Université des Sciences et Technologies de Lille
Institut d'Administration des Entreprises

UNIVERSITÉ DES SC. ET TECHN.
BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE
LILLE 1

LA GESTION DES VOLONTAIRES DANS LES ASSOCIATIONS HUMANITAIRES :

UN PASSAGE PAR LES CONTINGENCES DE L'IMPLICATION

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion
par
Patrick VALEAU

JURY

Directeur de Recherche : Monsieur Pierre LOUART
Professeur, Université de Toulouse I

Rapporteurs : Monsieur Jacques IGALENS
Professeur, Université de Toulouse I

Monsieur Franck BOURNOIS
Professeur, Université de Paris II

Suffragants : Madame Ingrid BRUNSTEIN
Maître de Conférences, Université de Strasbourg

Monsieur Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille

Monsieur Jean-Pierre NEVEU
Maître de Conférences, IUT de Pau

Lille, Janvier 1998

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Ce travail accompli, je tiens à remercier ceux qui, à travers différents types d'engagements, ont contribué à sa réalisation. J'intégre à ce titre des aides logistiques et intellectuelles, mais aussi des supports affectifs et moraux.

Mes remerciement vont tout d'abord ...

... A Pierre Louart, professeur à l'université de Lille 1, directeur du Graphe, directeur de cette thèse, qui a su me guider précisément dans les méandres de ce travail. Adaptant son style d'encadrement à la personnalité et aux modes de fonctionnement de ses doctorants, il a su me laisser l'autonomie dont j'avais besoin, tout en sachant se faire plus exigeant à propos de certains aspects de ce travail que j'aurais sans lui, sans doute négligé. Je reconnais la patience dont il a su faire preuve.

... Aux membres de l'équipe du Graphe, docteurs et doctorants, qui ont su allier esprit critique et échanges amicaux.

Mes remerciements vont ensuite ...

... Aux représentants des trois associations d'Aide au Développement avec lesquels j'ai travaillé durant ces trois ans : Jean-Marc Chardon, directeur des Ressources Humaines, à " *Médecins Sans Frontières* " ; Jean-Pierre Gaignard et Béatrice Trichet, respectivement Directeur des Ressources Humaines et responsable de la formation à " *l'Association Française des Volontaires du Progrès* " ; Nuno Fernandez et Mutuale Balome, respectivement Responsable Ressources Humaines et Délégué Général du " *Service de Coopération au Développement* ". Au delà des portes qu'ils m'ont ouvertes sur le terrain, l'intérêt qu'ils ont manifesté pour ce travail fut, pour moi, source d'une grande motivation. J'espère que les réponses apportées par cette recherche auront su éclairer les questions dont ils m'avaient fait part.

... A tous les volontaires auxquels j'ai rendu visite (je ne peux ici les citer), qui m'ont accueilli et fait partager leur expérience. Je conserve de ces rencontres des souvenirs très riches. Cette recherche souligne leur diversité ; je veux ici rendre hommage à l'enthousiasme qu'ils ont en commun.

Mes remerciements vont enfin...

... à Jill avec laquelle je me suis rendu sur le terrain. Au delà de l'opportunité de cette compagnie en termes méthodologiques, j'ai apprécié de pouvoir partager avec elle d'aussi beaux voyages.

... à Thérèse, Michel et Isabelle pour la persévérance dont ils ont su faire preuve dans le cadre de la mise en forme de ce document.

.... à Yannick qui m'a accompagné durant les derniers jours et les dernières heures de ce travail. Sa présence a su rendre exaltant un moment qui s'anonçait pourtant particulièrement difficile.

Note au lecteur

Chaque chapitre est précédé d'un résumé reprenant ses principaux enjeux et permettant, le cas échéant, d'en reporter la lecture. Un résumé plus synthétique situé au tout début du document permet, de son côté, d'avoir en quelques lignes une vision d'ensemble de l'exposé.

Le corps du texte est, par ailleurs, ponctué d'**encadrés et** de **notes de bas de pages** relativement nombreux. Suivant une logique comparable à celle de l'**hypertexte**, ils constituent **des connexions optionnelles** permettant au lecteur d'approfondir certains arguments :

- les encadrés illustrent ou développent certaines données introduites dans le corps du texte.

- les notes de bas de pages précisent et prolongent les réflexions initiées par certains énoncés ou les relient à des contenus antérieurs ou à venir.

D'une façon générale, la lecture de ces périphériques n'est pas directement nécessaire à la compréhension de l'exposé.

L'hyperdocument

Hyperdocument : données utilisant différents supports, constituées en réseau et permettant une gestion de l'information plus flexible que celle proposée la logique séquentielle caractérisant les textes classiques.

L'hypertexte est un document informatique constitué en réseau. Il permet, dans une certaine mesure, de dépasser la linéarité du texte classique en reliant entre elles les différentes parties qui le composent et en donnant accès à des développements connexes.

Plus concrètement, ces documents prennent la forme d'un texte dont certains mots sont surlignés, indiquant ainsi la possibilité d'accéder à des contenus annexes. Ils offrent au lecteur la possibilité d'accéder à certains développements sans toutefois les lui imposer.

d'après l'article de Burnett K.
" Toward a theory of hypertextual design
Janv. 1993
<bernet@zodiac.rutgers.edu> Internet

Résumé

Mots clés : association, volontaire, développement, engagement, implication, convocation, responsabilisation, autonomie, performance symbolique.

La problématique de cette recherche questionne les liens entre les engagements qui composent l'implication signifiée par les volontaires des associations humanitaires et leurs contributions aux projets de développement sur lesquels ils sont affectés. Une approche qualitative nous permet de dépasser l'indépendance statistique, au départ, constatée entre ces deux variables.

Cette recherche considère, au delà de la "bonne volonté" que manifestent la majorité des volontaires, l'hétérogénéité de leurs contributions concernant l'acceptabilité du projet. Elle tient plus particulièrement à faire entendre la voix des populations qui, pour diverses raisons, restent souvent négligée. Suivant cette perspective, la réussite du projet met à contribution le "discernement" du volontaire et sa capacité à donner au projet un sens ne passant pas systématiquement par la pauvreté et l'ignorance de ses hôtes. Nous formalisons ces aptitudes à travers des variables décrivant les logiques suivant lesquelles le volontaire convoque ses engagements en situation. Elles apparaissent, en partie, liées à la réalisation du processus implicationnel . Les connaissances produites se concentrent ainsi autour de deux modèles :

- un processus implicationnel à travers lequel le volontaire adapte ses engagements aux données de la situation. Ce processus se compose des phases d'anticipation, de projection, de confusion et d'ajustement ;

- les modes en fonction desquels le volontaire convoque dans le cadre des logiques d'action qu'il développe face à des problèmes concrets, les engagements dont il se prévaut à travers ses discours. Nous dinstinguons ainsi différentes modalités : le pragmatisme, le conditionnel, l'exclusif et le discernement.

Ces modèles apportent des réponses possibles aux questions d'ordres éthique et pratique que se posent les Responsables des Ressources Humaines des trois organisations étudiées (MSF, l'AFVP et le SCD) concernant les répartitions possibles et souhaitables des responsabilités entre l'association et ses volontaires.

A l'issue de ce travail, nous préconisons une gestion intégrant les contingences de la maturité et des qualités émergeant du processus implicationnel. A travers le suivi de ce dernier et une "autonomie conditionnelle" orientée dans le sens d'une responsabilisation progressive, l'association peut, à terme, espérer amener le volontaire à un niveau de discernement lui permettant d'assumer ce qu'elle attend de lui.

La responsabilité à laquelle le volontaire aspire à travers les engagements qu'il énonce, n'est pas donnée, mais constitue le résultat d'un travail qu'à défaut de totalement contrôler, l'association peut accompagner.

SOMMAIRE.

INTRODUCTION. 1

PREMIERE PARTIE :
DEFINITION DES CADRES DE LA RECHERCHE 21

Chapitre 1. L'implication : des référentiels aux modes 22

1. Présentation du concept. 24
   1.1. Une approche constructiviste du concept. 24
   1.2. Les enjeux de l'implication. 28
   1.3. L'implication : une terminologie, source de malentendus. 32

2. Une version spécifique : l'identification. 38
   2.1. La définition de Mowday, Porter et Steers (1982). 39
   2.2. Identification, engagement et loyauté. 40

3. Une version plus générique : la notion de conformité. 43
   3.1. D'autres typologies possibles. 44
   3.2. Typologie des "modes" d'implication. 48

Chapitre 2. De l'implication substantielle à l'implication symbolique. 63

1. Interaction et interdéfinition : deux types de relations irréductibles. 67
   1.1. De l'impossibilité de trouver une définition unique de la relation. 67
   1.2. L'interaction : une relation substantielle. 68
   1.3. L'interdéfinition : une relation symbolique. 70

2. L'implication substantielle : des motivations aux comportements 71
   2.1. L'action de l'environnement sur l'individu. 72
   2.2. Le concept de motivation intérieure. 76
   2.3. - Les interactions entre l'individu et son environnement. 79

3. L'implication symbolique. 85
3.1. Une définition de la relation individu-environnement 85
3.2. Positionnement de l'implication symbolique (cognitive). 90
3.3. Implication symbolique et concepts adjacent. 94

Chapitre 3. Epistémologie. 104

1. Le paradigme : postuler ce à quoi la cognition humaine ne peut accéder. 105

2. Ontologie : quelle place pour la conscience ? 113
2.1. Le caractère déterminant de l'inconscient. 114
2.2. La conscience : cognition et sentiment de soi profond. 116
2.3. L'action de la conscience sur les comportements et les discours. 122

3. Epistémologie : les spécificités de la représentation scientifique. 129
3.1. De la réflexivité à la neutralité. 131
3.2. Différents niveaux possibles de scientificité. 134
3.3. Réfutabilité et vraisemblance. 137

Chapitre 4. Méthodologie. 143

1. Une démarche empirico-formelle. 145
1.1. La notion de "bricolage". 146
1.2. De la chronologie de la recherche à l'ordre de l'exposé en passant par la logique du modèle. 155
159

2. Méthodologies : entretiens semi-directifs et observations ouvertes. 159
2.1. L'échantillon. 160
2.2. L'entretien. 167
2.3. L'observation. 176

3. De l'interprétation des données à la construction des faits. 180
3.1. L'interprétation : une activité difficile à expliciter. 181
3.2. Du sens de l'acteur au sens du chercheur. 183

DEUXIEME PARTIE :
LES CONTINGENCES DE L'IMPLICATION 188

Chapitre 5. Présentation des données : implication et contribution. 189

1. Ambiguïtés et contradictions des projets de développement. 194
   1.1. La situation de base : volontaire dans un projet de développement. 194
   1.2. Le développement. 205
   1.3. Cadre symbolique, idéologique et social du développement. 210

2. Un aperçu des engagements signifiés par les volontaires. 218
   2.1. Introduction la culture des volontaires. 218
   2.2. Introduction à l'expérience des volontaires. 219
   2.3. Positionnement par rapport aux différents acteurs. 226

3. La contribution des volontaires. 235
   3.1. L'atteinte des objectifs. 237
   3.2. L'évaluation des efforts effectués du volontaire. 239
   3.3. Des critères plus qualitatifs impliquant des aptitudes spécifiques. 245

Chapitre 6. Le processus implicationnel. 262

1. La phase d'anticipation. 266
   1.1. Les circonstances du départ. 266
   1.2. Les fonctions de l'implication symbolique durant la phase d'anticipation. 269
   1.3. Les contenus de l'implication symbolique. 275

2. La phase de projection. 281
   2.1. Les circonstances des premiers mois : des volontaires rapidement opérationnels. 281
   2.2. Fonction de la phase de projection . 284
   2.3. Manifestations et conséquences au niveau des comportements. 289

3. La phase de confusion. 292
   3.1. Les circonstances de la phase de confusion. 292
   3.2. Fonction et modalité de la phase de confusion. 293
   3.3. L'impact de la confusion sur les comportements et les relations sociales. 296

4. L'ajustement. 301
   4.1. Les circonstances de l'ajustement. 301
   4.2. Fonctions de l'implication lors de la phase d'ajustement. 302
   4.3. Les propriétés de l'implication symbolique ajustée. 304

Chapitre 7 : la convocation de l'implication. 310

1. Données et enjeux de la "situation présente". 312
   1.1. La situation présente : des incertitudes attirant l'attention de la conscience. 312
   1.2. Fonctions de l'implication symbolique dans le cadre de la situation présente. 315

2. Quatre figures de convocation des engagements en "situation". 319
   2.1. Le pragmatisme. 320
   2.2. L'implication symbolique conditionnelle. 325
   2.3. L'implication inconditionnelle exclusive. 333
   2.4. Le discernement. 338

TROISIEME PARTIE :
LA GESTION DE L'IMPLICATION. 349

Chapitre 8. MSF, l'AFVP, le SCD : les opportunités d'une la recherche-action. 350

1. La recherche-action. 352
   1.1. Définition de la recherche-action. 352
   1.2. Implications épistémologiques et méthodologiques. 354
   1.3. Des rôles et des prérogatives bien établies. 356

2. Aperçu des trois associations étudiées. 360
   2.1. L'AFVP 360
   2.2. Le Service de Coopération au Développement (S.C.D.) 366
   2.3. MSF et le "problème" des opérations de "post-urgence" et d' "assistance technique". 371

Chapitre 9 Implication et performances : vers des contributions acceptables pour tous. 378

1. Modélisation des différents registres de la performance des associations. 380
   1.1. Les critères classiques de la performance technico-économique. 381
   1.2. La performance symbolique de l'association. 389
   1.3. Au centre de ces deux registres, la performance politique. 392

2. Dilemmes et positions des trois associations étudiées. 397
   2.1. La gestion des tensions entre les différents registres de performances : témoignages et débats. 398
   2.2. Champs d'opportunités et arbitrages de chacune des trois associations étudiées. 399

3. Contributions des différents type d'implication aux performances de l'association. 404
   3.1. Des formes a priori idéales : conformité aux attentes de l'association. 408
   3.2. Des formes a priori préjudiciables. 414
   3.3. Le discernement. 420

Chapitre 10 : Gérer l'implication :pour une responsabilisation progressive. 427

1. De "l'initiative controlée" (Galambaud, 1988) à "l'autonomie conditionnelle". 429
    1.1. Le pouvoir : logique, expérience et dépendances "objectives". 430
    1.2. Pratique du pouvoir : de l'opportunité technico-économique à la gestion symbolique. 435
2. Des difficultés de situer la limite entre les responsabilités de l'association et celles du volontaires. 440

3. La gestion de l'implication. 445
    3.1. Le recrutement. 446
    3.2. La préparation au départ. 453
    3.3. L'encadrement. 465
    3.4. Le "retour". 467

INTRODUCTION

1. L'objet de la recherche : l'expérience des volontaires des associations humanitaires.

1.1. L'existence d'une demande concernant les associations L. 1901.

1.1.1. Une demande émanant de différentes populations.

Pour Chevrier (1993), la première étape de la problématique consiste à légitimer l'objet étudié. Il s'agit de préciser "Pourquoi avons-nous besoin de réaliser cette recherche et de connaître les résultats qu'elle propose ?" Dans cette perspective, le sujet choisi par le chercheur trouve une part importante de sa pertinence au niveau de la demande dont il fait l'objet, en particulier de la part de la communauté scientifique[1].

1.1.1.1. La demande scientifique.

Ce premier critère de légitimité nous fait ici partiellement défaut. Les associations ne semblent pas préoccuper les Sciences de Gestion et constituent un terrain quasiment inexploré. Au niveau de la francophonie, aucune théorie n'intègre véritablement leurs caractéristiques spécifiques. Seules quelques contributions anglophones viennent combler, un tant soit peu, ce vide. Mais le nombre, pour le moins réduit, de travaux existant à ce sujet laissent ces organisations très en marge de ce champ. La pénurie de connaissances scientifiques à ce sujet peut faire l'objet de deux interprétations différentes : elle peut exprimer un désintérêt ou tout simplement refléter une négligence.

L'hypothèse du désintérêt peut être associée à l'idée selon laquelle l'association ne relèverait pas directement du champ de la gestion. Cette idée part du principe que ce type d'organisation n'est, absolument, pas tenue par les contraintes de la performance. La performance étant l'un des enjeux centraux de la gestion[2], les associations se trouveraient, de fait, hors sujet.

"Historiquement, la gestion s'est formée à partir de l'entreprise ; mais nous verrons qu'il est très important qu'elle soit compétente non pas seulement pour l'entreprise, mais pour toutes les organisations."(Lassègue, 1981) Cette négligence ne signifie pas pour autant l'absence de pertinence du sujet. Celui-ci n'est peut-être pas en phase avec les préoccupations actuelles de cette communauté scientifique.

L'hypothèse d'une négligence nous semble, d'une certaine façon, plus vraisemblable et constitue, en tout cas, une explication plus favorable à la légitimité de notre travail. Les

---

[1] La dimension sociale de la recherche est abordée par de nombreux auteurs. Entre autres, et suivant une perspective dissidente : Callon (1986), Stengers (1987).

[2] Lassègue (1981) définit les Sciences de Gestion comme des Sciences Sociales appliquées à la conduite des organisations, l'un des enjeux de ces dernières est la performance, que celle-ci vise sa survie ou son développement.

chercheurs en Sciences de Gestion ne songeraient pas, a priori, à intégrer ce type d'organisation.

Le défaut de connaissances scientifiques au sujet des associations que nous évoquons est régulièrement souligné par des chercheurs d'horizons différents.

Des indices à propos d'une demande de la part des scientifiques.

"Nous connaissons relativement peu de choses sur ces organisations : comment elles sont formées, comment elles sont gouvernées...comment elles gèrent les conflits internes sur les valeurs et les missions... , comment elles recrutent et forment leurs membres... , comment elles engendrent la loyauté..." (Cooperrider & Passmore, 1991)

"On le voit bien aux difficultés des organisations sans but lucratif, elles sont handicapées non par l'absence de l'appât du gain comme motivation, mais par l'absence d'un critère explicite et objectif de bonne gestion, elles sont donc à la recherche de critères de substitution."..."L'entreprise est un cas particulier d'organisation. La notion d'organisation est plus large et peut être définie par trois traits : communauté de finalité entre les membres, désir de coopérer partagé par les membres, communication entre les membres." (Lassègue, 1986)

M. Olson (1978) questionne la validité de sa "logique de l'action collective" dans le cas des organisations "dont les buts sont de types sociaux, politiques, religieux ou philanthropique : à ceux-ci (les buts) les théories de ce livre s'appliquent-elles encore correctement ? En principe, cette théorie ne connaît pas de restriction logique et doit s'appliquer à tous les groupes de pression, dès lors qu'un certain nombre d'individus rationnels partagent un but donné."

"Ce n'est pas nécessairement égoïste, monétaire ou matériel, mais notre théorie, comme toutes les autres, est plus ou moins éclairante suivant les situations. Il serait trop long d'examiner en détail un de ces lobbies non économiques, mais on peut admettre d'emblée que nous pouvons jeter un éclairage nouveau sur des organisations purement sociales et politiques, comme celles qui rassemblent des anciens combattants, tandis que pour d'autres, nous n'apportons pas grand chose de nouveau, par exemple les groupes philanthropiques ou religieux qui défendent des intérêts qui ne sont pas ceux des membres. Si bien que la complexité des relations entre l'individu et l'organisation entrave toute analyse un peu générale."..."Là où le fondement d'un groupe de pression est non rationnel, il est préférable de s'en remettre pour l'expliquer, à la psychosociologie plutôt qu'à la science économique."

L'association semble effectivement faire l'objet d'un intérêt pour la recherche en Sciences de Gestion, pour ce qu'elle peut révéler comme alternatives en matière de gestion. Ce type d'organisation pourrait introduire des variations autour des lois économiques, sociologiques et gestionnaires établies à propos de l'entreprise. Ces auteurs s'orientent vers elle, avec l'espoir que, si une part importante de ses modes de fonctionnement résulte sans doute d'un champ distinct d'opportunités, certaines pratiques seront transposables à l'entreprise.

La plupart de ces attentes reposent, à défaut de connaissances scientifiques, sur des connaissances immédiates. Celles-ci conduisent à l'idée que l'association ne disposerait pas du même type de ressources que l'entreprise, mais elle n'aurait pas non plus à résoudre les problèmes qui justifient et caractérisent habituellement leur utilisation. Et notamment, une main d'oeuvre, dont les enjeux convergent avec les siens et partageant les mêmes valeurs, rendrait caduques les questions de rémunération et de pouvoir.

En ce sens, l'association constituerait pour le gestionnaire, mais aussi pour le salarié, un monde meilleur où le travail et la relation individu-organisation relèverait d'une réalité fondamentalement différente, de celle de l'entreprise, et caractérisée par l'harmonie.

1.1.1.2. La demande des professionnels.

Une demande d'une autre nature vient, de façon plus explicite, cautionner la légitimité de notre sujet : les praticiens dénoncent régulièrement l'existence "d'un écart conscient entre ce que nous savons et ce que nous devrions savoir." (Chevrier, 1993)

Les demandes plus concrètes exprimées par les professionnels.

"Le secteur de la recherche en matière associative a été très négligé, non seulement par les pouvoirs publics, mais par les associations elles-mêmes. Celles-ci se sont beaucoup développées au niveau de l'action et c'est naturel, car, quand on s'associe, c'est pour faire quelque chose ensemble. Mais leur investissement a été beaucoup moins important au niveau des études et de la réflexion qui sont pourtant un support capital dans une politique de développement et de promotion." (D'Elloy, 1990)

"Enfin, j'ai dû me rendre à l'évidence que la recherche dans le domaine de la gestion des organismes volontaires en est actuellement à ses premiers balbutiements, malgré la longue histoire et les performances intéressantes de ces organisations." (Blanchet, 1990)

Suivant une perspective semblable, nos principaux interlocuteurs dans le cadre de cette recherche (les Responsables Ressources Humaines de Médecins Sans Frontières, de l'Association Française des Volontaires du Progrès et du Service de Coopération au Développement), se sont impliqués dans ce travail avec l'idée (et l'enjeu) de prendre du recul et de valider, ou remettre en question, les pratiques ayant émergé de leur action quotidienne. Ces pratiques résultent, pour la plupart, de rationalités procédurales (Simon, 1982), c'est-à-dire, relevant de compromis fonctionnels émergeant des interactions avec les autres acteurs, internes et externes.

Notre contribution, dans le cadre du dispositif de recherche-action mis en place avec eux, vise, entre autres :
- à expliciter les arbitrages qu'impliquent leurs fonctions ;
- à les aider à mieux expliciter leurs enjeux ;
- à évaluer dans quelle mesure les pratiques jusque-là développées répondent à ces enjeux ;
- à envisager les améliorations possibles pour réduire les éventuels écarts entre leurs pratiques et leurs enjeux.

L'objectif, pour ce faire, est de leur fournir un cadre d'analyse global leur permettant d'intégrer des pratiques issues de logiques hétérogènes.

La demande des professionnels relève de préoccupations pratiques auxquelles les contributions existantes ne semblent pas avoir encore apporté une réponse suffisante.

1.1.2. Insuffisance des réponses apportées par la littérature existante.

La littérature scientifique abordant directement le sujet des associations est finalement restreinte. Nous relevons cependant un certain nombre de contributions.

Le numéro de "Human Relation" propose six articles sur la dimension organisationnelle du changement global. Ces articles analysent l'action des associations tout en ouvrant un certain nombre de perspectives en gestion des ressources humaines.

Contributions scientifiques relatives à la dimension humaine des associations.

L'article introductif, écrit par Cooperridder et Passmore (1991) émet l'hypothèse selon laquelle les GSCO (Global Social Change Organization), "pour obtenir le soutien de leurs membres, recourront à la solidarité et à la mobilisation autour des buts, plutôt qu'à des bénéfices matériels ou à la coercition" Ils appuient cette proposition par des propos d'Etzioni "argumentant le besoin de remplacer l'utilitarisme hédoniste par un monde éthique tel que le conçoit Kant, et d'étendre ainsi notre langage pour la compréhension d'une nouvelle morale."

Dans l'un de ses articles, "The leader as a broker of dream", Sooklal (1991) évoque aussi le charisme du responsable. Ce pouvoir permet de convaincre suivant une logique d'influence sensiblement différente de celle du pouvoir normatif.

Etzioni (1961), auquel nous nous référons pour définir le concept d'implication a, par ailleurs écrit à propos des associations, qu'il les conçoit comme des organisations normatives : "...toutes les associations de volontaires[3] ont une structure similaire, elles sont avant tout sociales, usant en plus à des degrés différents de pouvoir normatif pur. Mais l'usage du pouvoir normatif a rarement la même signification selon qu'il s'agisse d'une organisation religieuse, politique ou éducative.".

"Les organisations normatives sont des organisations dans lesquelles le pouvoir normatif est la principale source de contrôle sur la plupart des participants, dont l'orientation envers l'organisation est caractérisée par une haute implication morale. L'exécution des directives dans les organisations normatives repose principalement sur l'internalisation de directives acceptées comme légitimes."

"Dans ce type d'organisation, l'appartenance et le degré d'activité sont si étroitement liés à l'implication, et les régulations et les directives sont si limitées et ouvertes à l'interprétation individuelle, que les problèmes de disciplines sont rarement soulevés. Le pouvoir social est exercé surtout au travers de sanctions informelles (le retrait d'approbation) et seulement infréquemment à travers la suspension ou l'expulsion. La désapprobation est suffisamment puissante pour générer la conformité, et abolir les motivations les plus profondes d'appartenance, dans la mesure où les besoins grégaires restent insatisfaits."

Les organisations idéologiques évoquées par Mintzberg (1986) font, a priori, allusion aux associations. Il souligne, entre autres, les risques pour ce type d'organisation de dériver d'une logique "missionnaire" vers une "arène politique".

L'ouvrage de Pearce (1995) reste, compte tenu de nos préoccupations, celui qui nous semble le plus abouti. Il analyse la gestion des bénévoles sous l'angle des comportements organisationnels. Son principal argument porte sur l'ambiguïté de rôle à laquelle doit faire face ce type de main d'oeuvre.

Ces éléments définissent un sujet à la fois socialement légitime et susceptible de s'inscrire dans un processus de cumulation des connaissances. Même s'ils restent rares, les travaux sur les associations existent et sont susceptibles d'être intégrés.

Cependant, si les associations humanitaires, sur lesquelles porte notre travail, relèvent effectivement du type d'organisation par rapport auquel s'exprime les différentes demandes évoquées, elles intègrent, par ailleurs, des particularités, à notre sens, trop nombreuses pour que nous puissions directement bénéficier des éléments de littérature mentionnés précédemment. Nous nous efforcerons, néanmoins, de confronter nos résultats aux hypothèses et aux réponses apportées par ces contributions.

[3] Le terme anglo-saxon "Volunteer" désigne à la fois les volontaires et les bénévoles. Compte tenu de la rareté des premiers, c'est très souvent les seconds qui sont évoqués.

D'une façon générale, nous souhaitons dès à présent mettre en évidence le caractère quelque peu atypique de notre échantillon au regard de la population associative.

1.2. Identification du terrain effectivement abordé.

Le monde associatif se caractérise par sa très grande diversité. Nous avons, un temps, été tenté d'intégrer cette diversité, dans le cadre de notre échantillon. L'enjeu aurait été, à travers des situations choisies en fonction de leurs différences, de faire ressortir l'essence de l'organisation associative.

Mais cette ambition ne nous est, finalement, pas apparue en phase avec l'esprit de la démarche qualitative. La prise en charge d'un échantillon trop varié aurait impliqué de multiples variables déterminant des univers sensiblement différents. L'analyse comparative d'éléments aussi disparates n'aurait probablement pas amené de connaissances très pertinentes dans la mesure où la portée des différences les séparant aurait très certainement annihilé les effets de la variable associative.

Outre cette contrainte inhérente à la démarche suivie, les associations humanitaires qui composent notre échantillon, Médecins Sans Frontières (MSF), l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) et le Service de Coopération au Développement (SCD) se caractérisent par de multiples spécificités telles le volontariat et l'expatriation. Ces variables déterminent, en particulier, au niveau de la GRH, une réalité tout à fait singulière.

1.2.1. La diversité du monde des associations.

Les associations constituent un type d'organisations, relativement singulier au regard des logiques de l'entreprise. Cette population n'est cependant pas aussi homogène qu'on peut le croire. Un premier critère permettant de percevoir et d'ordonner cette diversité a trait à l'objet social : la raison d'être et le but de l'organisation.

Certaines associations correspondent précisément au type de groupes dont l'ouvrage de Mancur Olson, "La logique de l'action collective" (1978), théorise le fonctionnement : des groupes dont l'objectif est de permettre aux individus qui les composent d'accéder à un intérêt commun qu'ils ne pourraient obtenir dans le cadre d'une action individuelle.[4]

Nous écartons ce cas de figure, pour ne retenir que les associations dont l'objet social est extérieur aux intérêts personnels des participants. Il semble, en effet, que ce ne soit pas toutes les associations qui préoccupent les chercheurs, mais un type précis, correspondant à celui que D. L. Cooperrider and W. A. Passmore (1991), définissent sous le terme de "Global Social Change Organization (GSCO)". Cette expression peut être traduite par : organisation de changement social global. Ces organisations sont "des associations de personnes qui les ont volontairement rejointes..." . "Leur mission première se situe au delà des intérêts mutuels ou personnels de leurs membres, et bénéficie à la société sous la forme de bien public". Cette mission consiste en "un

[4] On peut ici penser aux associations corporatistes de tout ordre, l'action de ces associations prend très souvent la forme de lobbying.

engagement à servir d'agent de changement dans la création d'une civilisation meilleure". Elles cherchent par la réalisation de leur objet social à contribuer à ce dessein. Au delà de leurs réalisations pratiques, elles proposent un projet de changement de la société.

Les trois associations retenues dans le cadre de cette recherche, l'Association Française des Volontaires du Progrès, le Service de Coopération au Développement et Médecins Sans Frontières, sont des associations humanitaires intervenant dans le domaine du développement. Cet objet social cadre, a priori, parfaitement avec le type d'association défini par Passmore et Cooperrider, et évoqué par les différents ouvrages que nous avons pu jusque-là citer.

Mais au sein même de ces organisations de changement global, demeure une très grande diversité. Cette diversité apparaît dans l'ouvrage de Courtois (1995).

La pluralité du monde associatif.

On estime le nombre des associations entre 500 000 et 700 000 ; "certaines sont de véritables entreprises", d'autres demeurent des "organisations amicales et bénévoles". Les chiffres suivants renseignent sur la diversité des organisations ayant émergé de la loi 1901.

Cette diversité se décline en termes :
- de taille... sur 81000 associations ayant le statut d'employeur, seules 1300 développent un effectif supérieur à 100 personnes ;
- d'activité... l'étude regroupe la diversité des objets sociaux développés autour de 7 secteurs : culture, formation-enseignement, logement, loisirs et tourisme, sanitaire et social, sport. Le secteur sanitaire et social regroupe un tiers des unités.
- de mode d'organisation... le secteur du sport mobilise en priorité des bénévoles. Celui du logement privilégie les emplois cadres et recourt à des services comptables.
- de la répartition géographique... 5 régions regroupent plus de la moitié des effectifs avec en tête l'Ile de France.

Données tirées de Courtois (1995)
"Les associations : un monde méconnu "

Certaines associations caractérisées par l'ampleur des moyens financiers, matériels et humains qu'elles mettent en oeuvre sont, par bien des aspects, et en particulier, sur leurs modes de gestion, plus proches de l'entreprise que des petites associations. Une analyse comparative menée sur des organisations aussi différentes aurait sans doute eu beaucoup de mal à faire émerger quelques constantes de la vie associative.

1.2.2. La singularité des associations étudiées.

Au delà de cette diversité, les associations partagent, bien évidemment, certains points communs. Concernant l'aspect de ces organisations qui nous préoccupe, la Gestion des Ressources Humaines, les associations emploient des salariés bénéficiant d'un statut comparable à celui des entreprises, mais elles emploient par ailleurs une main d'oeuvre plus particulière : le bénévolat. Le sujet de l'action bénévole est au cœur de la plupart des contributions existant à propos des associations. L'intérêt accordé à cet aspect de ces organisations s'explique par le fait que c'est, sans nul doute, au niveau de la relation individu-organisation que l'association se différencie le plus de l'entreprise. Toutefois, les associations que nous étudions ne partagent pas ces similitudes. Elles se caractérisent une main d'oeuvre d'un troisième type : le volontariat.

Le bénévolat peut être défini comme une activité non rémunérée et non indemnisée, effectuée en marge de l'activité principale. Intervenant dans des pays éloignés pour des durées relativement longues, les associations humanitaires ne peuvent envisager le recours à ce statut.

Le volontariat s'est constitué dans un vide juridique existant entre bénévolat et salariat , mais fait désormais l'objet de l'attention du législateur, au travers d'un certain nombre de décrets. L'absence de rémunération qui caractérise le bénévolat est ici remplacée par une indemnité de subsistance. L'engagement moral, à défaut de contrat de travail, le rapproche effectivement de l'esprit du bénévolat. Mais s'agissant d'une activité principale à temps complet, le volontariat présente, par ailleurs, d'importantes similitudes avec le salariat. Le volontariat constitue donc une réalité singulière, à mi-chemin entre le salariat et le bénévolat.

Face aux différences ainsi établies, la littérature anglophone, portant sur les associations, prête à confusion. Le terme auquel elle se réfère, "Volunteers", se révèle être un faux ami : il désigne indistinctement les bénévoles et les volontaires. Les auteurs semblent désigner, sous cette terminologie, des groupes de personnes exclusivement composés de bénévoles. Pourtant, en matière de recherche en Gestion des Ressources Humaines, il importe d'opérer les distinctions fondamentales au niveau de la nature du contrat qui lie l'individu à l'organisation (salariat, bénévolat, volontariat). Compte tenu du manque de différenciation entre bénévolat et volontariat, au sein de la littérature anglophone disponible, elle reste d'un usage très limité.

Notre recherche aurait pu poursuivre différents enjeux et cheminements : la comparaison entre le volontariat et le bénévolat, le rapprochement entre la situation du volontaire et celle de l'expatrié (sujet davantage développé par la littérature en gestion), la rencontre interculturelle située au sein de l'expérience du volontaire, ou encore, les caractéristiques de l'autonomie dont il bénéficie de fait dans son travail (le rapport entre autonomie et performance est au cœur des problématiques de Gestion des Ressources Humaines).

Toutefois, et en premier lieu, ces aspects divergent de nos enjeux de recherche, bien qu'ils puissent être, à certains moments, évoqués, ou même parfois, largement abordés, dans notre démarche de recherche-action. Notre principal enjeu est de rendre compte des phénomènes implicationnels au cœur d'une relation particulière, qui est celle du volontaire à l'association.

Par ailleurs, et en second lieu, notre démarche empirico-formelle se distingue fondamentalement des démarches de type hypothético-déductif, visant à tester des hypothèses fortes sur la réalité des situations étudiées. Même en les considérant dans une perspective heuristique, ces démarches risqueraient de nous orienter et de nous écarter de certains aspects de notre objet.

Notre projet de recherche n'a pas pour objectif de tester ou vérifier la validité des hypothèses établies autour des problématiques de ce type particulier d'organisations, mais consiste à explorer ces terrains et l'expérience dont ils sont le théâtre, en limitant le plus possible les "a priori". L'objectif est de faire émerger un cadre d'analyse à la mesure de leurs réalités (complexes et variées). Certes, nous nous référons à un

ensemble de constructions théoriques, décrivant les particularités de ce contexte organisationnel et les données du travail, mais il s'agit pour nous de tenir compte d'un ensemble de connaissances, qui peut nous éclairer dans notre analyse. Par ailleurs, nous n'excluons pas de confronter certains de nos résultats à ceux que la recherche en gestion a pu produire à propos des associations, du bénévolat ou de l'expatriation, mais il ne s'agit là que d'une mise en perspective distincte de nos finalités.

Notre stratégie de recherche consiste donc à développer une approche la plus globale possible. Nous ne voulons pas isoler a priori, l'une ou l'autre des variables qui caractérisent notre objet, nous considérons simplement, mais globalement, le fait que le volontaire se confronte à une situation de travail totalement nouvelle dans le cadre d'un engagement moral[5].

A partir de là, nous cherchons à comprendre l'expérience vécue par celui-ci, à expliquer comment elle se construit, compte tenu des contraintes et des opportunités de la situation. Les types idéaux des modes implicationnels, produits au cours de cette recherche, se fondent sur les variations des données recueillies ainsi que sur les enjeux de l'organisation. Le phénomène que nous cherchons alors à expliquer est la contribution que développe le volontaire dans le cadre de sa relation avec sa situation de travail.

En considérant les demandes sociales auxquelles nous avons souhaité répondre en menant cette recherche (demandes concernant le fonctionnement des associations), nous nous proposons d'étudier de façon approfondie trois organisations particulières ayant recours au volontariat.

Leurs fonctionnements et les expériences qu'elles procurent aux volontaires apportera sans aucun doute des connaissances nouvelles. Mais, ces connaissances produites dans notre recherche, sont étroitement liées aux caractéristiques des organisations, et ne peuvent être véritablement validées que dans ces contextes organisationnels. Leur utilisation pour comprendre et expliquer, par extension, ce qu'il se construits dans d'autres associations humanitaires, nécessiterait un travail supplémentaire. Nous espérons pouvoir compenser cette portée limitée par la richesse des contenus développés.

1.2.3. L'objet : la relation volontaire-association.

Si notre projet de recherche tend à écarter la plupart des attentes dont ce type de terrain aurait pu faire l'objet, il accorde cependant une place centrale à la relation volontaire-association. Celle-ci est qualifiée par l'association d'engagement moral réciproque. En dehors de la terminologie officielle, l'engagement signifie pour les volontaires, le fait de s'inscrire dans une contribution aux enjeux d'un acteur donné.

Cette relation est sans doute parmi tous les phénomènes, dont l'association peut être le théâtre, l'un de ceux qui, suivant une perspective axée sur la Gestion des Ressources Humaines, peut sembler le plus prometteur. L'engagement peut ressembler, en effet, aux formes "d'implication" auxquelles les entreprises aspirent pour leurs salariés.

---

[5] Terme officiel pour désigner la relation.

Conformément à l'esprit des méthodes qualitatives, nous cherchons à comprendre les phénomènes relatifs à cette relation en la restituant dans son contexte. Nous nous référons parfois, dans cette perspective, à l'association pour laquelle travaille le volontaire, mais l'unité d'analyse contextuelle, sur laquelle nous travaillons, est le projet de développement.

Ce projet a pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations du tiers-monde. Il est confié au volontaire sous la forme d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs, assortis d'une échéance précise et d'un ensemble de ressources financières, matérielles et humaines.

Le volontaire gère son projet de façon relativement autonome. Il interagit, dans ce cadre, avec différents d'interlocuteurs : les responsables du siège de l'association, l'encadrement délégué en capitale, les bénéficiaires, les financeurs, les salariés locaux, les autorités locales, les populations bénéficiaires, etc.

Il arrive souvent, en particulier chez MSF, que les volontaires soient réunis en équipe. Mais, même dans ce cas, l'organisation du travail est telle que le volontaire dispose systématiquement d'un projet l'impliquant de façon individuelle.[6]

Cette recherche compare ainsi une cinquantaine de projets. Notre objectif est de construire un modèle capable de rendre compte des différents cas possibles indépendamment du contexte organisationnel dans lequel il se situe.

La problématique à laquelle répond ce modèle est finalement, à l'issue d'une démarche empirico-formelle, à travers laquelle nous avons peu à peu intégré les données du terrain, assez différente de celle que nous avions, au départ, pressentie.

2. Emergence de la problématique.

Il était tentant d'introduire le sujet de cette thèse en rationalisant a posteriori son utilité par rapport aux terrains étudiés et de mettre en avant leur intérêt par rapport au champ scientifique investi. Il nous a, cependant, paru plus opportun de reprendre une partie du chemin en réalité parcouru avant d'aboutir à la problématique qui structure cet exposé.

Ce parcours nous permet de faire valoir la "véritable" nature des connaissances finalement produites, et permet, ce faisant, au lecteur d'intégrer, dès à présent, une partie des cadres de références à l'intérieur desquels s'inscrit la validité de notre travail.

Il constitue, par ailleurs, une occasion de clarifier une partie des données relatives aux réalités par la suite investies. Il revient sur certaines idées dont nous avons eu à faire le deuil dans le cadre de cette recherche. Ces idées s'appuyaient, pour la plupart, sur des raisonnements explicitant les connaissances ordinaires existant à propos des associations sur les questions relatives à l'implication et au pouvoir.

---

[6] Les différents volets de missions MSF se répartissent, le plus souvent, entre des différents bâtiments. : tel volontaire s'occupe de l'hôpital, un autre du "feeding" (lieu où on distribue de la nourriture), etc.

2.1. Anticipation : une forte implication morale.

Les associations, bien que n'ayant pas encore fait l'objet d'un travail scientifique très approfondi, font l'objet de connaissances premières les présentant sous un jour particulièrement attractif.

L'engagement[7] signifié par les volontaires répondrait aux caractéristiques définies dans le cadre du concept d'implication tel que le définit Mowday (1982), il serait caractérisé par une internalisation des valeurs et des buts de l'organisation, une volonté de faire des efforts dans son sens et le désir d'en rester membre. Cette acception correspond dans le cadre de la typologie d'Etzioni (1961) à "l'implication morale" ("Moral Involvement" ou "commitment")

"L'implication morale" constituerait, dans le contexte de l'association, le mode de relation privilégié. Le terme privilégié se référant au fait que cette relation serait à la fois la plus fréquente et la plus appropriée à la réalisation des enjeux de l'association.

Cette fréquence serait "surdéterminée" par des logiques convergentes : une logique économique, une logique juridique et une logique sociale.
- l'association n'offrant pas de rémunération suffisante pour donner lieu à de quelconques spéculations, les volontaires, acceptant de s'engager, se fondent sur des motivations d'un autre ordre et le commitment s'impose par défaut (logique économique);
- la relation n'ayant pas été requalifiée en contrat de travail, elle échappe à la subordination et au pouvoir[8] (logique juridique);
- en l'absence de spéculation, les enjeux des différents acteurs en présence convergent dans la même direction (logique sociale).

"L'implication morale" apparaîtrait, dans cette perspective, comme la relation nécessaire tant du point de vue logique que pratique. En effet, l'association ne bénéficiant ni de pouvoir coercitif, ni d'incitation financière, elle constituerait l'unique voie possible pour obtenir une contribution conforme à ses enjeux.

L'association ainsi présentée introduirait des logiques sans commune mesure avec celles des entreprises. Elle requerrait des connaissances spécifiques auxquelles cette thèse se propose de contribuer. La problématique alors envisagée était "Comment l'association peut-elle gérer "l'implication morale" des volontaires ?". Il s'agissait d'explorer les caractéristiques de la Gestion des Ressources Humaines face à l'opportunité que constitue un effectif moralement impliqué dans l'organisation.

---

[7] Nous distinguons ainsi d'un côté "l'engagement" qui constitue le phénomène étudié et, de l'autre, "l'Implication" qui correspond au concept à travers lequel nous l'abordons.

[8] Le lien de subordination constitue l'essence du contrat de travail. Selon le contrat de travail, toute relation impliquant un phénomène de cet ordre doit être requalifié en ces termes. Nous devons, dès à présent, mentionner une information dont nous n'avons pas pu vérifier l'exactitude. Un volontaire d'AICF aurait, d'après le Responsable Ressources Humaines de MSF, obtenu des prud'hommes la requalification de son engagement en contrat de travail.

2.2. Projection : une implication "orale"effectivement fréquent expliquant l'intensité du travail fourni en l'absence de contraintes extérieures.

Nos premières expériences sur le terrain confirmèrent ces anticipations. Effectivement :
- "l'implication morale" constituait un phénomène relativement fréquent ;
- les contributions étaient satisfaisantes. Les volontaires manifestaient une volonté de mener à bien leur projet et les responsables de l'association semblaient satisfaits ;
- les volontaires paraissaient, par ailleurs, bénéficier d'une large autonomie.

"L'implication morale" expliquait pourquoi l'immense majorité des volontaires travaillaient autant, dans le sens de l'organisation et de façon durable, en dépit de l'absence de contraintes extérieures.

Les volontaires de l'Association Française des Volontaires du Progrès et ceux du Service de Coopération au Développement travaillaient le plus souvent seuls. Leur "implication morale" s'exprimait à travers la conformité de leur contribution avec les objectifs qui leur étaient confiés. Les missions initiées par MSF illustraient la portée de "l'implication morale" au niveau de l'action collective. Les volontaires évoquaient, avec émotion, ce sentiment d'une expérience partagée, d'une communion d'action fondée sur les mêmes motivations.

2.3. Confusion.

2.3.1. Confusion par rapport aux résultats.

Bien que vérifiant nos hypothèses, les données recueillies dans le cadre des phases exploratoires de notre démarche empirico-formelle firent émerger des phénomènes inattendus[9] dont certains menaçaient les points de vue anticipés :

- la fréquence de "l'implication morale" dans l'organisation enregistrée avant le départ diminuait de façon significative en fonction de l'ancienneté des volontaires[10]. Ce mode ne constituait finalement qu'un cas de figure possible. Sa relative fréquence s'inscrivait, en fait, dans une tendance générale à la diversification et à la multiplication des formes d'implication tant au niveau collectif qu'individuel ;

- nous ne parvenions pas, par ailleurs, à établir une corrélation significative entre "l'implication morale" dans l'organisation et la contribution du volontaire.

A ces résultats, mettant à mal le caractère systématique des logiques pressenties, nous constatèrent au moins trois phénomènes curieux.

Malgré l'absence de contrat de travail, certains volontaires, s'appuyant sur leur propre expérience ou, le plus souvent, sur celle d'un autre dont il avait entendu parler, dénonçaient le pouvoir que l'organisation pouvait exercer sur eux.

---

[9] Nous nous sommes heurtés à des phénomènes que nos cadres de références initiaux ne nous permettaient pas de percevoir.

[10] Ce fait contredit l'un des seuls énoncés vérifiés par les chercheurs à propos de l'implication : sa corrélation avec l'âge et l'ancienneté.

Alors que les volontaires et l'association avaient pour vocation de leur venir en aide, les populations concernées ne semblaient pas toujours apprécier leur présence. Au delà de jugements parfois très critiques, la plupart ne comprenaient pas bien l'utilité que pouvait avoir le projet et avaient du mal à admettre le caractère "désintéressé" de la démarche des volontaires.

Alors que tous les volontaires s'engageaient autour d'un même projet, les relations au sein des équipes se révélaient très souvent difficiles. Les tensions entre volontaires ayant à travailler ensemble, de façon plus ou moins permanente, semblaient être la règle.

Finalement, de tous les énoncés anticipés, le seul ayant résisté à l'épreuve des faits était le premier, celui relatif aux contributions : la grande majorité des volontaires rencontrés produisaient un travail satisfaisant. Bien que n'atteignant pas toujours les objectifs du projet, ils manifestaient leur volonté de faire du mieux possible, ce que semblaient parfaitement admettre les responsables de l'association.

2.3.2. Confusion par rapport à la validité de l'étude exploratoire.

Ces résultats mettent à mal notre projet de départ, il nous a fallu le repenser de façon à comprendre pourquoi les faits ne vérifient pas les logiques pressenties. Au moins deux types d'erreurs sont, a priori, envisageables : soit une prémisse erronée contamine notre raisonnement (Boudon, 1993), soit les données réfutant nos énoncés ne sont pas valides.

Entre les deux, différents niveaux d'analyse peuvent être remis en question : les niveaux ontologique, épistémologique et méthodologique.

> "Où se situe la "véritable" implication ?"
> "Est-elle accessible à la conscience des individus (ordinaires)?"
> (niveau ontologique).
>
> "Dans quelle mesure, l'implication énoncée, par l'individu, dans le cadre de son discours rend-elle compte de sa "véritable" implication ? "
> (niveau épistémologique).
>
> "Les questions posées à l'individu dans le cadre des entretiens permettent-elles de mesurer, de façon fiable et précise, son implication ?"
> (niveau méthodologique)

Les théories sur les motivations auxquelles nous nous référons par ailleurs, tendent à démontrer que l'individu n'est que très rarement conscient des forces qui le poussent à agir. Partant de là, les résultats obtenus sur la base d'entretiens mettant à contribution la conscience de l'individu ne nous permettent pas de trancher de façon définitive sur nos énoncés de départ. Au delà, la pertinence d'un projet de recherche visant à établir des liens entre les engagements signifiés par les individus et les contributions qu'ils produisent apparaît à la lumière de ces théories, très limitée, pour ne pas dire vouée à l'échec.

2.4. Ajustement : une problématique fondée sur les données recueillies.

2.4.1. De la "véritable" implication à l'implication "signifiée".

Au moins deux alternatives sont, a priori, possibles en vue de, "malgré tout", poursuivre notre recherche. Nous pouvons rechercher des indicateurs susceptibles de mesurer la "véritable implication" ou nous pouvons nous orienter vers d'autres concepts, capables de prédire la performance, tout en étant plus accessibles.

Ces deux alternatives partent du principe qu'il existerait une relation objective entre l'individu et son environnement, mettant en interaction la performance avec des "causes", pour la plupart, inconscientes. De façon plus implicite, elles considèrent cette relation comme la seule véritablement pertinente, reléguant ainsi, au second rang, la relation plus subjective que l'individu intègre dans le cadre de sa conscience[11]. Cette dernière est, en effet, souvent conçue comme une reproduction imparfaite, voire erronée de la relation objective. Ces deux alternatives se donnent pour objectif d'identifier les véritables causes de la contribution.

Elles excluent, ce faisant, ce qui constitue pour nous une troisième alternative possible pour dépasser les problèmes posés par la difficulté de mesurer la "véritable implication" sur la base de ce que peut en dire l'individu : la stratégie finalement retenue consiste à étudier l'implication signifiée, en tant que telle, sans systématiquement chercher à la confronter à une hypothétique "véritable" relation.

Nous reprenons ainsi les données recueillies dans le cadre de la phase exploratoire, mais modifions notre problématique. Notre problème n'est plus, comme nous l'avions au départ envisagé, d'explorer comment gérer la "véritable implication"[12] en vue d'optimiser ses effets en termes de performances. Notre problème consiste, à présent, à savoir pourquoi les formes d'implication signifiées par les volontaires ne présentent pas de corrélation significative avec les différents critères retenus pour évaluer leurs performances.

Notre problématique demeure :
"Quels sont les liens entre l'implication signifiée par les volontaires et leur contribution ?"

Nous reprenons ainsi les engagements signifiés par les volontaires dans le cadre des entretiens, autrement dit les enjeux qu'ils promettent de prendre en charge et les interprétons en termes d'implication. Ce concept nous permet d'expliciter les logiques de la relation où s'inscrivent ces engagements. Ils peuvent, suivant les cas, être interprétés comme le résultat d'une contrainte, d'un échange ou d'un don relevant d'une

---

[11] Ce point de vue est, pensons-nous, représentatif d'un positionnement relativement fréquent au sein de la communauté scientifique. Ce positionnement se caractérise par le peu de considération accordée à la conscience :
- on lui confère un locus de contrôle sur le réel et les comportements, quasiment nul ;
- on rejette les perceptions qu'on considère comme douteuse,
Il arrive, malgré tout, que les tenants de ce point de vue recourent à des formes d'entretien mais la démarche consiste alors à manipuler l'individu de façon à ce qu'il "projette" à son insu des fragments de son inconscient.

[12] Implication supposée "morale" et orientée sur l'organisation ou, compte tenu de la terminologie, par la suite, développée : une implication intrinsèque dans l'organisation, autrement dit, une implication dans le cadre de laquelle la relation avec l'organisation constitue une finalité en soi.

logique plus unilatérale. L'implication décrit ainsi la relation telle que la conçoit l'individu, en questionnant plus particulièrement la mesure et la logique, suivant lesquelles, il prend en charge les enjeux de l'objet ou de l'acteur auquel elle est renvoie. Nous évoquerons désormais cet acteur ou objet à travers le terme de "référentiel" d'implication et nous parlerons désormais de "mode" d'implication pour désigner le type de logique dont elle relève.

A ce titre, nous pouvons préciser notre problématique à travers différentes questions :

- "Si l'implication signifiée diffère de "la véritable implication", à quoi correspond-elle ? Quelle est la portée de "l'implication signifiée" par le volontaire ?"

- "Si la forme et l'intensité de "l'implication signifiée" ne permettent pas de prédire la performance des volontaires, peut-elle permettre de prédire d'autres variables ?"

Autrement dit :

- Quelle peut être la portée de "l'implication signifiée" par les volontaires ?
- Quel rôle peut-elle jouer au niveau de la contribution ?
- Quelle utilité peut-elle avoir pour l'association ?
- Que peut-elle représenter pour l'association ?
- "L'implication signifiée" par les volontaires peut-elle être gérée ?
- Y a-t-il un intérêt à gérer "l'implication signifiée"?

3. Définition des enjeux de la recherche et structure de l'exposé.

3.1. Enjeux de la recherche.

Cette volonté de questionner la portée de l'implication signifiée en termes de contribution en dépit de l'indépendance "statistique"[13] relevée entre les deux variables peut, a priori, sembler inopportune.

D'un point de vue scientifique, la démarche classique consiste plus à repérer des régularités et des logiques récurrentes qu'à étudier les relations entre des variables supposées indépendantes.

Du point de vue de la gestion, l'enjeu consiste à rechercher des moyens d'améliorer la performance, le "bon sens" voudrait qu'on étudie, en priorité, les phénomènes présentant, a priori, les meilleures potentialités.

Cette recherche en Gestion des Ressources Humaines présente pourtant des éléments de pertinence impliquant des enjeux ontologiques, épistémologiques, méthodologiques, pratiques et idéologiques.

Cette recherche poursuit des enjeux ontologiques. Le concept d'implication est habituellement constitué de l'ensemble des phénomènes susceptibles de contribuer à une relation performante. Les éléments ainsi réunis se révèlent de natures ontologiquement hétérogènes. Ils mêlent des réalités d'ordre substantiel, ou d'ordre

[13] Compte tenu de la taille réduite de notre échantillon (une cinquantaine de cas), on ne peut pas véritablement parler de statistique. Nous considérons par contre l'existence de cas contraires.

construit, relevant alors de niveaux d'analyse psychologiques, psychosociologiques, sociologiques. Le fait d'isoler les éléments subjectifs de la relation dans le cadre d'une "implication signifiée" (que nous conceptualisons par la suite en termes d' "implication symbolique") contribue à la mise à jour d'un phénomène plus univoque et plus homogène.

Cette recherche poursuit également des enjeux épistémologiques. Les concepts visant à décrire la véritable relation en intégrant les "vraies motivations" sont, certes, attractifs, mais les phénomènes auxquels ils se réfèrent s'avèrent difficiles d'accès. L'inconscient, où se situent la plupart d'entre eux, ne nous est pas, en tant que tel, accessible. La mise à jour de ces phénomènes passe par le repérage de leurs manifestations, ce que font, par exemple, les tests projectifs. La fiabilité des indicateurs ainsi développés reste relativement incertaine. Ces manifestations peuvent en effet résulter de causes en interaction au sein desquelles, il semble difficile d'en isoler une seule. "L'implication signifiée" a le mérite d'être plus directement accessible dans la mesure où elle correspond aux éléments de la relation énoncés dans le discours[14].

Cette recherche comporte des enjeux méthodologiques. Les méthodologies mises en oeuvre pour obtenir les fragments de discours recherchés sont très praticables. Elles se prêtent parfaitement au type d'insertion sur le terrain que nous avons adopté. Elles ne demandent pas de moyens ou de dispositifs trop complexes et sont, de ce fait, relativement simples à négocier avec les acteurs.

Cette recherche répond à des enjeux pratiques. Notre inscription en Sciences de Gestion implique que nous appliquions les théories des Sciences Humaines et Sociales à des réalités relevant de l'organisation, mais aussi que les connaissances produites puissent, directement ou indirectement, être mises en oeuvre par les professionnels. Cette mise en oeuvre exige un minimum de praticabilité de l' "outil"[15] proposé. Dans cette perspective, "l'implication signifiée" apparaît, pour le gestionnaire, comme relevant de données aisément accessibles dans le cadre de ses pratiques quotidiennes.

Enfin, cette recherche renvoie à des enjeux "idéologiques"[16]. Au delà des arguments précédents, nous valorisons les phénomènes liés à "l'implication signifiée"[17] dans la mesure où ils constituent une expression de la conscience. Nous pensons que les formes d'humanisme et, d'une façon plus générale, le respect de l'individu, auxquels restent attachés la plupart des chercheurs et des professionnels de la Gestion, commencent par le fait de s'adresser directement à lui. S'adresser à l'individu signifie, pour nous, négocier avec lui sa contribution et son adhésion au projet de l'organisation, en reconnaissant l'intégrité de sa conscience et la valeur des significations produites dans ce cadre[18].

---

[14] Cette relation implique cependant un postulat selon lequel le discours peut, dans une certaine mesure, exprimer la pensée de l'individu.

[15] Nous considérons ce terme au sens large, l'implication signifié constitue en l'occurrence un indicateur.

[16] On peut là aussi s'étonner que le chercheur justifie ses choix par des arguments qu'il qualifie lui-même d'idéologiques. Car, en effet, l'un des principes de base de toute démarche scientifique réside dans la neutralité dont celui-ci est tenu de faire preuve. Nous admettons et revendiquons cette neutralité comme principe général. Nous pensons, par contre, que le chercheur peut se prononcer et chercher à faire partager une certaine vision de la GRH. Il peut par exemple dénoncer le caractère par trop instrumental de certaines pratiques ressources humaines. Nous situons ces positions dans un registre semblable à celui des paradigmes.

[17] Nous formalisons ce phénomène sous le concept d'implication symbolique.

[18] Dans notre théorisation, nous intégrons une notion d'intentionnalité comme un construit et associons à son exercice pratique des conditions très précises. Cette position stricte est motivée par une volonté de produire des connaissances solides. Nous envisageons des critères réducteurs afin d'asseoir des potentialités

Toutes ces raisons nous confortent dans notre volonté de travailler sur la relation individu-situation de travail, telle que celui-ci la conçoit. Il n'en reste pas moins que cette variable ne présente, a priori, compte tenu des données recueillies, aucun lien avec la performance. Cette dernière constitue le principal enjeu de l'organisation et, par conséquent, celui que le chercheur en Sciences de Gestion se doit d'intégrer[19]. Partant de là, en dépit des avantages qu'elle présente en termes de praticabilité, l'étude de cette variable, dans le cadre d'une recherche s'inscrivant dans cette discipline, apparaît, de prime abord, problématique.

Peut-être, alors, faut-il préciser que notre projet ne s'appuie pas seulement sur l'utilité d'intégrer "l'implication signifiée", mais sur sa nécessité. En effet, celle-ci ne constitue pas seulement une donnée à laquelle le gestionnaire peut facilement avoir accès dans le cadre de sa pratique quotidienne, elle demeure, par ailleurs, la principale ressource, pour ne pas dire la seule, dont il peut immédiatement disposer pour comprendre les logiques qui animent l'individu et négocier, avec lui, les conditions et les modalités de sa contribution[20].

La problématique traitée se fonde précisément sur ce problème pratique. Pour être complète, son énoncé devrait, en guise de préambule, intégrer cette nécessité :
"Les responsables de l'encadrement ne disposant, pour comprendre le volontaire et négocier avec lui sa contribution, que de ce que celui-ci est capable de dire à propos de leur relation, quelles peuvent être, pour l'association, la valeur et l'utilité de "l'implication" ainsi "signifiée" ?"

C'est ainsi, uniquement (ou principalement), parce que le gestionnaire ne dispose pas d'autres données, qu'il est intéressant d'étudier "l'implication signifiée" :
- sa portée, ce qu'elle peut impliquer, ses relations avec d'autres phénomènes, ceux dont elle peut être la manifestation et ceux qu'elle peut influencer ;
- son utilité pour l'association, les contributions qu'elle peut apporter à sa performance.

---

minimums. Les liens que nous établissons entre "l'implication signifiée" et la contribution et, d'une façon plus générale, entre l'intention et le comportements, s'appuient sur une ontologie relativement restrictive. Nous croyons que les potentialités réelles de l'individu sont au moins égales à celles que nous envisageons.
Par ailleurs, dans l'hypothèse où l'intention serait reconstruite, a posteriori, nous persistons à croire que l'intégrité de la personne se situe au niveau de la conscience, c'est elle qui concentre et centralise les diverses influences qui l'habitent.
La thèse défendue dans le cadre de cette recherche est que les aptitudes de la conscience sont contingentes et peuvent être développées à travers des processus menant à des formes de maturité.

[19] Les sciences de gestion appliquent les théories des sciences humaines et sociales à la conduite des organisations. L'enjeu de cette conduite est la performance. Cette performance constitue, logiquement, l'enjeu qu'est tenu d'intégrer le chercheur.

[20] Certes, certains comportements peuvent être abordés comme des éléments de communication non verbale, susceptibles de trahir les véritables motivations de l'individu, certes, on peut inclure dans le processus de recrutement ou dans les dispositifs d'évaluation annuels, des tests de personnalités capables de révéler des aspects de son inconscient, mais ces démarches restent relativement limitées :
- elles sont coûteuses et lourdes, elles ne peuvent être répétées trop souvent ;
- elles demandent, pour réaliser les potentiels dont elles recèlent, des compétences très poussées. Elles demeurent réservés à des professionnels. De telles techniques sont parfois enseignées en entreprise, la PNL et l'analyse transactionnelle ont fait, durant les 80', l'objet d'une intense diffusion. Mais cette vulgarisation aboutie tend, de l'avis des spécialistes, à dénaturer et à caricaturer les techniques en question. On peut parfois observer des individus abusant lourdement des techniques de reformulation ou de synchronismes.

D'une façon générale, les risques de confusion dans le cadre d'une pratique répétée par des individus n'ayant pas les compétences requises, sont tels, que ces techniques peuvent rapidement devenir néfastes, elles menacent, entre autres, de biaiser les communications interpersonnelles.

Cette dernière peut, pour 'instant, être définie comme l'optimisation de la réalisation d'enjeux le plus souvent multiples. Nous intégrons, en particulier, à propos des associations étudiées, une performance symbolique correspondant à leur capacité à produire[21] et diffuser du sens.

3.2. Structure de l'exposé.

La problématique finalement adoptée nous ramène à des questionnements relativement classiques relatifs aux rapports susceptibles d'exister entre ce que pense (et dit) l'individu et ce qu'il fait. Il n'est bien entendu pas possible de répondre d'emblée à une question qui depuis toujours résiste aux Sciences Humaines et Sociales. Notre propos consiste ici à l'actualiser dans le cadre d'une situation particulière, avec pour objectif d'apporter un ensemble de réponses pratiques aux questions que se posent nos interlocuteurs.

L'exposé de la recherche se découpe en trois grandes parties.

> Dans la première partie, nous explicitons le concept d'implication, l'ancrage épistémologique de la recherche et le dispositif méthodologique mis en œuvre.
>
> Dans la seconde partie, nous exposons le modèle mis à jour afin de rendre compte de l'expérience vécue par le volontaire. Les connaissances produites dans ce cadre restent d'un point épistémologique relativement classiques.
>
> Enfin, dans la troisième partie, nous terminons par l'application de ce modèle à la gestion de l'association. Nous intégrons dans cette perspective un dispositif de recherche-action.

Les deux premiers chapitres explicitent les catégories d'analyse au départ retenues. Le premier chapitre reprend la littérature existant à propos de l'implication. Ce concept nous permet de décrire les logiques des relations dans lesquelles s'inscrivent les engagements signifiés par les volontaires. Notre objectif, dans ce chapitre, est de découper l'ensemble des relations possibles sous la forme d'une partition. Nous distinguons deux variables : le référentiel, qui précise l'acteur ou l'objet auquel l'implication est adressée, et le mode qui décrit les logiques de la relation. Les trois modes auxquels nous référons s'inspirent des catégories définies par Etzioni ; Relativement larges, ils sont susceptibles d'être appliqués aux différents référentiels qui composent la situation de travail du volontaire.

Le deuxième chapitre emprunte une perspective plus analogique, il a pour objectif de définir ce qu'est une relation, afin de situer les spécificités de celle décrite par l'implication. Ce projet se heurte à une certaine irréductibilité entre deux types de relations : les interactions caractérisant la relation substantielle et les interdéfinitions sur lesquelles se fondent la relation symbolique. Partant de là, nous retenons trois catégories d'implication correspondant à trois types de relations susceptibles d'être interprétés dans les termes définis dans le premier chapitre :

[21] Produire : "induire" (Beaucourt, 1996).

- l'implication substantielle, qui rend compte des interactions entre l'inconscient et les données de l'environnement ;
- l'implication sociale, qui constitue une forme possible de l'implication symbolique ; il s'agit de la façon dont les autres conçoivent les relations entre l'individu et son environnement ;
- et l'implication symbolique, qui décrit les relations entre l'individu et son environnement telle que celui-ci les conçoit, et s'inscrit dans le cadre d'activité cognitive consciente.
C'est au niveau de cette dernière que nous isolons et situons les engagements signifiés par le volontaires.

Cette recherche n'entend pas d'emblée résoudre l'ensemble des questions relatives aux rapports existant entre conscience et comportements. Le troisième chapitre postule en ce sens des cadres de références définissant les relations possibles entre les intentions, que formalise la conscience, et les comportements effectivement développés. Nous considérons ces derniers comme étant d'ordinaire déterminés par les interactions entre l'inconscient et les données de l'environnement. La conscience peut cependant, en marge de ces déterminismes, interférer :
- à travers sa dimension cognitive, en formalisant le champ d'opportunités et de contraintes investi ;
- à travers sa dimension existentielle, dans la mesure où le maintien de son intégrité à travers des comportements conformes aux intentions qu'elle leur attribue, peut être source de motivation.
Ces postulats nous permettent de préciser notre problématique.

Notre épistémologie ne considère pas de rupture entre connaissances scientifiques et connaissances ordinaires. La validité des connaissances n'est pas donnée, mais construite à travers l'optimisation des propriétés ordinaires de la cognition humaine. La réflexivité plus poussée peut, par exemple, permettre d'accéder au critère de neutralité. Les données ainsi produites sont, suivant qu'il s'agisse de représentations touchant à des faits objectifs ou de la vision des acteurs, réfutables ou vraisemblables.

Ces deux critères valent également pour le modèle théorique construit dans le cadre d'une démarche empirico-formelle que nous décrivons dans le quatrième chapitre. Cette démarche consiste en un aller retour permanent entre données empiriques et théories scientifiques. Dans ce cadre, la saturation signifie qu'aucune nouvelle donnée n'est en mesure d'actualiser davantage le modèle théorique produit. Nous abordons le recueil des données qualitatives à partir de techniques relativement flexibles, mais nécessitant le recueil d'un corpus parallèle intégrant les circonstances dans lesquelles elles ont été obtenues.

Le cinquième chapitre présente les données ainsi recueillies. Il compose avec les difficultés liées à des données trop nombreuses pour être intégralement exposées et la volonté de ne pas d'emblée dévoiler les modèles mis à jour pour les interpréter. La partie relative au données du contexte et celle décrivant les contributions constituent des données intermédiaires permettant de donner une idée des phénomènes en question. Le contexte du volontaire est construit autour du projet de développement dont il a la charge. Nous retenons comme principales caractéristiques de celui-ci, les ambiguïtés et les contradictions qui le traversent. La qualité de la contribution du volontaire dépend

alors, au delà des efforts fournis pour réaliser les objectifs du projet, de ses aptitudes à intégrer ces ambiguïtés et ces contradictions, afin de pouvoir ajuster sa façon d'être et adapter le projet. Si la plupart des volontaires fournissent des efforts suffisants, leurs capacités à rendre le projet acceptable pour tous, et en particulier pour les populations locales, se révèlent inégales. Entre les données de contexte et la contribution, nous présentons la vision et les engagements signifiés par les volontaires. Le résumé de ces données sous la forme de donnée chiffrées n'est pas significatif dans la mesure où chaque volontaire tend à développer des engagements correspondant à des logiques d'implication à mi-chemin entre les catégories retenues. La plupart développent par ailleurs des formes d'implication multiples, dérivées ou indépendantes. C'est pourquoi nous avons préféré compiler une partie des extraits d'entretiens qui par la suite illustreront les énoncés validés dans le cadre du modèle afin que le lecteur puisse se faire des impressions plus personnelles des réalités avant que nous ne lui proposions nos interprétations.

La première interprétation porte sur la façon dont l'implication évolue et s'ajuste en fonction de l'expérience vécue. Le chapitre 6 souligne ainsi les résistances de la plupart des volontaires à remettre en cause leurs anticipations. Nous mettons en avant les propriétés émergeantes du processus implicationnel : l'implication ajustée, de loin, se révèle plus complexe, plus réaliste et plus congruente, que l'implication anticipée avant le départ du volontaire. La seconde apparaît, dans une certaine mesure, superficielle, alors que la première s'inscrit dans des formes d'internalisation des engagements qui la composent. Ces engagements liés à l'implication ajustée sont susceptibles d'intervenir dans la détermination des comportements.

La manière dont ces engagements interviennent, dépend des logiques en fonction desquelles ils sont convoqués par le volontaire en situation. Le septième chapitre développe en ce sens, l'analyse des différents modes de convocation à travers la construction de quatre types-idéaux : le pragmatisme, le conditionnel, l'exclusif et le discernement. Chaque mode de convocation obéit à différentes logiques de sélection des engagements ; ces logiques sont conditionnées par la capacité du volontaire à se référer simultanément à plusieurs d'entre eux. Au final, après le sixième chapitre, où nous avons explicité le processus implicationnel et expliqué l'évolution des modes d'implication à long terme, nous rendons compte ici (chapitre 7), des logiques de l'implication des volontaires en situation.

Dans le prolongement des résultats de la recherche, la troisième partie de la thèse actualise les connaissances ainsi produites en fonction des enjeux des associations et plus particulièrement ceux des Responsables Ressources Humaines. Ces derniers sont nos interlocuteurs principaux dans le cadre du dispositif de recherche-action, dont le huitième chapitre expose les modalités et les enjeux. Ce chapitre présente notamment les problématiques et les enjeux respectifs de l'Association Française des Volontaires du progrès (AFVP), du Service de Coopération au Développement (SCD) et de Médecins Sans Frontières (MSF). A l'instar des données présentées dans le cinquième chapitre, les informations contenues ici, constituent des connaissances intermédiaires permettant au lecteur de restituer les exemples et les développements sur lesquels s'appuient les énoncés des deux chapitres suivants.

Le neuvième chapitre conceptualise les différents registres de performance que peut intégrer l'association. Il souligne le fait qu'en dépit d'un but non-lucratif, les associations sont soumises aux contraintes de la performance technico-économique, tout en intégrant des registres plus particuliers, comme celui de la performance symbolique. A ce titre, la performance globale de l'organisation peut être rapportée à une performance politique visant à équilibrer ces deux registres. Nous soulignons alors le rôle de l'informel dans la réalisation de cet objectif. Nous évaluons notamment les contributions associées aux différents types d'implication mis à jour dans le septième chapitre, en fonction de ces critères de performance. En dehors des excès et des dérives, par ailleurs relevés, nous analysons ces types d'implication comme autant de voies possibles pour rendre le projet acceptable pour tous.

L'opportunité des contributions des volontaires liées aux différents modes d'implication, peut être pondérée des risques qu'ils engendrent en termes de fiabilité des comportements. Les risques qu'encourent l'association à ce niveau, sont cependant limités par des logiques de pouvoir que nous formalisons, dans le dixième chapitre, en termes d' "autonomie conditionnelle". Au-delà des intérêts de ce mode de fonctionnement en termes de contrôle, nous faisons valoir l'opportunité qu'il représente, dans le cadre d'une gestion des contingences de l'implication tenant compte des aptitudes émergeant des processus implicationnels. Dans cette perspective, nous préconisons une responsabilisation progressive. Les connaissances ainsi construites constituent une grille de lecture permettant de rendre compte de l'ensemble des phénomènes observés, à travers un éclairage mettant en lumière leurs aspects les plus significatifs. Les rapports de ces connaissances avec le réel se trouvent, par ailleurs, actualisés, à travers les logiques d'action que nos interlocuteurs développent dans ce cadre[22].

[22] En agissant dans le cadre d'une réalité interprétée dans les termes de notre modèle, les acteurs tendent à le réifier. Au-delà de sa réfutabilité, la " **vérité** " de ce modèle n'est pas donné, mais en quelque sorte, construite dans le cadre de processus visant à gérer conjointement la production des connaissances et leurs acquisitions par les acteurs. Nous maintenons cependant une distinction des rôles relativement rigide : le rôle de nos interlocuteurs consiste à actualiser, dans le cadre de leur action, les connaissances dont nous assurons la production.

Glossaire[1]

AFVP : Association Française des Volontaires du Progrès.

Ajustement : phase du processus implicationnel au cours de laquelle le volontaire reconstruit une implication à la mesure de la situation.

Anticipation : phase du processus implicationnel précédant le départ, au cours de laquelle le volontaire définit son implication sur la base de ce qu'il sait et imagine de la situation.

Association L.1901 : organisation dont les profits ne peuvent être redistribués aux membres.

Autonomie conditionnelle : antonomie ajustée en fonction des résultats obtenus par le volontaire.

Conditionnel (mode de convocation) : volontaire convoquant ses engagements en fonction des référentiels caractérisant la situation présente.

Confusion : phase du processus implicationnel au cours de laquelle le volontaire, ayant renoncé à ses anticipations, ne sait plus donner sens à la situation.

Constructivisme : les ontologies constructivistes se caractérisent par des postulats admettant le caractère construit de certaines réalités. Les épistémologies constructivistes se fondent sur des postulats reconnaissant le caractère représentationnel (partiel & subjectif) de la connaissance scientifique.

Contingence : processus dont l'issue n'est pas déterminée.

Contribution : ce que le volontaire apporte à la réalisation des enjeux de l'organisation. Evaluation des comportements en termes de performance.

Convocation d'un engagement : prise en considération des enjeux d'un acteur donné lors de la définition d'un problème concret, recontré dans le cadre d'une situation présente.

Démarche empirico-formelle : processus de construction des connaissances scientifiques caractérisé par des allers-retours permanents entre données de terrain et théories. Ce processus s'achève lorsque le modèle théorique est saturé, autrement dit lorsqu'aucune donnée nouvelle ne semble en mesure de l'actualiser.

Discernement : caractérise un volontaire convoquant l'ensemble de ses engagements, quelle que soit la situation présente. Implique des arbitrages.

Engagement : promesse de prendre en charge les enjeux d'un acteur que signifie le volontaire. Terme auquel se réfèrent les volontaires et les responsables de l'association.

---

[1] Ces termes sont définis au sens que nous leur attribuons dans le cadre de cette recherche.

Engagement moral réciproque : expression officielle pour désigner la nature de la relation établie entre l'association et le volontaire. Cet engagement se concrétise souvent par la signature d'une charte.

Epistémologie : ensemble de postulat définissant la nature et les conditions de la production de connaissances scientifiques.

Exclusif : volontaire convoquant systématiquement le même engagement, quelles que soient la situation présente.

Implication : concept abordant la relation entre l'individu et sa situation de travail en fonction des enjeux de l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, il décrit la logique des engagements pris en charge par le volontaire. cf. Implication intrinsèque, calculatrice, aliénante.

Implication à long terme : concept décrivant la logique des engagements pris en charge dans le cadre d'une situation dépassant la situation présente (ex. deux ans de volontariat en Afrique)

Implication aliénante : mode d'implication dans le cadre duquel la relation relève d'une logique de contrainte.

Implication calculatrice : mode d'implication dans le cadre duquel la relation relève d'une logique d'échange.

Implication intrinsèque : mode d'implication dans le cadre duquel la relation est en soi satisfactrice.

Implication sociale : concept décrivant la logique des engagements que les Autres attribuent au volontaire.

Implication substantielle : concept décrivant la logique des engagements dictés par l'inconscient.

Implication symbolique : concept décrivant la logique des engagements consciemment pris en charge par le volontaire.

Métacontexte : contexte dans le cadre duquel aucun enjeu pratique ou social ne se joue. Permet à la conscience de revenir sur des expériences passées ou de se projeter dans l'avenir.

Mode d'implication : logique présidant à l'engagement. cf. implication intrinsèque, calculatrice, aliénante.

Mode de convocation : logique en fonction de laquelle le volontaire gère les multiples engagements composant son implication à long terme.
MSF : Médecins Sans Frontières.

Ontologie : ensemble de postulats relatifs à la nature du réel.

Performance politique : performance à trouver des équilibres satisfaisant entre performance technico-économique et performance symbolique. Performance consistant à prendre des décisions à la fois efficaces et symboliquement acceptables.

Performance symbolique : performance mettant à contribution la capacité de l'organisation ou de l'individu à produire du sens et/ou à la diffuser. Elle peut être mesurée en terme de légitimité.

Performance technico-économique : performance consistant à optimiser les valeurs produites sur la base de ressources limitées.

Pragmatisme : volontaire se cantonnant à la réalisation pratique d'objectifs par ailleurs définis. Ne convoque aucun engagement.

Processus implicationnel : processus à travers lequel le volontaire ajuste son implication aux données de la situation.

Projection : phase du processus implicationnel au cours de laquelle le volontaire cherche à vérifier ses "anticipations"

Projet de développement : introduction d'un changement visant à améliorer durablement le niveau de vie de populations caractérisé par une certaine précarité.

Recherche-action : dispositif visant à aider les acteurs à prendre conscience des arbitrages qu'ils sont amenés à effectuer dans le cadre de leurs pratiques. Implique certains aménagements épistémologiques et méthodologiques.

Référentiel d'implication : objet ou acteur auquel s'adresse l'implication.
SCD : Services de Coopération au Développement.

Situation présente : situation à l'issue incertaine, retenant l'attention du volontaire. Cette situation peut être caractérisée par un locus de contrôle interne permettant au volontaire d'interférer sur le cours des évènements.

Volontariat : activité à temps complet, sans contrat de travail, indemnisée.

PREMIERE PARTIE

DEFINITION DES CADRES DE LA RECHERCHE

Cette partie a pour objectif d'asseoir les cadres de la recherche en explicitant les catégories d'analyse et les paradigmes retenus ainsi que la façon dont ils ont été mis en oeuvre.

De la revue de la littérature sur l'implication, nous retenons différentes catégories ordonnant tour à tour les formes et les natures possibles des phénomènes abordés dans ce cadre.

L'engagement signifié par les volontaires est ainsi susceptible d'intégrer différentes logiques d'implication que nous situons au niveau de la conscience.

La partie "ontologie & épistémologie" postule un certain nombre de principes définissant les relations possibles entre l'implication et les comportements. La partie "méthodologie" précise les voies à suivre pour les aborder et établir à leur sujet des connaissances scientifiques valides.

Chapitre 1

L'implication : des référentiels aux modes.

Résumé

La plupart des contributions sur l'implication s'attachent à décrire les caractéristiques de la ou des relations les plus à mêmes de répondre aux enjeux de l'organisation. Nous inspirant de la définition d'Etzioni, nous définissons l'implication comme une description des relations que l'individu établit avec son univers de travail, mettant en avant les logiques suivant lesquelles il accepte de prendre en charge les enjeux d'un référentiel donné.

Les catégories retenues pour décrire ces logiques définissent l'engagement tour à tour comme :

- une finalité, l'implication est alors qualifiée d'intrinsèque. La relation avec le référentiel et ses modalités en termes de travail sont sources de plaisir et/ou conformes aux valeurs de l'individu ;

- la contrepartie d'une transaction, l'individu s'engage à répondre aux attentes du référentiel en retour des avantages que celui-ci lui procure ;

- une contrainte, l'individu ne perçoit pas d'autres alternatives (ou d'alternatives plus profitables). La conformité aux exigences du référentiel constitue la solution pour limiter les coûts. Cette implication est qualifiée d'aliénante non seulement en termes de liberté mais également en terme de souffrance.

L'affectation des phénomènes reste parfois ambiguë dans la mesure où on peut tour à tour considérer les logiques inconscientes ou la relation conçue par l'individu. Nous questionnons ainsi l'affectation de l'emprise dans la mesure où la liberté de penser est aliénée mais que l'individu signifie une implication intrinsèque.

Les "engagements" signifiés par les volontaires correspondent à des sortes de promesses, faites devant témoin, de servir les intérêts d'un acteur donné[1]. Cette réalité nous ramène au sens étymologique du terme anglophone de "commitment" : une "capacité de promettre" ("ability to promise"), notion qui porte en elle, selon Mac Master, la tradition anglaise de "l'acte parlé" ("speech act").

L'interprétation de ces engagements en termes d'implication vise à mettre en forme les logiques dont ils relèvent.

Ce chapitre et le suivant explorent, dans cette perspective, un certain nombre d'écrits sur ce concept et celui de "relation" afin de, peu à peu, constituer et situer une définition plus précise de l'implication.

Le premier chapitre aborde le concept d'implication suivant une perspective classique. Il explore et tente d'articuler les contributions en fonction des enjeux de l'organisation auxquels elles se réfèrent. Nous distinguons ainsi une première approche intégrant des exigences très pointues, comme par exemple, des individus capables d'agir de façon autonome face à des environnements incertains; et, une seconde approche, cherchant à ordonner différentes formes possibles de relations individu-situation de travail, en fonction de la façon dont l'individu se soumet aux exigences de l'organisation. A l'issue de cette revue, nous intégrons les différents aspects soulevés dans le cadre d'une catégorisation adaptée à notre projet ;

Le second chapitre, participant à la mise au point de notre concept, aborde la relation suivant une perspective plus analogique : les concepts d'implication développés se réfèrent à la nature ontologique du phénomène. Nous constatons, dans cette perspective, une irréductibilité entre deux types de relations ontologiquement distincts : entre, d'une part, des formes d'interaction de nature substantielle et, d'autre part, des formes d'interdéfinition de nature symbolique. Ces deux alternatives aboutissent à des concepts d'implication fondamentalement distincts. Chacune de ces alternatives peut être envisagée suivant des approches épistémologiques différentes, intégrant des arbitrages différents entre validité et opérationalité : l'interaction peut être contenue au niveau des comportements ou explorer des éléments de motivation plus difficiles d'accès ; l'interdéfinition peut être conçue comme une série d'énoncés susceptibles d'être réfutés par les substances auxquelles ils se rattachent, ou comme une réalité construite relativement indépendante de ces substances.

L'implication constitue, pour les Sciences de Gestion, un concept particulièrement attractif et il fait l'objet d'une littérature aussi abondante qu'hétérogène. A tel point que la revue de littérature par laquelle commence, comme il se doit, toute contribution sur le sujet, est peu à peu devenue un exercice à part entière. L'analyse des concepts est aujourd'hui aussi saturée que le concept lui-même.

[1] Cet acteur peut s'inscrire dans des formes d'anthropomophisme, le volontaire peut ainsi s'engager à servir les intérêts du projet.

Nous n'avons pas cherché à reprendre l'ensemble des cadres d'analyse susceptibles d'ordonner le "chaos conceptuel" (Morrow, 1993) qui caractérise ce concept. Il existe certainement d'autres sources de divergences, entre les définitions, que celles que nous avons retenues, c'est-à-dire[2] :
- les enjeux de l'organisation (ch. 1);
- les positions ontologiques et épistémologiques (ch. 2) ;

Il nous semble néanmoins que cela permet de réduire une part de l'hétérogénéité et d'introduire un peu d'ordre au sein de l'ensemble des définitions, tout en nous permettant de structurer convenablement notre projet de recherche.

1. Présentation du concept.

1.1. Une approche constructiviste du concept.

L'implication en tant que concept, constitue une catégorie d'analyse permettant au chercheur de décrire la ou l'une des relations les plus appropriées aux enjeux de l'organisation. L'ensemble des auteurs semble s'accorder sur cette définition. Leurs avis divergent, par contre, quant aux rapports existant entre le concept et les phénomènes qu'il décrit.[3]

L'acception courante de l'implication.

"L'implication dans l'organisation" constitue, dans le langage ordinaire, une expression assez évocatrice : elle produit l'image d'un individu dévoué, loyal, faisant systématiquement plus et mieux que ce qu'on lui demande. L'implication se présente ainsi comme une sorte de fantasme concentrant tout ce qu'il est possible d'imaginer en termes de dévouement et de sacrifice. Le salarié impliqué adhérerait de façon inconditionnelle à toute directive émanant de l'organisation, tout en produisant spontanément tous les comportements qu'elle peut souhaiter.

La question est d'ordre épistémologique et ontologique : elle consiste à savoir si le phénomène décrit ci-dessus existe de façon objective ou si les caractéristiques présentées lui sont attribuées par l'observateur. Cette question peut, de façon identique, être adressée aux scientifiques. Existe-t-il une relation, en soi, plus appropriée que les autres aux enjeux de l'organisation ?

---

[2] Reichers (1985) situe le chaos conceptuel qui caractérise l'implication au niveau des fondements théoriques, il ordonne ces divergences autour de trois catégories :
- les approches en termes de coûts et de gains ;
- les approches en termes d'irrévocabilité de certains comportements ;
- les approches en termes d'identification.

[3] Thévenet (1992), lui aussi, après avoir passé en revue l'ensemble des définitions, finit par se demander si l'implication existe vraiment ou si elle ne constitue finalement qu'un faisceau d'indices censés répondre à toutes les questions sur la relation individu-organisation.

Anticipant sur le chapitre "Epistémologie", nous considérons que la réponse à cette question est étroitement liée au paradigme retenu : en fonction du courant de pensée dans lequel le chercheur s'inscrit, son attention ne sera pas attirée par les mêmes aspects du phénomène, il ne se posera pas les mêmes questions.[4]

Des réponses orientées en fonction du paradigme adopté.

Suivant le type de paradigme sur lequel le chercheur appuie sa démarche, ses réponses mettront en exergue différents aspects du phénomène :

- le positiviste aura, sans doute, tendance à focaliser son attention sur les différences pouvant effectivement et objectivement exister entre les différents types de relations, en termes de contribution aux enjeux de l'organisation. Partant de là, il lui semblera tout à fait réaliste de vouloir mettre à jour les caractéristiques de la plus performante ;

- le relativiste (ou post-positiviste) considérera que plusieurs relations sont, sans doute, en mesure de répondre de façon satisfaisante à des enjeux de l'organisation ;

- le constructiviste percevra naturellement le caractère construit de l'implication. Il verra, dans les phénomènes ainsi décrits et évalués, la mise à jour d'ajustements locaux : l'implication restera, pour lui, ce qu'un groupe (de scientifiques ou d'acteurs) conçoit comme tel à un moment donné. Il questionnera les contenus de cette représentation, les processus d'interactions symboliques présidant à son émergence et soulignera, par ailleurs, les tensions et les divergences susceptibles d'exister, entre les acteurs, à ce sujet.

De même, suivant le projet développé, le chercheur percevra plutôt dans l'abondante littérature existant à propos du concept d'implication plutôt des redondances indiquant des éléments de convergence ou cherchera à mettre en avant ce qui différencie les définitions, privilégiant ainsi leurs divergences.

Dans le cadre d'un paradigme à dominante constructiviste, notre attention se porte sur le caractère construit du concept d'implication. Dans cette perspective, la relation décrite ne répond pas aux enjeux de l'organisation par nature, mais développe cette vertu par définition[5] : l'implication est un concept identifiant et définissant la relation en termes de conformité par rapport aux enjeux de l'organisation. Dans ce cadre, l'un des projets les plus fréquents consiste à mettre à jour les caractéristiques des formes les plus performantes. [6]

Intégrant les apports de concepts antérieurs tels que l'attitude, l'identité et la motivation, elle est expressément formatée de façon à concentrer l'ensemble des données susceptibles de participer à la performance de l'organisation.[7] Produit des Sciences de Gestion, ce concept est, par nature, adapté à leurs problématiques.

---

[4] Cet énoncé s'appuie, d'ores et déjà, sur des prémisses d'inspiration constructiviste.

[5] Autrement dit, la relation ne prend ce caractère, que dans le cadre d'une définition où l'observateur la relie à des critères donnés. Ce point de vue s'appuie sur le caractère lui-même construit de la performance organisationnelle (ch. 8). De même, l'individu en relation ne développe pas forcément des intentions de cet ordre et sa performance peut être fortuite.

[6] Partant de là, la question est de savoir si les relations étudiées doivent être évaluées en fonction des enjeux de l'organisation, ou par rapport aux caractéristiques de la relation identifiée comme la plus performante.

[7] L'implication regroupe, dans l'absolu toutes les occurrences possibles et ne produit aucun bruit. (Les notions d'occurrence et de bruit étant utilisées pour caractériser l'efficacité des programmes de gestion de bases de données en terme de requêtes.)

Nous situons une partie des fondations de ce construit au niveau des enjeux de l'organisation auxquels se réfèrent les différents auteurs. C'est également là que nous localisons une part importante de l'hétérogénéité des définitions existant à propos de ce concept.

Ces enjeux nous apparaissent le plus souvent implicites ou relativement vagues. Nous croyons, cependant, pouvoir les ordonner autour de deux tendances correspondant respectivement aux enjeux explicités par :
- Thévenet (1992) qui intègre d'un côté les besoins permanents de l'entreprise et d'un autre les nouveaux besoins ;
- Etzioni (1961) qui développe un concept plus générique : la "compliance" dans le cadre duquel il situe l'implication par rapport à la notion de pouvoir, l'idée de compliance se situant à mi-chemin entre soumission et conformité.
Intégrant des enjeux sensiblement différents, Thévenet et Etzioni aboutissent à des formes d'implication distinctes, représentatives, selon nous, de tendances marquant la littérature et capables d'ordonner de façon satisfaisante l'ensemble des contributions.

1.2. Les enjeux de l'implication.

1.2.1. Le besoin d'individus capables d'initiatives (Thévenet).

Le premier projet assigné au concept d'implication est développé de façon explicite par Maurice Thévenet (1992) dans le premier chapitre de son ouvrage.

Ce chapitre est intitulé "Les problèmes à résoudre par l'implication". Thévenet justifie l'importance accordée à cette question, par l'idée qu'un concept n'apparaît jamais par hasard : il reflète l'évolution des préoccupations et des façons d'aborder certains problèmes.[8]

Thévenet distingue des problèmes de l'entreprise plus ou moins permanents : la cohésion et la performance, et des besoins plus nouveaux : l'adaptation, l'engagement et la décentralisation auxquels il ajoute la nécessité de prendre en considération le projet de la personne.

Les besoins de l'entreprise recensés par Thévenet.

Les besoins permanents sont au nombre de deux :

- la cohésion : elle est nécessaire pour que l'entreprise survive et se développe. Il la décline en termes d'intégration : le lien social nécessaire pour que des individus restent et vivent ensemble. Il la situe également en termes de coordination : prolongement pratique de l'intégration, elle correspond à l'organisation nécessaire à la mise en oeuvre d'une action collective ;

[8] Nous le rejoignons, considérant que le concept d'implication est formaté pour répondre aux problèmes que se posent les Sciences de Gestion. cf. ch.1. 1.1.

- la performance : une performance multidimensionnelle intégrant la complexité du fonctionnement humain.

Les nouveaux besoins qu' il attribue à l'entreprise sont au nombre de trois :

- l'adaptation : la capacité à intégrer les changements, de plus en plus fréquents, qui s'imposent à l'entreprise ;

- l'engagement : une aptitude rendue nécessaire par l'impossibilité de formaliser l'ensemble du travail que doit effectuer le salarié.

- la décentralisation de la fonction GRH qui passe par une implication accrue des cadres dans ce domaine.

Il intègre aussi la nécessité de prendre en compte le projet individuel que les personnes présentes dans l'entreprise aspirent à réaliser.

Thévenet considère des besoins plus ou moins identiques pour toutes les entreprises, mais comme il le précise lui-même, le concept est lié à des problèmes autant qu'à des façons de les concevoir.

Les besoins permanents qu'il décrit ne sont effectivement pas nouveaux, mais il les appréhende de façon différente, mettant en avant la dimension humaine de ces problèmes. Ces besoins, à eux seuls, justifient, selon lui, l'utilité d'un concept tel que l'implication ; les nouveaux besoins ne font que l'accentuer. Ceux-ci correspondent aux aspects habituellement retenus pour décrire les évolutions de l'entreprise face à un environnement marqué par la mondialisation des échanges. Thévenet relève, entre autres, l'accélération du progrès technique et la concurrence accrue. Ces changements aboutissent au besoin d'un individu capable de prendre des décisions de façon autonome, dans un environnement incertain. Comparativement à l'ère taylorienne, un tel besoin apparaît effectivement nouveau.

Pour Thévenet, la réponse à ces besoins passe par une implication plus grande de l'individu dans l'entreprise. Celle-ci correspond, pour lui, à une relation très spécifique et assez complexe, se traduisant par un investissement plus poussé des multiples aspects de la personne. La notion d'investissement fait, entre autres, valoir l'inscription à moyen et long termes de ce besoin. L'implication à laquelle il se réfère prend la forme d'un attachement combinant calculs et identification.

La pertinence du concept d'implication ainsi défini pourrait être validée à travers la vérification de deux hypothèses
- existe-t-il une relation correspondant aux types d'investissements décrits par Thévenet ?
- contribue-t-elle effectivement, mieux que les autres, aux besoins permanents et nouveaux de l'organisation ?
Les enjeux de l'organisation tels que les explicite Thévenet sont, par ailleurs, suffisamment précis pour permettre la confrontation des différents concepts

d'implication existants, dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Il s'agirait ainsi : soit de sélectionner le plus performant ; soit de retenir les plus satisfaisants.[9]

1.2.2. Le besoin de conformité (Etzioni).

Les enjeux définis par Etzioni (1961) nous ramènent à des considérations plus générales. Le concept de "compliance"[10], sur lequel il fonde le concept d'implication, peut être défini comme le fait, pour l'individu, de se conformer aux exigences de l'organisation, celles-ci pouvant être formalisées sous la forme de directives. Il décrit une "relation à travers laquelle un acteur se comporte en accord avec les directives appuyées par un autre acteur."[11]

"La relation de "conformité" concerne, en même temps :
- une relation à travers laquelle un acteur se comporte suivant une directive soutenue par le pouvoir d'un autre acteur ;
- l'orientation de l'acteur subordonnée vis-à-vis du pouvoir utilisé."
Le pouvoir dont il est question se distingue de l'autorité, dans la mesure où il comprend des formes non légitimes. L'orientation vis-à-vis de ce pouvoir n'est autre que l'implication, autrement dit une réponse à cet assujettissement intégrant plus ou moins d'aliénation ou, inversement, plus ou moins de "Commitment" ("implication morale").

Différentes formes de pouvoir.

Etzioni définit "le pouvoir d'un acteur comme sa capacité à induire ou à influencer un autre acteur, afin qu'il suive ses directives ou toutes normes qu'il défend." Ce pouvoir diffère en fonction des moyens employés pour que les sujets s'y conforment : ces moyens peuvent être physiques, matériels ou symboliques. L'hypothèse qui sous-tend son étude, "est qu'il existe trois principales sources de contrôle (...) : la coercition, les avantages économiques et les valeurs normatives."

"Le pouvoir coercitif repose sur l'application ou la menace de sanctions physiques (...), la frustration à travers la restriction des mouvements ou le contrôle par la force de la satisfaction de besoins tels que la nourriture, la sexualité, le confort ou l'affectivité."

"Le pouvoir rémunératif est basé sur le contrôle de ressources matérielles et de récompenses telles que le salaire et les autres formes de rémunérations."

---

[9] Deux approches de l'implication sont susceptibles de répondre à un tel besoin :
- une approche positiviste qui tendrait à réifier l'implication en considérant que parmi l'ensemble des relations possibles il existe une relation optimale capable de répondre mieux que les autres aux besoins ainsi exprimés. L'implication existe : il s'agit de cette relation, le projet consiste à la découvrir ;
- une approche plus "relativiste" ou post-positiviste qui considère la complexité du problème et l'impossibilité de mettre à jour une relation optimale. La démarche consiste à construire une implication qui tende vers cet optimum.

[10] Nous traduisons le verbe "to comply" par l'idée de se conformer. La "conformation" étant un barbarisme, le "conformisme" correspondant à un phénomène de nature sociale, nous retenons le terme de "conformité" sachant qu'il n'est pas satisfaisant.

[11] Enoncé traduit, comme l'ensemble des propos d'Etzioni, de l'anglais.

"Le pouvoir normatif est basé sur l'allocation et la manipulation de récompenses et de privations symboliques (...), l'allocation d'estime et de prestige symbolique (...)" Etzioni associe au pouvoir normatif les idées de "resocialisation", "persuasion", "manipulation", "suggestion".

La plupart des organisations recourent à ces trois types de pouvoir, mais "la mesure dans laquelle elles reposent sur chacun diffère de l'une à l'autre." Les trois formes de "compliance" existent dans la plupart des organisations, mais l'une d'entre elles tend habituellement à s'imposer. "Certaines organisations développent, cependant, des structures de conformité ("compliance") dans laquelle deux modèles apparaissent avec la même fréquence. Etzioni les qualifie de "structures de conformité ("compliance") duales."

L'implication constitue le second terme composant la relation de "conformité", elle correspond à l'orientation de la personne vis-à-vis du pouvoir qui s'exerce sur elle.

"Cette orientation peut-être caractérisée comme positive ("Commitment") ou négative ("aliénation")." Qu'elle soit positive ou négative, Etzioni se réfère à cette orientation sous le terme d'implication dans l'organisation ("Involvement" in the organization")."[12] Dans une perspective plus large, il définit l'implication comme "l'orientation d'un acteur caractérisée en termes d'intensité et de direction. "

Etzioni retient trois formes d'implication :

L'implication aliénante : elle est fonction d'une part du "degré auquel le pouvoir développé est considéré par l'individu comme légitime et d'autre part de sa congruence avec la ligne d'action qu'il désirerait suivre.".

L'implication calculatrice : elle est associée à la notion d'intérêt, l'individu se conforme aux exigences de ses supérieurs dans la mesure où il y trouve des compensations suffisantes.

L'implication morale ou "Commitment" : elle peut prendre deux formes : elle peut être pure lorsque la personne se conforme aux directives dans la mesure où elle a internalisé les valeurs qui les sous-tendent. Elle est sociale lorsque la conformité du comportement vis-à-vis des directives résulte de la pression du groupe.

Pour Etzioni, aucune de ces trois formes "n'est a priori supérieure, aucune n'est, en soi, plus puissante".[13]

L'approche d'Etzioni et la façon dont il définit l'implication sont, de loin, moins populaires que celles défendues par Thévenet et généralement attribuées à Maowday, Porter et Steers (1982)[14]. Cette relative négligence peut être expliquée par l'idée de Thévenet selon laquelle le concept d'implication est né de nouveaux besoins, mais, aussi et surtout, de nouvelles façons de les concevoir. Son apparition nous semble, en

[12] Il s'agit pour nous d'une étape fondamentale de la réflexion d'Etzioni, très souvent omise par les auteurs qui ont poursuivi sur le thème de l'implication.
[13] Elles constituent, pour lui, une base pour comparer les organisations en termes d'ordre social.
[14] Des références plus anciennes existent, mais c'est généralement à celle-là que se réfèrent les chercheurs.

l'occurrence, associée à une façon plus humaine de concevoir la relation individu-organisation, les formes de coordination et les modes de management, intégrant, entre autres, la prise en considération des besoins des personnes. L'approche d'Etzioni n'est, effectivement, pas totalement en phase avec ce contexte.

1.2.3. La contribution d'Etzioni : une approche négligée.

La démarche d'Etzioni nous apparaît fondamentalement différente de celle de Thévenet, non seulement au niveau des besoins pris en considération, mais aussi des perspectives ouvertes en termes de gestion.

L'approche de Thévenet introduit également une certaine réciprocité s'exprimant, entre autres, à travers l'autonomie dont dispose l'individu pour collaborer avec l'organisation. La place ainsi accordée à la dimension humaine n'est pas neutre. Même les besoins permanents impliquent la participation et l'intégration de l'individu à l'action collective, ainsi que la reconnaissance de motivations profondes. Cette approche aboutit au besoin d'un individu plus conscient, plus responsable, plus intégré. Elle tend, ce faisant, à éluder la notion de pouvoir ; l'individu semble collaborer de son plein gré.

Etzioni accorde à la question du pouvoir une place au moins aussi importante qu'à l'implication. L'enjeu de l'organisation est que l'individu lui apporte une contribution conforme aux enjeux qu'elle spécifie dans le cadre de directives. Les différentes formes d'implication décrivent alors les façons dont l'individu intègre les enjeux de l'organisation ainsi que le pouvoir qui s'exerce sur lui.[15] Partant de là, Etzioni se refuse à hiérarchiser ces différentes formes, toutes étant a priori efficaces.

L'approche d'Etzioni est, avant tout, pratique et ignore délibérément les besoins de la personne. Le seul effet recherché est sa soumission/conformité[16]. Cette approche n'est définitivement pas en phase avec cette façon plus humaine de concevoir la relation individu-organisation qui caractérise la plupart des autres définitions de l'implication.

En plus de la place centrale accordée au pouvoir, la contribution d'Etzioni dénote par le fait qu'elle reconnaît aux formes de pouvoir coercitif associées à l'aliénation, une efficacité, et par là même, un statut égal aux implications plus communément recherchées.

Pour terminer, il assimile "l'implication morale", (forme relativement proche de celle de Mowday (1982)), à des formes de "conformisme" et "d'endoctrinement". Il lui retire ainsi une part importante de ses vertus.

---

[15] Etzioni semble considérer des formes d'induction entre le type de pouvoir exercé par l'organisation et la forme d'implication développée. Il ne considère pas l'implication comme une variable individuelle mais comme une variable organisationnelle. "Il nous semble que l'articulation du système social et du système de la personnalité reflétée dans cette combinaison est l'un des éléments essentiels de l'analyse des organisations." "La "compliance" est l'équivalent de l'ordre social."

[16] "Compliance".

Tous ces handicaps cumulés font que le travail d'Etzioni est, pour ainsi dire, ignoré par la plupart des auteurs. Il est, certes, presque systématiquement cité, parfois développé, mais il reste rarement véritablement intégré.[17] La place d'Etzioni au sein de la littérature sur l'implication permet de mieux saisir les enjeux participant à ce concept.

Conclusion sur les enjeux de l'implication.

Ces deux catégories de démarches diffèrent par leurs fondements et leur esprit. Elles peuvent, selon nous, ordonner une part importante de la diversité de la littérature sur l'implication :

- les besoins "nouveaux" de l'entreprise définis par Thévenet, des besoins d'individus capables de réaliser ses enjeux dans un environnement changeant et incertain, tout en intégrant, par ailleurs, leurs propres projets, trouvent réponse dans des formes de relation très spécifiques, mettant en avant l'attachement affectif du salarié à "son" entreprise ;

- l'implication à laquelle se réfère Etzioni revêt des formes plus nombreuses et plus variées constituant différentes voies possibles, à travers lesquelles l'individu peut, dans l'immédiat, se conformer aux directives/attentes de l'entreprise.

Les phénomènes que cherchons à décrire à travers le concept d'implication : les engagements signifiés par les volontaires, nous permettent de introduisent une voie moyenne entre ces deux perspectives : à travers les engagements qu'ils énoncent, les volontaires promettent de prendre en charge la réalisation des enjeux de l'acteur ou de l'objet auquel ils les destinent. Nous considérons ainsi une conformité aux attentes de l'acteur ou de l'objet, projetée à moyen et long termes. Partant de là, il nous reste, à travers l'étude de la littérature sur l'implication, à explorer les différentes modalités possibles de tels engagements.

Nous commençons par articuler les concepts d'implication se référant, pour la plupart, implicitement, aux formes d'attachement affectif susceptibles de répondre aux besoins explicités par Thévenet. Nous poursuivons, ensuite, avec les typologies passant en revue les multiples formes capables d'induire la conformité requise par Etzioni.

Un dernier point reste, cependant, à éclaircir, avant de pouvoir nous livrer à cet exercice : la terminologie. Ce qui n'aurait dû être, a priori, qu'une formalité, s'avère ici pour le moins ardu. Le chaos conceptuel, qui caractérise l'implication, n'est pas seulement dû à des problèmes de fond tels que la question des enjeux de l'organisation, il est, aussi, en partie, le résultat de malentendus et de confusions quant aux termes débattus :
- des termes différents aboutissent à des définitions relativement proches ;
- un même terme peut être associé à des définitions relativement hétérogènes.

---

[17] Nous trouvons sa contribution cohérente, explicite et, pour le moins intéressante. **L'un des enjeux de cette partie était de souligner l'importance de cet auteur.**

1.3. L'implication : une terminologie, source de malentendus.

Les malentendus existant autour de la notion et du terme d'implication sont nombreux. Nous en passons ici en revue un certain nombre d'entre eux, en les illustrant à chaque fois d'un ou deux exemples.

La première convention que nous souhaitons établir ne se situe pas au niveau des concepts eux-mêmes, mais concerne leurs composants. On constatera, en effet, que tous ces concepts se composent d'un premier terme désignant une façon de s'impliquer et d'un second correspondant à l'objet de cette implication.

1ère composante : la façon de s'impliquer	2nde composante : l'objet de l'implication
MODE	REFERENTIEL

La première composante est désignée par Becker (Becker & Billing, 1993) sous le terme de "Base" ou de "Motive". Nous la désignons désormais sous le terme de "Mode". Celui-ci se réfère, pour nous, à la façon d'intégrer les enjeux de la situation[18] et aux modalités de la relation.

La seconde composante est mentionnée, entre autres, par Morrow (1993), sous le terme de "foci". Certains auteurs français reprennent ce terme, nous lui préférons, quant à nous, celui de "référentiel". Il correspond, en effet, pour nous à l'idée d'un repère et d'un point d'ancrage.

1.3.1. Polysémies et synonymes.

La première source des malentendus concernant l'implication proprement dite réside dans la diversité des termes qu'il est nécessaire de prendre en compte. Lorsqu'on cherche, comme le fait P. Morrow (1993) dans son "survey", à recenser les différentes formes d'implication conceptualisées[19], il s'avère nécessaire d'étendre sa liste de mots-clefs au delà du seul terme de "Commitment". En effet, un certain nombre d'autres concepts allant dans le même sens ont été développés sous d'autres vocables. C'est ainsi que P. Morrow intègre à sa liste de concepts : "Job Involvement", "Carrier Salience", "Work Ethic Endorsement", "Group Commitment", "Work Involvement", "Affective Organisational Commitment" etc. Ces concepts constituent, selon elle, des catégories de "Work Commitment" relativement différentes.

---

[18] Nous privilégions, dans le cadre de cette recherche, l'implication dans la situation, avant d'envisager l'implication dans l'organisation, cette dernière ne constituant qu'un aspect de la première.

[19] Elle en recense une trentaine.

Différentes formes et différents sens de "Commitment".

ex. 1. Le "Commitment" décrit dans le cadre du "Job Involvement" correspond à la façon dont l'individu relie son image de soi aux différentes tâches qui lui incombent, ainsi que le lien qu'il fait entre sa performance et l'estime qu'il s'accorde.

ex. 2. Le "Commitment" défini dans le cadre du "Work Ethic Endorsement" correspond, quant à lui, à la valeur accordée au travail en général.

On peut se demander si ces différents termes ("Involvement", "Ethic Endorsement", "Salience") sont synonymes, ou s'ils désignent des formes d'implication ("Commitment"), en soi, différentes. Nous avons cru pouvoir noter que lorsque ces différents termes sont associés au même référentiel (ex. "Work Commitment", "Work Involvement"), leurs significations ne sont pas fondamentalement différentes. Cette remarque va dans le sens de l'hypothèse suivant laquelle ils seraient synonymes. Partant de là, les différences entre ces formes d'implication résideraient en fait dans les référentiels auxquels elles s'appliquent.

P. Morrow explique les difficultés rencontrées dans la perspective d'ordonner ces concepts, par le fait qu'ils n'ont pas été conçus en vue d'intégrer un même ensemble. Ils s'avèrent partiellement redondants ou, suivant le point de vue adopté, partiellement différents. On peut ainsi, suivant les cas, les voir comme des synonymes ou comme des concepts distincts. Des problèmes de cet ordre existent également au niveau des formes plus spécifiques.

Redondances et différences entre les concepts.

ex. 1. "Attitudinal Commitment" et "Affective Commitment" constituent des ensembles plus ou moins identiques. La question est alors de savoir s'ils signifient exactement la même chose ou s'ils mettent en avant quelques caractéristiques différentes.

ex. 2. De même, "Calculative Commitment", "Calculative Involvement" et "Continuance Commitment" définissent des ensembles relativement convergents. Les nuances qu'ils recèlent n'auraient-elles pas pu être intégrées comme différentes versions d'un même concept ?[20]

[20] Allan et Meyer (1990) ont introduit le "Continuance Commitment" parce qu'ils reprochaient au "Calculative Commitment" de Hrebiniak et Alutto (1972) de mesurer une implication affective. L'introduction d'un nouveau concept nous semble excessive dans la mesure où c'est plus la mesure que le principe conceptuel qui était en cause et qu'il existe par ailleurs d'autres formulations, comme celle d'Etzioni qui sont peut-être plus univoques.
Comme nous le verrons lors de la revue des catégories, la différence entre "Continuance" et "Calculative" se situe plus au niveau des enjeux de l'entreprise prise en considération qu'au niveau du mode de d'implication : "Continuance" cherche à ce que l'individu reste dans l'organisation alors que le "Calculative" cherche à ce que l'individu se "soumette" aux directives de l'organisation.

Ce problème se combine à un second : deux termes se recoupent (ou diffèrent) plus ou moins en fonction des définitions retenues. En effet, un même terme peut prendre des sens sensiblement différents et ainsi répondre à des besoins conceptuels relativement éloignés.

Différentes définitions d'un même terme : le cas d' "Involvement" :

ex. 1. Il signifie, pour Etzioni, le fait de se conformer aux exigences de l'organisation.

ex. 2. Il correspond, pour Lodahl et Kejner (1965), dans l'expression "Job Involvement", au fait de relier son image de soi à sa performance dans son emploi

ex. 3. Il constitue, pour Buchanan (1974), un aspect de l'implication dans l'organisation correspondant au fait d'être physiquement engagé dans son activité.

Même si l'on considère que ces formes de "Commitment" ne sont pas fondamentalement différentes, même si leurs définitions focalisent toutes sur l'idée d'une relation avec la situation de travail, il reste que ces variations suffisent à générer des articulations pour le moins différentes entre les (sous-)concepts. Chacun d'eux peut, tour à tour, passer d'un statut de qualité d'un phénomène générique à celui de forme spécifique, en passant par celui d'aspect d'une forme spécifique. De même, certains termes associés au concept, comme l'identification, peuvent suivant les cas, être retenus comme antécédent, comme synonyme, ou comme conséquence.

Polysémie des termes

ex. 1. L' "Involvement" peut être :
- une forme générique, c'est le cas pour Etzioni ;
- une forme spécifique dans le cadre du "Job Involvement" de Lodahl et Kejner (1965) ;
- un aspect de l' "Organizational Commitment" de Buchanan (1974) ;

ex. 2. La volonté de rester peut être un aspect du phénomène (Mowday, Porter & Steers, 1979), une conséquence attendue pour "Calculative Commitment" (Hrebiniak & Alutto, 1972), un antécédent (Becker, 1960 et les tenants de l'implication comportementale)[21] ;

ex. 3. L'identification ou la loyauté peuvent être une approximation du terme générique (Mowday, 1982) ou un aspect de ce phénomène (Buchanan, 1974).

C'est ainsi que lorsque nous cherchons à identifier un terme générique susceptible de regrouper l'ensemble de ces formes, nous nous retrouvons face à différentes alternatives, développant soit un ensemble de référentiels (objets d'implication), soit un ensemble de modes (façons de s'impliquer).

[21] Pour les tenants de l'implication comportementale, l'individu obligé, suite à différents investissements, de rester dans l'organisation a tendance, pour réduire les dissonances cognitives, à s'impliquer. (Nous abordons l'implication comportementale dans le chapitre suivant.)

Les référentiels génériques

ex. 1. P. Morrow propose "Work", qui désigne le travail en général. Elle le distingue de l'emploi "Job", qui dans l'expression "Job Involvement" désigne le contenu du travail. Cependant, dans l'expression "Work Ethic Endorsement", "Work" correspond bien au travail en général, mais il prend la forme d'une activité : le fait de travailler. Il ne semble alors pas en mesure d'englober l'organisation et les autres référentiels.

ex. 2. Redding (Redding, Norman & Schlander, 1991) parle, quant à lui, de différents aspects de l'organisation : le groupe, l'emploi, etc. De même que Reichers (1985) envisage différents groupes de références au sein de l'organisation. Le problème est que l'organisation est le plus souvent utilisée pour désigner, de façon exclusive, l'institution.

Les modes génériques

ex. 1. Etzioni évoque la relation en général sous le terme d' "Involvement", considérant le "Commitment" comme une forme particulière.

ex. 2. Hrebiniak et Alutto (1972) parlent de "Calculative Commitment", lui conférant ainsi une portée plus générique.

1.3.2. Différentes traductions possibles.

Une autre conséquence de cette terminologie anglo-saxonne à géométrie variable se situe, pour nous, au niveau de leur version française : différentes traductions sont possibles en fonction des quelques définitions prises en considération.

Thévenet (1992) et Neveu (1996) ont choisi d'associer "Involvement" aux relations touchant au travail (job) et "Commitment" aux relations avec l'organisation. Ce choix fut, sans doute, motivé par la fréquence de ces deux associations. Afin de parer à toute confusion, ils traduisent "Involvement" par "engagement" et le terme de "Commitment" par "implication". L'engagement désigne ainsi une relation davantage fondée sur un investissement physique alors que "l'implication" repose plutôt sur des phénomènes d'identification de l'individu à l'organisation.

Cette traduction est parfaitement recevable, mais reste dépendante de certaines définitions. Elle nous pose cependant des difficultés, dans la mesure où nous souhaitons :

- restituer ces deux formes d'implication dans le cadre d'un même concept, c'est-à-dire d'un concept transversal s'appliquant indifféremment aux différents référentiels possibles, signifiant une forme d'identification[22] ;
- restituer cette forme d'identification dans le cadre d'un concept générique intégrant d'autres modes spécifiques, tels que, par exemple, une implication calculatrice.

La distinction établie par Thévenet et Neveu est utile lorsqu'on cherche à mettre en évidence les différences existant entre différentes formes d'identification en fonction des objets auxquels elles s'appliquent. Elle devient plus problématique lorsqu'on souhaite mettre en avant une commune mesure entre les deux phénomènes. C'est pourquoi, nous nous référons à la définition d'Etzioni (1961), celle-ci posant l'."Involvement" comme concept générique et le "Commitment" (ou Moral Involvement") comme forme spécifique.

Nous souhaitons, conformément aux recommandations de Morrow (1983), éviter de surenchérir[23] par de nouveaux termes ou de nouvelles définitions, nous nous limitons donc ,pour ce faire, à un seul terme : l'implication.

A l'instar d'Etzioni, nous désignons les différents modes (les différentes façons de s'impliquer) par un adjectif particulier (ex. implication calculatrice, implication aliénante). Ces modes sont susceptibles de renvoyer à différents référentiels.

Le référentiel concerné est lui aussi systématiquement spécifié par le substantif requis. Le référentiel générique auquel nous nous référons reprend l'expression de Neveu (1991) : "situation de travail". Nous l'évoquerons par la suite le plus souvent sous le diminutif de "situation".[24]

L'implication dans la situation de travail, lorsqu'elle n'est pas associée à un mode spécifique, peut ainsi être, provisoirement, définie comme le fait d'être en relation, dans le sens d'être impliqué dans une affaire de meurtre.

Concept générique	concept spécifique
Implication dans la situation de travail	**Implication + Mode + Référentiel**

[22] les modalités de cette identification variant possiblement en fonction du référentiel.

[23] Nous ne surenchérissons pas au niveau des formes d'implication. Nous amenons par contre, dans le cadre du chapitre suivant, de nouveaux termes et de nouvelles définitions pour définir la nature des relations impliquées. Nous reconnaissons qu'il eut été possible de reprendre les termes d'implication attitudinale et d'implication comportementale. Nous avons préféré développer nos propres termes afin de ne pas souffrir des redondances et des différences existant à propos de ces notions. Ces termes valent pour cette recherche, nous concevons que les définitions puissent être reprises sous des termes plus traditionnels.

[24] Le choix de mettre tous les référentiels au même niveau se justifie dans le cadre de la définition finalement adoptée, le référentiel est le choix de l'individu, celui-ci ne se préoccupe pas de savoir si celui-ci est un sous-ensemble de l'organisation ou du travail.

L'objectif d'une terminologie est de refléter la structure des articulations et des logiques, existant entre les diverses unités de sens, ainsi convoquées. Watzlavick (Watzlavick, Weakland & Fisch, 1975) explicite parfaitement le problème que nous avons rencontré pour définir l'implication.

> **Une terminologie permettant de distinguer les "membres" et les "classes".**
>
> "Malheureusement, il est souvent malaisé, dans le langage naturel, de différencier nettement entre membre et classe."..."l'usage des termes ne permet plus de distinguer les classes de phénomènes des phénomènes qui la composent."(1975)[25]

Lorsque nous parlons de l'implication de l'individu, il est difficile de distinguer le fait d'être impliqué ou la forme de son implication. Nous pallierons, par la suite, à ce problème en continuant à désigner le phénomène générique par le terme "implication", mais en évoquant les formes spécifiques sous le terme d' "engagement".

Le terme d' "engagement" se réfère aux phénomènes décrits dans le cadre de cette recherche, tels que les désigne les acteurs. Toutefois, il peut conserver un caractère relativement générique dans la mesure où il correspond aux obligations que le volontaire promet de remplir, selon qu'il s'agisse d'une contrainte liée à la contrepartie d'avantages perçus, ou d'un don à caractère plus unilatéral.[26]

Cette distinction prendra, véritablement, effet à partir du chapitre 4 : constatant la multiplicité des formes d'implication que peut développer un même individu, nous pourrons ainsi considérer les différents engagements qui composent l'implication du volontaire.

Conclusion sur la terminologie

Cette terminologie[27] reflète la façon dont nous souhaitons aborder les formes développées par les différents auteurs : nous cherchons à repérer la multiplicité des modes d'implication, indépendamment des référentiels auxquels il est possible de les associer.

Elle reflète aussi le résultat auquel nous souhaitons aboutir à l'issue de ce chapitre, c'est-à-dire une partition de l'ensemble des implications possibles. A ce titre, les propriétés d'une partition étant les suivantes :
- la réunion des ensembles définis par ses différentes catégories est égale à l'ensemble des relations possibles ;
- les intersections de ses catégories prises deux à deux sont égales à l'ensemble vide.

---

[25] Il évoque des difficultés du même ordre à propos des représentations, le terme désigne aussi bien une catégorie d'objets que l'un des éléments la composant.

[26] Nous retrouvons, ce faisant, une traduction plus étymologique du terme anglosaxon "Commitment" : capacité à promettre.

[27] ou plus présicément cette logique de construction destinée à notre future terminologie

Le formatage des catégories retenues intègre une double contrainte :
- une abstraction pour dépasser les particularités liées à l'application d'un mode à un référentiel donné[28],
- et une précision suffisante pour pouvoir faire ressortir différentes façons de s'impliquer, autrement dit différents modes.

Ce découpage ne se fonde pas sur une quelconque vérité, mais sur une logique d'efficacité. En l'occurrence, il s'agit de déterminer les différences les plus "significatives", mais aussi les plus utiles, compte tenu de notre projet de recherche.

Nos catégories s'appuient sur les différents positionnements abordés durant cette étude de la littérature. Dans cette perspective, l'un des trois modes retenus s'inspire des formes d'implication, issues des "nouveaux besoins de l'entreprise" (Thévenet, 1992).

2. Une version spécifique[29] : l'identification.

Les attentes exprimées par l'organisation à l'égard de l'individu, dans le cadre de la formulation de Thévenet (1992), peuvent, selon nous, être ramenées à une capacité à décider et à agir dans le sens de l'organisation, en l'absence de règles précises, tout en intégrant la réalisation de projets personnels.

De nombreuses contributions se consacrent au repérage des caractéristiques d'une relation allant dans ce sens. Notre objectif est d'explorer les phénomènes construits dans cette perspective afin, par la suite, de nous en inspirer dans le cadre de notre typologie des relations possibles.

Deux logiques sont envisageables pour intégrer l'ensemble des contributions relevant de cette approche "spécifique" : l'intersection ou la réunion.

L'intersection consisterait à trouver un ou plusieurs énoncés convenant à toutes les définitions. Dans cette perspective, le seul élément revenant systématiquement est l'identification. Celui-ci semble, d'ailleurs, constituer le centre autour duquel gravitent les éléments apportés par les différentes définitions. Un second élément apparaît de façon plus implicite : une relation intense et positive. Mais si ces deux éléments constituent une commune mesure entre des définitions relativement hétérogènes, ils ne donnent qu'une très vague idée du phénomène que cherche à décrire cette approche.

---

[28] L'exemple qui ressort de la littérature est les différents modes d'identification suivant qu'il s'agisse d'un "objet" comme le travail ou d'un "groupe d'individus".

[29] Nous qualifions cette version de spécifique dans la mesure où elle constitue, dans le cadre de la version suivante, une forme particulière.

Afin de garder la richesse des contenus développés, nous croyons préférable de recourir à la seconde solution : de réunir et d'articuler l'ensemble des critères produits par les différentes définitions.[30]

2.1. La définition de Mowday, Porter et Steers (1982).

Comme toutes les revues de littérature sur le concept d'implication, nous partons de la définition de Mowday, Porter et Steers (1982)[31]. Suivant leur définition, l'implication organisationnelle reflète l'identification et l'engagement de l'individu dans une organisation donnée, elle intègre trois dimensions :
- une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ;
- une volonté d'exercer des efforts considérables dans sa direction ;
- un fort désir d'en rester membre.

Il s'agit d'analyser à quoi se rapportent ces différents énoncés, comment ils se situent par rapport au phénomène décrit.

Les deux premiers termes nous mettent face à une incertitude : l'identification et l'engagement constituent-ils :
- des phénomènes génériques ;
- des approximations de ce qu'est le phénomène ;
- une conséquence, un phénomène associé.

Car en effet, le terme "reflète" laisserait penser qu'il s'agit de phénomènes distincts : l'identification et l'engagement se traduisent par de l'implication.

Les trois énoncés suivants semblent, quant à eux, constituer des composantes du phénomène implicationnel lui-même. Allen et Meyer (1990) reprochent, cependant, à ces auteurs d'avoir confondu l'implication avec ses effets attendus, en particulier en ce qui concerne la volonté de rester.

Nous les assimilons, pour l'instant, à des manifestations de l'implication, à des attitudes dont les conséquences correspondraient à des comportements réels. Dans cette perspective, la problématique de l'implication reviendrait à se demander dans quelle mesure les attitudes de l'individu permettent de prédire ses comportements.[32]

---

[30] Paradoxalement cette réunion des critères prescrits par les différentes définitions aboutit à l'intersection des ensembles d'individus se rapportant à chacune d'elles. Nous considérons les individus capables de répondre simultanément à l'ensemble des critères.

[31] Le caractère incontournable de cette définition ne résulte pas seulement de ses qualités intrinsèques mais aussi de phénomènes socio-cognitifs de l'ordre de ceux décrits par Courtial (1995) à propos des thèmes de recherche.

[32] Cette question sera débattue dans le chapitre suivant

C'est, sans doute, cette idée d'attitude qui revient le plus souvent, lorsqu'il s'agit de déterminer la nature de l'implication (ex Neveu, 1996)[33] [34]. Le problème est que ce terme fait, lui aussi, l'objet de définitions multiples.

La première définition que retient J. P. Neveu (1996) à propos de l'attitude est celle de Rosenberg et Hovland (1960). Ces derniers lui prêtent trois composantes : affective, cognitive et comportementale. Les trois composantes de l'implication définies par Mowday, Porter et Steers (1982) peuvent, selon nous, être rapprochées de ces dimensions de l'attitude :
- la forte croyance dans les buts et les valeurs relèverait d'un mélange d'affectif et de cognitif[35] ;
- la volonté de produire des efforts et de rester serait d'ordre comportemental.[36]
Ce recoupement converge avec la désignation relativement fréquente de cette approche du concept : "l'implication attitudinale".

2.2. Identification, engagement et loyauté.

2.2.1. Identification, engagement et loyauté : différentes composantes.

Admettant le caractère attitudinal des phénomènes décrits par le concept d'implication, la question se pose de savoir comment il s'articule avec les notions d'identification et d'engagement. Ces termes semblent constituer pour Mowday, Porter et Steers (1982), des sortes d'approximations.

La théorie de Buchanan (1974) les intègre de façon quelque peu différente, elle les considère comme deux orientations distinctes :
- identification : congruence entre les buts et valeurs de l'individu et de l'organisation ;
- engagement (trad. "Involvement") : immersion psychologique à l'intérieur des activités requises par le rôle exercé au travail.
L'implication se compose de ces deux orientations auxquelles il faut en ajouter une troisième : la loyauté, autrement désignée sous le terme d'attachement[37]. La loyauté correspond un sentiment d'affection associé à un investissement dans la durée.[38]

Ces trois termes sont repris par Cook (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981), mais sont définis de façons sensiblement différentes :

---

[33] Des auteurs tels que Neveu (1996) regroupent toutes les formes d'implication que nous traitons dans ce chapitre sous le terme générique d' "Attitudinal Commitment".
[34] Notons que d'autres auteurs tels que Gordon (1990) cité par Neveu (1996) considèrent l'attitude comme un moyen de prédire l'implication, ils seraient donc distincts.
[35] La croyance et l'adhésion relèvent principalement, selon nous, de la dimension normative mais celle-ci n'apparaît pas dans le concept d'Hovland. Notons cependant que la plupart des auteurs écrivant à propos de l'implication qualifient d'affectif ce que nous entendons par normatif.
[36] Ces deux composantes se réfèrent à des volontés mais la dimension comportementale de l'attitude est certainement de cet ordre.
[37] L'attachement constitue pour Redding (1991) un concept psychologique alors que d'autres l'utilisent comme un concept sociologique. Cette ambiguïté est permanente.
[38] Cette investissement constituant, rappelons le, l'un des aspect du besoin défini par Thévenet (1992)

- identification : internalisation des buts et des valeurs ;
- engagement : volonté de faire (trad. to invest) des efforts dans l'organisation ;
- loyauté: un sentiment d'appartenance se manifestant dans un désir de rester.

La première série de définitions, celle de Buchanan décrit les différentes composantes, alors que la seconde série, celle de Cook, décrit la façon dont elles se manifestent. La confrontation des deux nous permet de faire le lien entre les deux groupes d'énoncés qui composent la définition de Mowday, Porter et Steers (1982) :
- l'engagement et l'identification correspondraient à deux dimensions du phénomène Les travaux de Buchanan (1974) et de Cook (1981) leur ajoutent, par ailleurs, de la loyauté ;
- les trois énoncés suivants passeraient en revue les effets attendus.

Les trois composantes retenues par Buchanan (1974) et Cook (1981) : l'identification, l'engagement et la loyauté nous semblent constituer trois phénomènes distincts touchant à des référentiels différents : l'organisation, l'emploi(tâches), le groupe, engendrant chacun des manifestations spécifiques : internalisation des valeurs et des buts, volonté de faire des efforts, appartenance.

Composantes	Référentiels	Effets attendus
Identification	Organisation	Internalisation des valeurs et des buts
Engagement	Emploi	Volonté de faire des efforts
Loyauté	Groupe	Appartenance

2.2.2. Identification, engagement et loyauté : une combinaison.

Ces trois composantes de Buchanan (1974) reprises par Cook (1981) constituent des phénomènes distincts que certains auteurs développent isolément en les considérant comme l' "Implication".

L'identification dans l'organisation reprend la forme de base de l' "Organizational Commitment". Cette identification est la plus souvent associée à une internalisation des buts et des valeurs.(Kelman, 1959).

L'engagement ("Involvement") reste, à l'exception notoire d'Etzioni (1961), le plus souvent associé au travail/emploi : "Job Involvement" (Lodahl & Kejner, 1965 ; Lawler & Hall, 1970). Thévenet (1992) et Neveu (1996) ont tenu à traduire ce concept par

"engagement dans le travail", afin de le différencier de l'implication qu'ils réservent au concept de "commitment". Le terme aurait très bien pu, pensons-nous, être traduit par "Implication dans le travail", P. Morrow (1993) le considérant d'ailleurs comme une forme de "Work Commitment". Ce concept fut à l'origine défini par Lodahl et Kejner (1965) comme le lien que l'individu établit entre :
- d'une part, le contenu de son travail et son image de soi ;
- d'autre part, sa performance au travail et son estime de soi.

La loyauté décrit, quant à elle, des phénomènes spécifiques aux groupes. Cette composante est considérée par des auteurs tels que Fukami et Larsen (1984), Reichers (1985), Zaccaro et Dobbins (1989) comme un phénomène distinct de l'implication dans l'organisation ("Organizational Commitment").

2.2.3. Identification, engagement et loyauté : différents niveaux d'analyse.

Ces trois composantes peuvent, plus encore que les manifestations décrites par Mowday, Porter et Steers (1982), être rapprochées des différents aspects de l'attitude (Rosenberg & Hovland, 1960).
- internalisation des buts et valeurs : cognitive ;
- engagement : comportementale ;
- loyauté : affective.

L'implication serait donc une attitude composée de trois dimensions, correspondant à des niveaux d'analyse distincts et se manifestant de différentes façons. [39]

Nous pouvons rapprocher ces trois dimensions, des trois niveaux de personnalité auxquels se réfère Saleh (1995) pour analyser l'implication :
- identification : cognitif, le "Soi" de l'identité
- engagement : le "Soi conatif", l'acteur
- loyauté : le "Soi évaluatif", celui qui juge.

La différence entre l'attitude de Hovland et Resenberg (1960) et les niveaux de personnalité décrits par Saleh est que la loyauté considérée par les premiers comme affective, devient, pour ce dernier, normative.[40]

---

[39] On pourrait aussi considérer un phénomène composé de trois attitudes se manifestant par différentes prédispositions à agir.

[40] Nous rejoignons et approfondissons ce second point de vue à l'occasion de l'intégration de l'implication normative.

Mode	Référentiel : aspect de l'organisation	Composantes attitudinales	Niveaux de personnalité	Conséquences & manifestations
identification	organisation institution	cognitif	cognitif soi de l'identité	internalisation des buts et des valeurs
engagement	emploi (job)	comportement	conatif	faire des efforts
loyauté	organisation groupe	affectif	soi évaluatif juge, normatif	rester

(Nous intégrons, ici, la contradiction entre affectif et normatif, car elle est, selon nous, représentative du concept.)

Conclusion : un individu qualitativement plus investi.

L'hétérogénéité existant entre ces trois dimensions fait, elle aussi, partie du concept. Elle rejoint l'idée de Thévenet (1982) selon laquelle l'individu "impliqué" investit dans l'organisation les multiples aspects de sa personne.

3. Une version plus générique : la notion de conformité.

En référence aux travaux d'Etzioni, nous situons cette seconde approche du concept par rapport aux besoins de l'organisation de disposer d'individus capables d'apporter des contributions conformes à ses exigences. Cette approche aboutit à un concept plus générique que le précédent : de multiples relations sont susceptibles de répondre à cette exigence. L'objectif, partant de là, est de les inventorier et de les ordonner.

Les typologies visant à rendre compte des différentes façons dont l'individu intègre les enjeux de l'organisation sont presque aussi nombreuses et variées que les contributions visant à établir la forme précédente. Elles semblent, par ailleurs, faire l'objet d'un intérêt croissant[41] [42].

---

[41] ...en raison peut-être des difficultés rencontrées par les tenants de la première approche pour aboutir à des corrélations concluantes.

[42] Cette tendance peut être associée à un glissement épistémologique : on passe du projet visant à identifier la relation déterminant les meilleures performances, projet d'inspiration positiviste fondé sur des causalités linéaires à un projet visant à explorer différentes voies possibles, projet d'inspiration post-positiviste admettant la complexité du réel et des systèmes de causalités multiples.

Nous distinguons deux types de catégorisation :
- celles visant à ordonner les phénomènes et à couvrir l'ensemble des implications possibles ;
- celles visant à ordonner les concepts, cette seconde catégorie de typologie constitue ce que P. Morrow (1993) appelle une méta-analyse, celle-ci explore et ordonne les concepts produits au sujet de l'implication.

Nous intégrons ces deux approches en reprenant les concepts existants et en les ordonnant, dans le cadre de catégories visant à structurer l'ensemble des implications possibles, sous la forme d'une partition[43]. Dans cette perspective, nous cherchons à construire des catégories suffisamment larges pour couvrir et, d'une certaine façon, réduire les nuances qui séparent les modes d'implication en fonction des référentiels. Nous souhaiterions, par exemple, assimiler, dans le cadre d'un même mode, l'implication dans l'organisation et l'engagement au travail, pour ne plus retenir qu'un seul et même phénomène susceptible d'être appliqué à des objets différents.

3.1. D'autres typologies possibles.

3.1.1. Typologies se référant à la nature des phénomènes. (ex. Redding (1991), Neveu (1996))

La typologie de concepts la plus fréquemment reprise est celle qui distingue une "implication attitudinale" d'une "implication comportementale". Cette distinction nous amène sur le terrain de l'ontologie et de l'épistémologie :
- l'ontologie : certains questionnent, dans le cadre de ce dilemme, la véritable nature de l'implication[44] ;
- l'épistémologie : d'autres, comme Neveu (1996), y voient différentes façons d'aborder et d'étudier le phénomène. L'implication comportementale lui apparaît, dans cette perspective, plus fiable, mais moins accessible que l'implication attitudinale.

Afin de ne pas mélanger les niveaux d'analyse, nous omettons délibérément, tout au long de ce chapitre, tout ce qui tourne autour de l'implication comportementale. Les contributions que nous étudions ici considèrent, pour la plupart, le caractère attitudinal du phénomène implicationnel. Nous nous y référons sans pour autant statuer sur la question.

---

[43] rappel : un ensemble est découpé sous la forme d'une partition lorsque la somme des intersections de ses sous-ensembles pris deux à deux est vide et que leur réunion intègre l'ensemble de ses éléments.

[44] ... ou, suivant une posture épistémologique différente, la nature des phénomènes décrits par l'implication. Nous nous situons dans cette seconde acception ontologique. Nous distinguons trois types de relations individu-environnement susceptibles d'être interprétées en termes d'implication : la relation substantielle (les interactions objectives), la relation sociale (la relation telle que l'individu la négocie dans le cadre de ses interactions symboliques avec les autres), la relation symbolique (la relation telle que l'individu la conçoit).
cf. ch. 2.

3.1.2. Typologies des concepts (Morrow, 1993).

La notion d'implication a généré une telle quantité et une telle diversité de travaux, que l'analyse et la mise en ordre des concepts existants sont devenues un exercice à part entière. Dans ce registre, l'une des contributions les plus abouties est, sans aucun doute, celle de P. Morrow.

Son travail a pour ambition de regrouper les différents concepts existants autour d'un nombre limité de catégories. Ces dernières se trouvent réunies à l'intérieur de l'ensemble des "formes d'implication au travail" ("Work Commitment"). Suivant cette perspective, elle intègre des concepts spécifiques comme celui de Mowday et alii(1982), ainsi que des typologies comme celle d'Allen et Meyer (1990), qu'elle reprend forme par forme.

Elle aboutit à une typologie de "Work Commitment" composée de cinq concepts : "Work Ethic Endorsement", "Job Involvement", "Carrier Salience", "Affective Organizational Commitment" et "Continuance Organizational Commitment".[45]

Les catégories ainsi retenues sont, par certains aspects, ambiguës. En effet, nous ne parvenons pas à déterminer si les formes qu'elle explore, comme par exemple le "job "Involvement" ("l'engagement au travail"[46]), constituent :

- une application du mode désigné par le terme générique "Work Commitment", à différents référentiels possibles. Dans cette perspective, le "Job Involvement" serait synonyme de "Job Commitment";

- un mode particulier associé à un référentiel spécifique, le tout constituant une forme donnée de "Work Commitment". Dans cette perspective, l' "Involvement" serait une forme spécifique de "Commitment" et "Job" une forme particulière de "Work".

	Mode générique	Mode 1	Mode 2 "Involvement" ?
référentiel générique	"Work Commitment"		
référentiel 1			
Référentiel 2 Job	"Job Involvement" ?		"Job Involvement" ?

Watzlavick (1975) pose comme principe de catégorisation que les termes désignant un phénomène générique doivent être différents de ceux correspondant à des phénomènes particuliers. En supposant que la terminologie de P. Morrow (1993) respecte ce

[45] Nous gardons les termes anglophones dans la mesure où une traduction ne ferait qu'accentuer la confusion.
[46] Suivant la traduction de Neveu et Thévenet.

principe, sa typologie finale aboutit à une partition imparfaite : elle couvre de façon incomplète l'ensemble des phénomènes possibles et imaginables sur la base de ceux exposés.

	Référentiel générique : "Work"	"Job"	"Carrier"	"Organization"
Mode générique "Commitment"	"Work Commitment"		"Carrier Commitment"	
"Involvement"		"Job Involvement"		
"Ethic endorsement"	"Work Ethic Endorsement"			
Continuance "Commitment"				"Continuance Organizational Commitment"
"Affective Commitment"				"Affective Organizational Commitment"

3.1.3. Typologies des référentiels (Reichers, 1985 ; Redding, 1991).

P. Morrow (1993) a voulu reprendre à l'intérieur d'une seule et même typologie un ensemble de concepts différents au niveau à la fois de leur mode et des référentiels auxquels ils s'appliquent. Cette démarche rend compte des concepts, mais nous pose problème, compte tenu de notre volonté de dissocier les modes et les référentiels et de les combiner sous forme d'une matrice. Les concepts décrits ne nous permettent pas de faire la part des choses entre les caractéristiques d'un mode donné et celles introduites par son application à un référentiel particulier[47]. Partant de là, nous retenons de son travail, les référentiels introduits à travers la terminologie employée.

Référentiel générique	Work
Référentiels spécifiques	- job ; - carrier ; - organization ; - profession ; - group.

[47] Nous ne sommes pas, par exemple, en mesure de dire ce qui, dans le concept de "Job Involvement", relève de la relation appelée "Involvement" et ce qui résulte de la relation avec le travail en général.

Des alternatives, ou plutôt des compléments, sont développés par d'autres auteurs. Reichers (1985), par exemple, envisage différents groupes de référence possibles au sein de l'organisation :

Référentiel générique	Organization
Référentiels particuliers	- top management (dirigeants) ; - professionalism ; - funding agencies (bailleurs de fonds), - client

Redding, Norman et Schlander (1991) conçoivent, quant à eux, différents aspects de l'organisation sur lesquels peut se focaliser l'individu[48] : les buts, le travail, le groupe, le rôle, les obligations contractuelles. Ils considèrent l'application d'un seul et même mode : l'attachement, quel que soit le référentiel. De même Katz et Van Manaan (1977) regroupent les différents aspects de l'organisation susceptibles de motiver le salarié, autour de trois groupes conceptuellement et empiriquement distincts : la tâche ("task"), le social l'organisation.[49]

En combinant ces différents apports, nous aboutissons à une liste qui, bien que pouvant intégralement relever du référentiel générique "situation de travail", reste quelque peu hétéroclite. Nous répartissons ces référentiels entre deux catégories : les référentiels liés à l'organisation et ceux relevant d'acteurs ou d'objets extérieurs. Cette répartition n'a, bien entendu, de sens que dans un contexte de gestion, dans le cadre duquel dominent des problématiques intégrant de façon directe ou indirecte la performance de l'organisation. Nous retenons ceux qui nous apparaissent comme les principaux, mais n'excluons pas d'autres possibles.

[48] Leur thèse a pour objectif de faire ressortir les différences culturelles concernant les aspects de l'organisation privilégiés par les individus dans le cadre de leurs perceptions.
[49] Ils raisonnent en termes de récompenses.

Référentiel générique	Situation de travail
Référentiels liés à l'organisation	- institution - produit - travail - groupe - supérieur hiérarchique - etc.
Référentiels non liés à l'organisation.	- client - propriétaire, - métier - intérêts personnels[50] - carrière. - etc.

3.2. Typologie des "modes" d'implication.

Cette partie constitue le coeur de cette revue, elle vise à concevoir des catégories susceptibles de comprendre l'ensemble des modes possibles. Il s'agit, autrement dit, d'explorer les façons de s'impliquer, indépendamment des référentiels auxquels ils sont habituellement associés[51]. Ce n'est que dans un second temps que nous les (re-)combinerons, dans le cadre d'une seule et même matrice. Nous intégrons, cependant, dès à présent l'idée que la constitution d'une telle matrice implique des modes suffisamment larges et génériques pour être compatibles avec l'ensemble des référentiels développés.

Lorsque nous parlons de l'ensemble des implications possibles, nous faisons référence à l'ensemble des relations "individu-situation de travail" envisageables. Il n'est plus question des relations les plus appropriées aux enjeux de l'organisation, nous définissons désormais l'implication comme la façon dont l'individu intègre les enjeux du référentiel auquel il se réfère dans le cadre de la situation de travail, autrement dit les logiques[52] en raison desquelles il se "conforme"[53] aux attentes d'un référentiel donné.[54] Nous restons, ce faisant, relativement proche de la définition d'Etzioni (1961).

---

[50] Les intérêts personnels peuvent apparaître comme un référentiel quelque peu étrange. Celui-ci trouve sa pertinence dans la suite de l'exposé, il nous permet de distinguer les calculs effectués pour son propre compte des calculs effectués pour le compte d'autrui.

[51] Certains comme Thévenet (1992) et Neveu (1996) associent par exemple l' "Involvement" (engagement) au travail et le "Commitment" (implication) à l'organisation.

[52] Le terme de logique vise à éviter de nous prononcer, pour l'instant quant à la nature de la relation. Il peut ainsi tout aussi bien s'agir de motifs que de motivations.

[53] "Compliance" (Etzioni, 1961)

Nous conservons également, moyennant quelques aménagements, sa catégorisation des formes spécifiques. Construite au début des années soixante, elle reste, compte tenu du projet de recherche que nous développons, parfaitement satisfaisante.

3.2.1. L'implication "Intrinsèque".

Nous reprenons ici le concept auquel nous étions parvenu à l'issue de la deuxième partie, en vue de l'intégrer en tant que cas particulier d'un ensemble plus vaste. Ce mode est, lorsqu'il est confronté à d'autres, qualifié d' "affectif".

Pour Buchanan (1974), cette implication combine trois formes spécifiques :
- l'identification dans l'organisation ("organizational identification")
- l'engagement dans le travail ("job "Involvement")
- la loyauté vis-à-vis du groupe ("group loyalty")

Nous pouvons isoler les modes en présence, en organisant ces trois concepts sous la forme d'une matrice.

MODE REFERENTIEL	identification	"Involvement"	loyalty
organization	"organizational identification"		
job		"job "Involvement""	
group			"group loyalty"

L'implication affective et les trois (sous-)modes qui la composent ont fait l'objet de très nombreux développements qui ont eu, entre autres effets, de multiplier et de diversifier leurs définitions[55]. Suivant la définition retenue et le cadre de références adopté, ils pourraient même se révéler relativement proches, pour ne pas dire identiques.

La question se pose, finalement, de savoir s'il est nécessaire, ou tout simplement utile, de dissocier les trois composantes que développe Buchanan (1974). Ces distinctions sont, sans doute, utiles lorsque la recherche vise à détailler les différents types de modes dits "affectifs". Mais le restent-elles dans le cadre d'une typologie cherchant à couvrir l'ensemble des modes possibles ?

---

[54] Nous considérons qu'à partir du moment où l'individu s'inscrit dans une situation de travail donné, il entre nécessairement, en relation avec l'un ou l'autre des référentiels qui la composent, même s'il s'agit, parfois, de relations d'intensité très faible.
Nous pouvons, cependant, dans l'absolu, envisager le cas où l'individu ne travaille pas. La question est alors de savoir si cette absence de comportement s'apparente à une opposition à l'un des référentiels ("Freinage" : Bernoux (1981)) ou à une indifférence. Pour nous, seul ce dernier cas correspond à une absence d'implication : malgré la présence de l'individu dans la situation de travail, il n'y a, entre eux, manifestement aucune relation. Nous envisageons cependant les cas où l'individu ne travaille pas comme une façon de se positionner par rapport aux enjeux et aux directives de l'organisation.

[55] cf. partie 1.3

Nous questionnons par ailleurs, le caractère véritablement affectif de ces modes. L'identification et l'internalisation nous semblent en effet, par certains aspects, relativement proches du mode normatif développé par Allen et Meyer (1990).

3.2.1.1. De l'implication dite "affective" à l'implication "normative"

Harris (1993) fait remarquer que l'internalisation et l'identification, telles qu'elles sont reprises par Kelman (1959) restent difficiles à distinguer. Becker (1993), à la suite de Kelman et de O'Reilly et Chatman (1986), juge nécessaire de les conserver. Il les définit, indépendamment du référentiel auquel elles s'appliquent, de la façon suivante :

- identification à un référentiel : quand les attitudes et les comportements sont adoptés en vue d'être associés avec une relation satisfaisante sur le plan de l'autodéfinition avec une autre personne ou un autre groupe. Becker (1993) mesure cette forme par des propositions telles que "Lorsque j'entends un compliment sur mon équipe, je le prends pour moi"[56] ;

- internalisation : quand les attitudes et les comportements sont adoptés parce que leurs contenus sont congruents avec le système de valeurs de l'individu. Partant de là, l'attachement à l'organisation résulte du degré de compatibilité entre les valeurs de l'organisation et celles de l'individu. Il mesure cette forme par des propositions telles que : "Je ne serais pas aussi attaché à l'organisation si ses valeurs étaient différentes."[57]

Ces deux formes se retrouvent dans la distinction qu'établit Etzioni (1961) entre :

- le "pure moral "Involvement" ("l'implication morale pure") qui s'apparente à l'internalisation. L'individu se conforme aux valeurs et aux buts de l'organisation de façon inconsciente. Etzioni évoque, à ce sujet, l'idée d'endoctrinement ;

- le "conformisme" qui rejoint l'idée d'identification. L'individu conforme ses comportements afin d'être accepté comme membre du groupe, il valorise son appartenance.

Au delà de leurs différences, ces deux formes d'implication nous semblent relativement proches de l'implication normative.

L'implication normative est définie par Allen et Meyer (1990) comme le fait de se sentir moralement obligé d'être loyal envers l'organisation.

---

[56] Approximation.

[57] Remarquons qu'ainsi définie, cette composante perd sa dimension investissement, mais celle-ci est finalement prise en charge au niveau du concept global : l'attachement.

Cette forme nous semble relever d'une logique du même ordre que le "Work Ethic Endorsement" (Blood, 1969) : le fait de valoriser le travail en tant que tel : en tant que valeur (Weber, 1905)[58].

Nous trouvons, par ailleurs, des points communs entre ces deux formes et l' "Employment Commitment" (Jackson & ali, 1983) : l'individu se sent obligé d'avoir un travail rémunéré pour se trouver conforme à l'image de ce qui doit être.

De même le "professionnalisme" (Hall, 1968) décrit l'implication d'un individu considérant le devoir de bien faire son travail. Ce devoir se fonde sur un sentiment de responsabilité tout comme l'implication normative d'Allen et Meyer (1990).

L' "implication normative" constitue, par ailleurs, pour Becker (1993), l'un des huit profils d'implication qu'il met à jour. Cette forme combine l' "identification" et l' "internalisation" telles que les a définies Kelman (1959). Suivant une perspective du même ordre, Neveu évoque le concept d'attachement normatif développé par Wiener (1980). Ce dernier le définit comme "la totalité des pressions normatives intériorisées poussant l'individu à agir d'une façon qui s'accorde aux intérêts de l'organisation."

Ces différentes formes d'implication normative relèvent toutes, selon nous, directement ou indirectement du même type de phénomènes : des phénomènes relatifs à la socialisation. Les différences d'un auteur à l'autre peuvent être interprétées comme des emprunts, à la sociologie et à la psychologie sociale, fondés sur des paradigmes différents :

Différents paradigmes susceptibles d'expliquer les différentes logiques d'implication normative.

L'interactionnisme symbolique considère que l'individu est plus ou moins contraint d'adopter les normes du groupe dans lequel il évolue afin d'y être accepté. Le comportement fait ici office de communication, il constitue un moyen de se positionner, il devient une manière de signifier son appartenance. Dans cette perspective, le processus de socialisation réside surtout dans l'apprentissage des codes et des normes du groupe. (Ecole de Chicago, H. Becker, (1963), Goffman (1956)). Nous retrouvons ce type de phénomènes dans l'implication conformiste décrite par Etzioni (1961) ;

Certains sociologues, comme par exemple Bourdieux (1970), considèrent les normes internalisées par l'individu comme le résultat de son parcours, en accordant une place importante aux premières socialisations comme la famille. L'implication dépend, dans cette perspective, du degré de compatibilité entre les valeurs internalisées par l'individu et les valeurs de l'organisation. Les travaux de Bourdieux et Passeron (1970) tendent à démontrer les déterminismes sociaux qui pèsent sur la trajectoire socio-professionnelle de l'individu. Dans cette perspective, on peut poser comme hypothèse que les organisations qu'il rejoint et la place qu'il y occupe sont en partie déterminées par ses origines. La congruence ne serait alors plus un hasard mais une conséquence déterminée.

[58]Cette seconde forme est directement inspirée des travaux de Max Weber (1905) : pour les protestants, le travail constitue le sens de la vie. Les réussites de l'individu dans ce domaine lui permettent, suivant les différentes églises (Luther, Calvin, etc.), soit de figurer parmi les élus de Dieu (cette élection donnant accès à la résurrection qui doit avoir lieu à la fin des temps.), soit de vérifier une élection antérieurement déterminée. Quelles que soit les spécificités de sa croyance, le protestant considère le travail comme un devoir ("beruf" Weber, 1905) caractérisant la condition humaine sur terre. Au delà, la réussite au travail relève, pour le protestant tel que le décrit Weber, 'une logique existentielle.

Pour d'autres comme Durkheim (1895), la société intègre les individus en leur faisant internaliser les normes nécessaires à son bon fonctionnement. Dans cette perspective, la socialisation et l'internalisation des valeurs permettent à l'individu de respecter les normes de l'organisation tout en restant congruent. Nous retrouvons là l'implication normative telle que la conçoit Becker (1993) ou Etzioni ("pure moral Involvement"). Ce dernier en la qualifiant d'endoctrinement et Pailot (1996) avec son concept d'emprise en dénoncent les excès.

Ainsi, l'identification, l'internalisation des normes, l'adhésion s'articulent différemment suivant le cadre paradigmatique dans lequel leurs auteurs inscrivent les phénomènes de socialisation. L'une des principales différences se situe au niveau du rapport entre les intentions de l'individu et les normes de l'organisation :
- certains considèrent l'internalisation des normes au niveau de l'inconscient d'où elle déterminent les intentions ;
- d'autres privilégient une logique d'adhésion dans le cadre de laquelle l'individu est capable de discerner si les valeurs et les exigences de l'organisation sont compatibles ou non avec les siennes.[59]
Quel que soit le paradigme retenu, nous considérons, désormais, que les notions d'identification et d'internalisation, qui figurent dans la plupart des conceptualisations de l'implication dite "affective", relèvent en fait de logiques à caractère normatif.

L'internalisation des normes : une activité exclusivement réservée au surmoi.

Cette requalification se trouve, par ailleurs, confortée par les travaux de S. Freud (1933). Celui-ci considère le fonctionnement de l'individu comme déterminé par un inconscient composé du "ça" et du "Surmoi".

Le "ça" correspond aux désirs, ces derniers étant principalement guidés par la recherche du plaisir.

Le Surmoi est, quant à lui, constitué de normes héritées de la société, il s'agit de règles, acquises[60] pour la plupart, dès les premières années de socialisation, définissant le souhaitable et l'inacceptable.

Le "Surmoi" interagit avec le "ça" pour donner à la conscience des aspirations socialement acceptables. Dans cette perspective, l'internalisation des normes qui caractérisent l'implication dite "affective" constitue une activité essentiellement imputable au "Surmoi".

D'un point de vue sociologique, comme d'un point de vue psychanalytique, la requalification de l'implication dite "affective" sous le terme d' "implication normative", terme effectivement employé par Becker (1993), nous semble juste. C'est en tout cas ainsi que nous la désignerons désormais.

[59] Il peut, dans certains cas, se conformer par intérêt (cf. implication calculatrice).
[60] Jung fait, quant à lui, valoir l'existence d'un inconscient collectif plus ou moins inné.

3.2.1.2. L'implication "intrinsèque" : la relation en tant que finalité.

L'affectif, proprement dit, relève, a priori, du "ça" (Freud, 1933). Partant de là, l'implication affective dans l'organisation décrit, selon nous, une relation dans le cadre de laquelle l'individu se conformerait aux directives par l'organisation, à la condition essentielle qu'elles correspondent à ce qu'il désire et aime faire. D'un façon générale, l'implication affective désigne ainsi une relation, en soi, source de plaisir.

Les items du questionnaire développés par Allen et Meyer pour mesurer l'attachement affectif, comme par exemple : "Je ne me sens pas lié à cette entreprise de façon émotionnelle." semblent, effectivement, aller dans ce sens. L'implication affective se traduirait en fait plutôt par des "j'aime" et des "je veux", alors que l'implication normative se manifeste par des "je dois" et des "il faut".

Mais, même s'il est souhaitable, d'un point de vue théorique, de différencier les implications affectives et normatives, elles se révèlent, en pratique, comme le souligne Harris (1993) et Neveu (1996), difficilement dissociables. Ces auteurs constatent que, dans le cadre des questionnaires, les répondants ne semblent pas pouvoir discerner les nuances entre ces deux niveaux de questions. Nous confirmons cette difficulté pour ce qui est des entretiens semi-directifs, (une méthode fournissant pourtant, a priori, des données plus complètes sur le positionnement de l'individu) : il nous est souvent apparu impossible de situer précisément le locuteur entre ces deux pôles.[61]

Face à ces résistances empiriques, nous regroupons ces deux modes à l'intérieur d'une même catégorie que nous désignons sous le terme d'implication intrinsèque. Elle signifie que la relation est valorisée, par l'individu, en tant que telle, elle constitue, pour lui, une finalité.[62]

La notion d'implication intrinsèque nous permet, par ailleurs, d'intégrer la troisième dimension habituellement associée à l'implication dite "affective" : l'engagement.

Kelman (1959), O'Reilly et Chatman (1986) excluent de leurs typologies la notion d' "Involvement" (engagement). Il apparaît effectivement très différent des deux autres (sous-)formes : alors que l'identification et l'internalisation se situent, a priori, à des niveaux sociologiques et psycho-sociologiques, l'engagement il semble toucher à des niveaux plutôt psychologiques. - les deux premières se réfèrent à des "croyances" , alors que ce dernier relève avant tout "des actes"(Neveu, 1996).

---

[61] Nous situons le problème au niveau des manifestations de ces deux types d'implications : l'individu peut penser aimer alors qu'il est peut-être en fait mu pas des normes inconscientes.
"se sentir obligé d'aimer" et" aimer devoir".
Nous retrouvons certains enjeux de notre problématique et touchons ici les questions ontologiques et épistémologiques abordées dans le chapitre suivant. Les questions qui se posent sont de savoir :
- où se situe l'implication conceptualisée entre conscient et inconscient ?
- quelle est l'implication signifiée par l'individu ?
- exprime-t-elle l'implication recherchée ?

[62] Ce mode d'implication peut être rapproché des motivations intrinsèques développées par Herzberg (1966).

L'intégration de l'engagement dans le cadre de l'implication intrinsèque nous amène ainsi à considérer des phénomènes relevant de niveaux d'analyse relativement hétérogènes. C'est pourquoi, nous aurons, par la suite, à préciser le niveau d'analyse auquel se situe notre concept d'implication ainsi que la nature des relations qu'il décrit.

En attendant, nous considérons le fait, qu'à l'instar de l'implication affective et de l'implication normative, l'engagement valorise la relation en tant que finalité.

3.2.2. L'implication "calculatrice".

L'implication affective, que nous comprenons désormais dans le cadre de l'implication intrinsèque, peut être concurrencée par l'implication calculatrice d'Etzioni (1961) ou l'implication continue ("Continuance Commitment") de Meyer et Allen (1990). Ces deux formes sont susceptibles de permettre, à l'organisation, d'accéder aux mêmes opportunités : un attachement associé aux comportements souhaités.

Morrow désigne Hrebiniak et Alutto (1972) comme fondateurs du concept. Ceux-ci définissent "un phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu-organisation et des altérations des paris[63] et des investissements dans le temps".

Nous faisons, quant à nous, valoir l'antériorité du "calculative inolvement" développé par Etzioni en 1961.[64] Dans sa version, il évoque un calcul dans le cadre duquel l'individu se conforme aux directives soutenues par l'organisation, en vue d'obtenir certaines récompenses. Cette logique correspond, selon nous, à celle décrite par March et Simon comme fondement de la relation individu-organisation.

Le contrat d'embauche conçu pour gérer une implication calculatrice.

"Le contrat d'embauche spécifie implicitement qu'en échange de rémunération monétaire ou autres, les employés poursuivront les buts de l'organisation."(...)"La structure des récompenses dans une organisation est expressément conçue pour dépasser les problèmes liés aux objectifs individuels."(1964).

Ces deux approches semblent converger sur le caractère financier des spéculations que développe l'individu, conférant ainsi, à l'organisation un pouvoir rémunératif (Etzioni). Compte tenu de l'absence de rémunération qui caractérise le volontariat, nous élargissons les termes de la transaction à toute utilité ou avantage que l'individu peut trouver dans la situation que lui propose l'entreprise.

---

[63] "side bets"

[64] Rappelons que curieusement Etzioni ne figure pas parmi les centaines d'auteurs que référence P. Morrow.

L'élargissement de l'implication calculatrice à des termes non monétaires.

"Naturellement l'ajustement peut se faire en termes de facteurs non monétaires." March et Simon (1964).

Tout individu dans le contexte de l'organisation détient une marge de liberté utilisée pour développer ses propres stratégies. Tout devient échange et négociation. (Crozier et Friedberg, 1977)

La confrontation de l'approche d'Etzioni et de celle de Hrebiniak et Alutto (1972) nous ramène aux enjeux de l'organisation pris en considération par le concept d'implication. La différence entre les deux définitions se situe au niveau de "la volonté de rester"[65] (Mowday, Porter et Steers, 1982) :
- dans la version d'Etzioni, la volonté de rester s'inscrit à court terme. Elle constitue un corollaire à la conformité, l'individu travaille et reste dans l'organisation, tant que les calculs effectués restent positifs ;
- Hrébiniak et Alutto (1972) considèrent, quant à eux, des investissements plus ou moins irrécupérables à court terme, attachant l'individu à l'organisation, à moyen et long termes.
Cette seconde perspective fait, effectivement, apparaître un attachement comparable, dans ses effets, à celui de l'implication intrinsèque. Ses fondements relèvent, en revanche, plus de la raison que de "l'affectif".

Meyer et Allen questionnent la mesure de ce phénomène. Ils reprochent aux questionnaires de Hrebiniak et Alutto et à ceux qui s'en sont inspirés (Mathieu et Zajac (1990), Witt (1989) et Koslowsky (1990)) de mesurer l'implication affective. Ce questionnaire teste l'attachement calculé par l'individu à propos de l'organisation, en lui proposant des alternatives plus attractives (salaire, environnement). Selon Allen & Meyer (1990), le refus de ces opportunités reflète plus un niveau d'implication "affective", qu'un attachement résultant des avantages acquis (implication calculatrice).
Compte tenu de ces limites, ils se proposent de substituer au "Calculative Commitment", le "Continuance Commitment". Ce concept n'évalue plus l'attachement en le soumettant à des alternatives plus attractives, mais le mesure par rapport aux coûts que l'individu associe à un éventuel départ[66] . Ils intègrent, dans l'évaluation des autres alternatives, les coûts liés à la perte des avantages jusque là acquis. Suivant cette perspective, l'individu se trouve intensément impliqué lorsque plus aucune alternative réelle ou fictive, n'est en mesure de compenser les coûts d'un éventuel départ. L'implication et l'attachement sont, pour eux, liés à un sentiment d'absence d'alternatives.

L'introduction de ce concept par Alen et Meyer a pour principale vocation de permettre une mesure plus fiable et plus fidèle. A l'instar de celui de Hrebiniak et Alutto (1972), il met cependant en avant un phénomène d'attachement qui n'apparaît pas explicitement dans la version d'Etzioni, ce dernier privilégiant, avant tout, la conformité de la contribution.

---

65 "La volonté de rester" constitue, rappelons le, l'un des effets attendus de l'implication dite "affective".
66 "Il serait pour moi difficile de partir même si je le voulais"

Les deux approches peuvent, selon nous, se fondre par l'intermédiaire du concept de pouvoir défini par Emerson (1962) : A a du pouvoir sur B dans la mesure où il détient un enjeu dont B est dépendant. Dans cette perspective, l'individu d'Etzioni est dépendant d'enjeux qu'il peut obtenir à court terme, alors que celui d'Allen et Meyer ne pourra retrouver ses investissements qu'à moyen et long termes.

La commune mesure entre les deux se situe dans le second terme de la définition d'Emerson : le pouvoir de A sur B dépend également de la possibilité pour B d'obtenir ces enjeux dans le cadre d'une autre relation. Dans les deux cas, quelle que soit la valeur des rétributions, quels que soient les investissements effectués, l'existence d'une meilleure alternative mettrait fin à l'attachement jusque là développé. Dans cette perspective, l'un des principaux apports du concept de "Continuance Commitment" reste la prise en considération des coûts d'opportunité qu'implique l'action de quitter l'organisation, compte tenu des investissements effectués.

L'implication calculatrice dépend, selon Etzioni, de la valeur accordée aux incitations que propose l'organisation mais aussi, selon Hrebinaik et Alutto, des investissements affectués par l'individu. La définition d'Emerson nous permet de relativiser ces calculs, ils sont non seulement fonction de la valeur "intrinsèque" des éléments, mais aussi et surtout de la valeur des opportunités existant par ailleurs. Cette considération met en avant le caractère quelque peu opportuniste de l'attachement observé dans ce cadre, l'individu reste "fidèle" à l'organisation tant qu'il ne perçoit pas de meilleures alternatives.

L'implication calculatrice se caractérise par une négociation, ce qui implique un rapport de force relativement équilibré ; une dépendance trop forte pourrait aboutir à une forme d'implication différente. Ainsi, l'absence d'alternatives (Allen et Meyer, 1990) constitue-t-elle, aussi, le critère sur lequel se fondent Penley et Gould (1988) pour définir l'implication aliénante.

3.2.3. L'Implication "Aliénante"[67].

L'implication aliénante est définie, par Penley et Gould, de la même façon, ou presque, que
l' "implication continue" d'Allen et Meyer. Pour eux, en l'absence d'alternatives, autrement dit le fait rester dans l'organisation par défaut, constitue une forme d'aliénation. Ce recoupement questionne la nature de la forme ainsi définie et la façon dont elle se situe entre l'implication dite "affective" et l'implication calculatrice.

En dépit des similarités relevées entre leur définition et celle d'Allen et Meyer, Penley et Gould envisagent l'implication aliénante comme une forme d'implication "affective" au même titre que l'implication morale d'Etzioni. De son côté, Kelman (1959) la rapproche du calcul.

---

[67] L'implication aliénante constitue, avec l'implication normative, une forme d'implication plus marginale. Ces deux formes sont comme ignorées par la plupart des auteurs. Cette mise à l'écart est, sans doute, liée au fait qu'elles questionnent le sens de l'implication et les véritables enjeux de l'entreprise.

La proximité entre implication aliénante et implication calculatrice est entérinée par Kelman. Celui-ci les intègre dans le cadre d'une forme unique qu'il désigne sous le terme de "compliance"[68] : une implication de conformité. Il définit ce mode d'implication comme une relation dans le cadre de laquelle les attitudes et les comportements sont développés soit pour obtenir une récompense extrinsèque[69], soit pour éviter une sanction.

Cette seconde forme est, à notre avis, plus proche du concept original défini par Etzioni, que celle de Penley et Gould fondée sur l'absence d'alternatives. Pour Etzioni, l'implication aliénante caractérise l'orientation d'un individu face à une organisation usant d'un pouvoir coercitif (ex. privations et châtiments).[70]

Le pouvoir coercitif.

"Le pouvoir coercitif repose sur l'application ou la menace d'application de sanctions physiques..., la frustration à travers la restriction des mouvements ou le contrôle par la force de la satisfaction de besoins tels que la nourriture, la sexualité, le confort ou l'affectivité." (Etzioni, 1961)

Penley et Gould (1988) revendiquent l'affiliation de leur concept avec celui d'Etzioni. Les aménagements effectués ont, seulement, pour but de le transposer au monde de l'entreprise, à l'évidence moins coercitif que les prisons.

Ils interprètent le concept d'Etzioni comme :
- une impossibilité de changer ou de contrôler ce qui se passe dans l'entreprise, avec l'impression que les punitions sont aléatoires[71] ;
- une absence d'alternatives extérieures.

Partant de là, ils considèrent que, dans le cadre d'une entreprise plus traditionnelle, l'implication aliénante repose sur l'absence d'alternatives associée à l'absence de récompenses à la hauteur des investissements réalisés par la personne. L'individu reste, en dépit d'une insatisfaction durable, en raison des "pressions environnementales" résultant de l'absence d'opportunités extérieures.
Ils qualifient cette implication d' "affective", au même titre que "l'implication morale" d'Etzioni[72]. Ce choix constitue l'une de leurs principales hypothèses. Au niveau empirique, ils vérifient que l'implication aliénante est inversement corrélée aux échelles traditionnellement utilisées pour mesurer l'attachement affectif.

---

[68] Nous retrouvons le terme participant à la définition de la forme générique d'Etzioni. Trouvant l'idée de soumission trop marquée par rapport à certaines expressions de cette catégorie, nous le traduisons par implication de conformité. Cette traduction reste insatisfaisante dans la mesure où elle ne reflète pas l'action de se conformer. Un barbarisme tel que la conformation serait, sans doute, plus juste. L'implication conformiste est la forme la plus pratique mais nous expose à des confusions, nous insistons sur le fait que le conformisme en question n'est pas de nature sociale.

[69] Notons que le caractère extrinsèque des valences impliquées dans le cadre de ces deux implications, tend à conforter le qualificatif d'implication intrinsèque retenu pour désigner la troisième forme.

[70] Ce pouvoir est, selon lui, typique d'organisations telles que les prisons.

[71] A notre connaissance, Etzioni n'a jamais évoqué le caractère aléatoire de ces sanctions. Suivant l'interprétation que nous en faisons, l'individu est justement en mesure d'éviter les sanctions en se conformant aux demandes de l'organisation.

[72] L'implication morale se rapproche, par ses contenus, de l'implication dite "affective"cf. 2.

Notre interprétation des travaux d'Etzioni est, a priori, plus proche de celle de Kelman que de celle de Penley et Gould : nous pensons que son concept d'implication aliénante relève plus du calcul que des sentiments ou des valeurs. Comme pour les appréciations formulées à propos de l'implication affective et de l'implication calculatrice, les différentes approches de l'implication aliénante nous semblent en partie liées au type de relation étudiée :

- Etzioni considère une organisation recherchant des contributions conformes à ses directives. Elle dispose, pour ce faire, d'un pouvoir coercitif fondé sur la possibilité de sanctionner. Dans ce contexte, l'individu s'exécute afin d'éviter les sanctions.[73] Cette démarche relève d'une logique du même ordre que celle mise en oeuvre dans le cadre de l'implication calculatrice : une comparaison des coûts et bénéfices associée aux faits de se conformer et à celui de rester passif.

- Penley et Gould focalisent leur attention sur l'attachement de l'individu. Cet attachement se rapproche, par ses effets, de ceux qu'engendrent les formes intrinsèques et calculatrices, mais ses logiques n'en restent pas moins très différentes : l'individu ne reste, en fait, que contraint et forcé. La dimension affective soutenue par ces deux auteurs se situe, selon nous, au niveau des sentiments que peut générer l'absence d'alternatives.

Etzioni considère la relation en termes de logique d'action, alors que Penley et Gould focalisent leur attention sur la façon dont l'individu juge l'organisation.[74] Dans un cas comme dans l'autre, ce mode donne prise à la question soulevée par Neveu : l'implication aliénante constitue-t-elle un phénomène à part entière, ou seulement une version de l'implication intrinsèque ou calculatrice dont l'intensité serait négative ?

Cette question nous permet d'expliciter notre positionnement concernant l'intensité du phénomène : nous retenons, comme contraire de l'implication, l'indifférence. Partant là, l'aliénation ne constitue pas le contraire de l'une ou l'autre des deux autres formes, mais introduit une relation spécifique. Elle implique, effectivement, des calculs et des sentiments, mais l'attachement (autrement dit "le fait de rester"), reste, en tant que tel, déterminé par des contraintes extérieures. Les souffrances qui caractérisent cette forme sont le résultat de l'obligation d'exécuter des directives contraires à ses valeurs, à ses désirs ou à ses intérêts associée à l'impossibilité de partir.

---

[73] ibidem

[74] Suivant le cadre d'analyse présenté dans le chapitre 2, l'individu agit par calcul et attribue son comportement aux contraintes extérieures et se définit par rapport à l'organisation en termes d'opposition et de ressentiment. Penley et Gould considèrent que ce ressentiment peut se traduire par une inaction signifiant l'opposition de l'individu par rapport à l'organisation. Comme Pearce (1995) le rappelle l'influence d'une attitude donnée dépend du caractère contraignant ou non de la situation. Etzioni considérant le pouvoir coercitif d'organisations telles que les prisons, cette attitude ne peut s'exprimer.

Suivant une perspective quelque peu différente, on peut questionner le caractère aliénant de l'emprise (Paillot, 1996). Il s'agit d'une forme d'implication intrinsèque, dans le cadre de laquelle, l'organisation capture "l'Idéal du Moi". Cette forme rejoint l'interprétation de "l'implication morale" en termes d'endoctrinement (Etzioni). Les termes auxquels se réfèrent ces deux auteurs ont des connotations négatives et suggèrent un rapport de domination et de manipulation de l'entreprise sur le salarié. A l'inverse des formes d'aliénation que nous venons d'explorer, l'individu ne témoigne pas forcément d'une quelconque souffrance. Le positionnement de ce concept dépend, là encore, du type de relation pris en considération :
- cette forme d'implication est aliénante, dans la mesure où on questionne la "réalité" de la relation ;
- elle reste, du point de vue de l'individu, d'ordre essentiellement intrinsèque.

Ce dernier exemple illustre, une fois encore, les incertitudes que nous rencontrons au niveau de la répartition des différentes formes d'implication entre les trois catégories retenues. Il confirme la nécessité de clarifier la nature des relations prises en considération par le concept d'implication.

Conclusion.

La littérature existant à propos du concept d'implication et des concepts assimilables se caractérise par des contributions relativement hétérogènes. Comme le souligne Morrow (1993), ces concepts sont redondants mais introduisent chacun leur part de spécificités.

Partant de là, notre stratégie consiste à constituer des catégories relativement larges, visant à recouvrir les multiples nuances introduites par les différents auteurs. Nous avons pour ce faire, repris et aménagé les définitions proposées par Etzioni[75].

Il définit l'implication comme le fait, pour l'individu, de conformer ses comportements aux attentes de l'organisation. Les trois modes d'implication, qu'il retient, correspondent aux orientations du comportement du sujet, suivant le type du pouvoir que l'on exerce sur celui-ci.

---

[75] La contribution d'Etzioni bien que relativement ancienne a le mérite d'être claire mais elle est ignorée par les autres auteurs. Elle est systématiquement évoquée mais rarement développées. Nous posons comme hypothèse qu'elle cumule différents aspects de l'implication qui mettent mal à l'aise les chercheurs gestionnaires :
- un projet intégrant des enjeux relativement larges et explicites : que l'individu exécute les directives de l'organisation. Il pose aussi explicitement la notion de pouvoir comme contrepartie de l'implication ;
- une implication aliénante qui, comme nous l'avons souligné ne peut être moralement assumée par la recherche en gestion comme préconisation ;
- une implication morale correspondant à l'implication affective intégrant la notion d'endoctrinement. Paillot.

L'organisation ne constituant, pour nous, qu'un référentiel parmi d'autres, nous décrivons l'implication comme une relation caractérisée par la prise en considération des intérêts d'un référentiel donné.

Nous questionnons l'intensité des relations étudiées en ces termes. Le contraire de l'implication est l'indifférence.

En dehors de ce cas de figure, nous considérons que l'intégration des enjeux du référentiel constitue, pour l'individu, suivant les cas : une finalité, la contrepartie d'un échange ou la soumission à une contrainte. Ces trois logiques sont décrites à travers trois modes d'implication distincts: l'implication intrinsèque, l'implication calculatrice et l'implication aliénante.

- L'implication intrinsèque de "l'implication morale" définie par Etzioni[76], mais elle comprend, par ailleurs, des formes d'implication affectives fondées sur le plaisir et le désir.

- Le mode d'implication calculatrice se réfère aux calculs qu'effectue l'individu en confrontant la valeur des incitations proposées par l'organisation, aux alternatives extérieures. Cela reste ainsi relativement proche du concept d'Etzioni; le seul aménagement introduit consiste à étendre ces calculs à des éléments non-monétaires.

- L'implication aliénante se caractérise par des formes de souffrance résultant de l'impossibilité de quitter l'organisation associée à l'obligation de se conformer à des directives contraires à ses valeurs, à ses désirs ou ses intérêts.

Ces trois sous-concepts décrivent les logiques présidant aux "engagements" effectivement développés par les volontaires.

Par la suite, afin de bien distinguer les ensembles des éléments (Watzlavick, 1975), nous parlerons d'implication, au singulier, pour désigner la relation avec la situation de travail dans son ensemble et des engagements qui la composent. Nous rejoignons, là encore, Etzioni : celui-ci considère le "Commitment" comme une forme spécifique d' "involvement". Contrairement au "Commitment", l'engagement auquel nous nous référons ne désigne pas un type d'implication spécifique, mais, conformément au sens que lui donnent les volontaires, la promesse de servir les enjeux d'un référentiel donné. Cette promesse est susceptible de s'inscrire dans l'un ou l'autre des trois types de relations ci-dessus décrites.

---

[76] Cette dernière étant qualifiée, par la plupart des autres auteurs d' "affective".

Les différents modes d'implication ainsi élargis sont transposables à l'ensemble des référentiels composant la situation de travail[77]. Nous ordonnons ces derniers en deux catégories :
- une première catégorie comprend ceux qui sont directement liés à l'organisation et à la réalisation de son objet social ;
- une seconde contient ceux restant extérieurs à ses logiques.

Cette approche de l'implication par les référentiels et les modes, nous permet de questionner de façon satisfaisante les relations entre l'individu et son univers de travail.

Modes / **Référentiels**	**Intrinsèque**	**calculateur**	**aliénant**
Référentiels directement liés à l'organisation : (institution, objet social, travail, groupe, etc.)			
Autres référentiels : (client, propriétaires, carrière, intérêts personnels ,etc.)			

La question émergeant de notre revue de la littérature consiste à savoir quel est le type de relation que nous prenons en considération. Nous pourrions, en effet, tout aussi bien nous intéresser :
- à la relation la plus déterminante concernant les comportements de l'individu ou à celle à laquelle ce dernier accorde le plus d'importance ;
- à la relation objective ou la façon dont la perçoit l'individu.

[77] Différents auteurs ont, par le passé, tenté des transferts de mode d'un référentiel à l'autre. Koslowsky (1987) a, par exemple, repris la mesure de Rusbult et Farrell (1983) en remplaçant le mot emploi par carrière. De même, Bishop et Solomon (1989) ont remplacé dans le questionnaire de Porter, Steers et Mowday et Boulian (1974), le terme "organization" par "career". Enfin Colarelli et Bishop (1990) ont quant à eux remplacé "organization" par "carrière" dans la mesure créée par Hrebiniak et Alutto (1972). Ces transferts nous confortent dans l'idée que toutes ces formes, a priori, très spécifiques, ne sont, en fait, pas fondamentalement différentes.

La prise en charge de ces questions peut contribuer à la clarification des catégories retenues[78] et nous permettre, entre autres, d'envisager dans quelle mesure un même individu peut ou non combiner différentes formes.[79] Ce passage par la nature ontologique des phénomènes décrits par l'implication est, par ailleurs, absolument nécessaire pour pouvoir déterminer des méthodes appropriées de recueil des données.

Nous situons à ce niveau une part au moins aussi importante de l'hétérogénéité des définitions. De façon plus ou moins implicite, ces définitions intègrent des énoncés correspondant à trois niveaux d'analyse distincts : le niveau ontologique, le niveau méthodologique, et le niveau épistémologique.

Le niveau ontologique permet de définir la nature de la relation étudiée et de la situer par rapport aux autres éléments de la réalité. Il cadre ainsi les potentialités du phénomène, comme, par exemple, ses interactions possibles avec les comportements.

Au niveau méthodologique, il s'agit de bien cerner ce que les outils développés mesurent. Ce problème se pose de façon relativement aiguë dans le cadre des questionnaires, dans la mesure où le répondant interprète les propositions du chercheur. Il se pose également au niveau de l'entretien semi-directif, lorsqu'il s'agit de cerner la nature et la portée des propos recueillis.

Enfin, le niveau épistémologique permet la confrontation des deux précédents niveaux. Il renseigne sur la façon dont peuvent être interprétées les données recueillies pour correspondre au phénomène questionné. Il précise, par exemple, si les données d'entretien doivent être interprétées en référence aux intentions du locuteur ou en fonction de catégories plus scientifiques.

Le chapitre suivant entreprend l'exploration des différents types de réalités dans lesquelles peut s'inscrire la relation. Le chapitre 3 le prolonge en postulant les liens susceptibles d'exister entre ces réalités.

---

[78] A savoir, par exemple, si l'emprise relève de l'implication finale ou de l'aliénation.

[79] Cette question est, entre autres, soulevée par Neveu : il s'agit de savoir si l'implication peut combiner différents modes ou si plusieurs implications sont possibles.

Chapitre 2.

De l'implication substantielle à l'implication symbolique.

Résumé

La nature des phénomènes décrits par l'implication fait l'objet d'un débat confrontant une version attitudinale, celle développée dans le chapitre précédent, et une version comportementale, se référant aux conditions amenant l'individu à maintenir une ligne d'action consistante.

La recherche d'une définition de la relation suffisamment générique pour comprendre l'ensemble des phénomènes susceptibles de relever de cette notion nous confronte des formes d'incommensurabilité et d'irréductibilité entre deux niveaux de réalité ontologiquement distincts. Nous distinguons, d'un côté, une relation substantielle relevant d'interactions modifiant les caractéristiques objectives des deux éléments impliqués, et de l'autre côté, une relation symbolique se référant à la façon dont un tiers observateur définit deux éléments l'un par rapport à l'autre.

Nous intégrons la relation substantielle à travers le modèle de Nuttin. L'implication substantielle apparaît dans ce cadre comme une structure Moi-Monde mettant en relation la personnalité et le référentiel extérieur. Cette relation a vocation à se concrétiser sous la forme d'interactions satisfaisantes, mais demeure, en l'absence du référentiel, sous la forme d'un besoin continuant à orienter ses comportements et, entre autres, à prendre en charge ses attentes.

L'implication symbolique correspond à la façon dont l'individu et un référentiel donné se définissent l'un par rapport à l'autre, précisant, entre autres, leurs engagements respectifs. Cette implication intègre un second niveau d'irréductibilité entre :
- d'un côté, une implication sociale correspondant à la façon dont les autres définissent l'individu par rapport à son environnement, explicitant ainsi un certain nombre de leurs attentes;
- et d'un autre côté, la version de l'individu lui-même.

Nous réservons le terme d' "implication symbolique" à cette seconde dimension du concept. C'est autour d'elle que se construit cette recherche. Elle est, selon nous, capable de rendre compte des engagements signifiés par les volontaires. Elle met en avant les aspects cognitifs de ces phénomènes.

Nous positionnons "l'implication symbolique" par rapport aux concepts des autres auteurs : elle se caractérise par une identification à la relation plus qu'au référentiel lui-même. La ligne d'action cohérente qu'elle intègre se situe plus au niveau des intentions attribuées aux comportements qu'aux caractéristiques objectives de ces derniers. Nous précisons ainsi ce qui constitue à la fois l'ambiguïté et l'enjeu de cette recherche : l'utilité d'aborder une implication issue du point de vue subjectif de la conscience.

Nous faisons valoir la nécessité de considérer ces phénomènes, compte tenu du caractère quelque peu inaccessible pour le gestionnaire des logiques inconscientes ? Au delà, la réponse concernant ce que peut connaître et faire la conscience, dépend en grande partie du paradigme retenu.

Introduction.

Afin de ne pas mêler des niveaux d'analyse différents, nous avons jusque-là pris soin d'omettre tout ce qui se rapportait à l'implication comportementale ("Behavioral Commitment"). Ce "type" d'implication se définit par rapport à celle présentée dans le chapitre précédent, cette dernière étant, dans le cadre de cette confrontation, qualifiée d' "attitudinale".

"L'implication comportementale" peut être définie comme ce qui pousse l'individu à persévérer dans une "ligne d'action" donnée. Cet attachement trouve, suivant les auteurs, différentes explications possibles :
- les investissements ("side bets", Becker, 1960) effectués, par l'individu, dans le passé. La poursuite du comportement constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés ;
- la dissonance cognitive (Festinger, 1957). La cohérence de la ligne d'action entreprise constitue, dans cette perspective, une fin en soi. Staw montre comment cette volonté de rester cohérent peut, dans certains cas, devenir de l'entêtement et mener à des surenchères irrationnelles ;
- les pressions sociales s'exerçant, sur l'individu, dans le sens d'une perpétuation des comportements que l'individu a, jusque-là, donné à voir (Pfeffer et Salancick, 1978). Le comportement s'inscrit alors, essentiellement, dans un "processus d'information sociale".

Le débat introduit par ces deux approches porte sur la nature des phénomènes décrits par l'implication :

- le concept d'attitude, tout comme le concept d'implication, fait l'objet de définitions hétérogènes et la relation peut, suivant l'acception retenue, relever de natures pour le moins différentes. Thévenet (1992) la conçoit comme "une disposition à agir". D'autres, comme Pratkanis et Turner (1994), la limitent à une évaluation de l'objet. Ces deux définitions convergent néanmoins sur des phénomènes relevant d'un "contexte intériorisé" (Neveu, 1996) ;

- le point de vue de "l'implication comportementale" constitue, dans le débat actuel[1], une sorte de réaction face à une "implication attitudinale" perçue comme "relativement vague et peu spécifique" (Neveu, 1996). Suivant une démarche, par certains aspects, semblable au behaviorisme, il privilégie les aspects observables de la relation, ambitionnant ainsi de mettre à jour des régularités plus objectives.

L'implication demeure, dans les deux cas, une relation spécifique, ou plutôt une évaluation spécifique, de la relation. Ces deux groupes de travaux dessinent, en revanche, des types de relations sensiblement différents.

Ces différences ne sont pas facilement identifiables, la plupart des définitions restant, à ce sujet, relativement implicites. Neveu (1996) retient, des contributions produites de part et d'autre, en une "implication attitudinale" située dans un "contexte intériorisé de nature affective" et une "implication comportementale" inscrite dans des processus d'extériorisation.

D'une façon générale, la nature de l'implication, ou plus précisément des phénomènes qu'elle décrit, demeure, dans le cadre de la littérature anglophone, un sujet rarement approfondi. L'explicitation des caractéristiques attribuées aux relations décrites par l'implication nécessite, le plus souvent, un travail d'interprétation. Les éléments ainsi reconstitués se révèlent finalement relativement hétérogènes[2].

Concernant les francophones, Thévenet, avec un chapitre sur la relation, et Neveu, avec un chapitre sur l'attitude, illustrent le besoin de situer le concept par rapport à un certain nombre de notions plus génériques. Ils s'emploient également, à l'articuler avec des concepts périphériques. Leur enjeu consiste, ce faisant, à définir, plus précisément, la nature spécifique des phénomènes décrit par l'implication. Ce chapitre entreprend un travail de cet ordre.

---

[1] Il s'affilie, par ailleurs, à des auteurs relativement anciens tels que Becker (1960) et Pfeffer et Salancick (1978).

[2] Ils semblent relever de paradigmes différents.

Compte tenu de la typologie établie à l'issue du chapitre précédent, nous retenons l'implication comme un concept visant à décrire la relation individu - situation de travail.[3]. Concept des Sciences de Gestion, elle questionne, plus particulièrement, dans quelle mesure et suivant quelle logique, l'individu intègre les enjeux d'un référentiel donné.

Nous abandonnons, provisoirement, ce concept pour élargir notre questionnement au phénomène qu'il décrit : la relation. Nous empruntons, pour ce faire, une perspective plus "analogique"[4]. Nous commençons par explorer les caractéristiques de la relation en général, pour, dans un second temps, revenir sur les spécificités d'une relation impliquant l'individu.

A défaut de définition capable d'intégrer l'ensemble des phénomènes relatifs à la relation, nous faisons valoir l'irréductibilité constatée entre deux catégories correspondant à des réalités de natures ontologiquement différentes : la relation substantielle et la relation symbolique. Cette irréductibilité se retrouve dans les relations impliquant l'individu :

- la relation substantielle intègre les phénomènes en interaction avec les comportements. La spécificité de l'individu réside, dans ce cadre, au niveau de la motivation ;

- la relation symbolique se réfère à la façon dont l'individu et un objet se définissent l'un par rapport à l'autre. Ce rapport peut être, tour à tour, établi par les autres ou par l'individu lui-même. Ces phénomènes sont pris en charge par de multiples concepts au sein desquels il nous faut situer l'implication.

Ce travail vise à préciser la nature des relations dont relèvent les engagements signifiés par les volontaires et que décrit notre concept d'implication. De façon plus accessoire, il se positionne par rapport au débat concernant les rapports entre "l'implication attitudinale" et "l'implication comportementale".

Cette partie intègre successivement les différents types de réalités que nous prenons en considération, elle constitue ainsi une transition destinée à amener notre réflexion sur le terrain de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie.

---

[3] La relation avec l'organisation, n'étant dans cette perspective, qu'un référentiel possible lui-même composé de sous-concepts. Nous croyons, à travers cette acception relativement large, être en mesure d'intégrer la plupart des concepts existants. Les formes décrivant des phénomènes spécifiques peuvent être rapprochées de l'une ou de plusieurs des catégories établies. Notre stratégie, dans le cadre de ces deux chapitres, consiste à développer des formes relativement larges (certains diront, sans doute, relativement vagues) du concept mais aussi à identifier plus précisément que d'ordinaire la nature des relations impliquées. A l'instar, d'Etzioni, nous privilégions comme principale fonction du concept d'implication sa capacité à décrire et à évaluer les relations individu-situation de travail, en fonction des enjeux de l'organisation. Il s'agit donc, à présent, de préciser, le niveau d'analyse à partir duquel nous appréhendons le phénomène.

[4] Un concept plus "analogique" serait un concept qui tenterait de décrire le phénomène en soi, en fonction de ses caractéristiques objectives. Compte tenu de positions épistémologiques postulant l'impossibilité d'accéder à la réalité objective (ch. 3.1.3.), nous tentons simplement de produire des unités de sens susceptibles de nous aider à mieux percevoir certaines caractéristiques du phénomène.

1. Interaction et interdéfinition : deux types de relations irréductibles.

1.1. De l'impossibilité de trouver une définition unique de la relation.

L'un des enjeux présidant à la définition de la relation est de mieux apprécier les différents concepts développés à son sujet : implication, attitude, motivation et identité[5]. La question est de savoir :
- si ces différents concepts travaillent, effectivement, sur la même réalité ;
- s'ils découpent cette réalité de la même façon ou s'ils en formalisent des aspects différents ;
- s'ils appréhendent cette réalité suivant un même niveau d'analyse.

La définition de la relation n'aurait dû être qu'une simple formalité. Mais cette notion si commune, si indispensable à notre réflexion quotidienne se révèle, en fait, particulièrement difficile à expliciter.[6] Il s'agit de définir à partir de quand et à quelles conditions, deux éléments peuvent être considérés comme étant "en relation".

Aspirant à une définition la plus générale possible, nous avons, tout d'abord, pensé à questionner les mathématiques[7].

La relation vue par les mathématiques.

"Soient E et F deux ensembles. On appelle relation de E vers F toute combinaison (ExF) associant à un élément de E à un élément de F ; on note alors xRy.
ex. Soit xRy une relation entre les ensembles E et F telle que y=2x ..."

extrait de manuel scolaire
niveau seconde

A défaut de définition générique, les mathématiques proposent un certain nombre de synonymes : application, correspondance, fonction, rapport. Mettre en relation deux éléments correspondrait, dans cette perspective, à les comparer afin d'identifier une sorte de commune mesure. Au delà, les mathématiciens considèrent qu'il n'est, en fait, pas possible de donner une définition générale. Il est toujours nécessaire de préciser de quelle relation il s'agit : "Soit une relation xRy telle que...". Les mathématiques nous amènent, elles aussi, à questionner le caractère construit ou objectif des relations ainsi décrites.

Pour revenir à des acceptions à la fois plus concrètes et plus simples, nous avons consulté le dictionnaire[8].

---

[5] Cette liste n'est pas exhaustive. Ce sont ceux que nous intégrons.
[6] Comme pour un certain nombre d'autres notions de la vie courante, comme "être", "penser", "logique", etc, il s'avère difficile de dépasser les évidences de l'ordre d' "une relation, c'est une relation !"
[7] Les mathématiques peuvent être, d'une certaine façon, conçues comme la Science des Relations.

Relation *n. f.* (1284 ; lat. *relatio* "récit, narration")

1. *Philo.* Caractère de deux ou plusieurs objets de pensée en tant qu'ils sont englobés dans un même acte intellectuel. V. Rapport, connexion, corrélation (...) Principaux types de relations, V. analogie, appartenance, causalité, coexistence, correspondance, identité.
2. *Cour.* Caractère de deux objets tels qu'une modification de l'un entraîne une modification de l'autre. V. dépendance.
3. *(XVIè)* Lien de dépendance ou d'influence réciproque (entre personnes). contact, liaison, rapport.

Cette définition reprend un certain nombre d'usages possibles du terme, parmi lesquels nous avons retenu les plus directement liés à nos préoccupations. Entre les trois définitions ci-dessus, le seul terme un tant soit peu fédérateur est celui d'association, de réunion : la relation réunit deux ou plusieurs éléments. Mais les mêmes questions demeurent quant à la nature, aux propriétés et aux conditions de cette association.[9]

L'un des synonymes possibles est la coexistence. La question est de savoir s'il s'agit là d'une condition ou d'une relation effective. Deux éléments coexistant à l'intérieur d'un même univers sont-ils, de fait, en relation ou peuvent-ils potentiellement le devenir ? Les deux premiers usages, énoncés ci-dessus, semblent, dans cette perspective, relever de deux types de coexistence distincts : le premier se réfère à une coexistence au sein d'un même énoncé, alors que le second intègre une coexistence plus "physique".

Nous considérons là, une irréductibilité ontologique[10] à partir de laquelle nous développons deux concepts distincts, que nous désignerons, désormais, respectivement, sous les termes de "relation symbolique" et "relation substantielle". Nous commençons par l'analyse de la seconde.

1.2. L'interaction : une relation substantielle.

La relation substantielle :

"Caractère de deux objets tels qu'une modification de l'un entraîne une modification de l'autre." (Rey, 1990).

Nous admettons une relation substantielle entre A et B, dans la mesure où l'état et/ou le comportement de A dépend de l'état et/ou du comportement de B.[11]

---

[8] Rey A. & Rey.Debove J. ("Le Petit Robert"). Les scientifiques tendent à considérer le dictionnaire comme une source d'informations plutôt triviale. Nous considérons que si les définitions développées dans ce cadre n'ont aucune portée scientifique, elles peuvent, cependant, prétendre à des qualités relatives à l'étymologie. Elles ne nous apportent rien concernant les phénomènes, mais elles nous renseignent sur les origines du terme et leurs acceptions ordinaires (bien qu'elles se réfèrent souvent aux acceptions développées par les Sciences).

[9] Nous disposons soit d'acceptions trop spécifiques, soit d'acceptions trop génériques.

[10] Deux réalités de natures en soi incommensurables

[11] La modification de l'état d'un objet correspond à un changement, plus ou moins durable et plus ou moins définitif, de sa structure. Le comportement désigne, quant à lui, une modification momentanée de cet état, caractérisée par sa réversibilité.

La relation substantielle décrit des phénomènes "physiques", habituellement pris en charge par les Sciences de la Nature.

Cette relation peut être à sens unique. L'action s'inscrit alors dans un système de causalités linéaires telles que celles habituellement conçues par l'approche classique des phénomènes physiques. L'approche causale fait valoir l'antériorité de l'action sur la réaction. Elle considère, ce faisant, des lois déterministes, en vertu desquelles les mêmes causes engendrent nécessairement les mêmes effets. Elle tente de les mettre à jour avec pour objectifs, de pouvoir prédire les modifications susceptibles d'intervenir, dans le cadre d'une situation donnée, compte tenu de sa configuration initiale.

La notion d'interaction ne se réfère pas nécessairement à l'approche causale, elle peut également être étudiée dans le cadre d'une approche systémique[12]. Suivant cette seconde perspective, tous les éléments composant un système se trouvent en interdépendance : la modification de l'un des éléments entraîne la modification du tout, qui, à son tour, modifie les autres éléments.[13] L'approche systémique substitue, à la séquentialité des causes, la notion de processus. Elle considère, ce faisant, une complexité susceptible d'introduire des éléments de hasard[14] au sein des déterminismes retenus par l'approche causale.

L'approche causale s'inspire, généralement, d'un paradigme positiviste, alors que l'approche systémique relève plutôt d'un paradigme relativiste (ou post-positiviste). Ces deux courants de pensée diffèrent quant à leurs ambitions épistémologiques[15], mais convergent, en revanche, sur une ontologie à dominante substantialiste. Ils privilégient l'étude des phénomènes objectifs et de leurs propriétés intrinsèques, autrement dit des phénomènes en soi, dont les caractéristiques existent indépendamment de celui qui les observe. Ils se réfèrent à des régularités objectives.

Dans cette perspective, la relation substantielle apparaît comme un ensemble d'interactions objectives résultant des propriétés intrinsèques des objets impliqués.

---

[12] Lemoigne, entre autres, a participé à la diffusion de ce courant de pensée.

[13] C'est précisément cette interdépendance qui constitue le système. Dans cette perspective, la coexistence au sein d'un même système met, effectivement, en relation, les différents éléments qui le composent.

[14] Cette dernière hypothèse, ou plus précisément ce prémisse paradigmatique ouvre elle aussi plusieurs nuances possibles. La principale question est de savoir s'il s'agit d'un énoncé ontologique ou épistémologique, autrement dit :

- le caractère aléatoire du résultat d'un processus fait-il référence à une propriété du phénomène ou à des limites de la cognition humaine ?
- le phénomène est-il en soi imprévisible ou est-ce l'homme qui n'est pas capable de le prédire ?

[15] Les positivistes pensent être en mesure d'identifier les lois universelles alors que les post-positivistes, considérant la complexité du réel, se limitent à des approximations susceptibles d'être réfutées.

1.3. L'interdéfinition : une relation symbolique.

La relation symbolique :

"Caractère de deux ou plusieurs objets de pensée en tant qu'ils sont englobés dans un même acte intellectuel." (Rey, 1990)

Nous admettons une relation symbolique entre A et B à partir du moment où un observateur les définit l'un par rapport à l'autre.

L'acte intellectuel évoqué ci-dessus consiste à associer deux ou plusieurs termes dans le cadre d'un même énoncé. La relation se situe au niveau des significations produites dans ce cadre : **la façon dont deux éléments sont définis l'un par rapport à l'autre**. Pour faire un parallèle avec la relation substantielle, on peut considérer la relation comme le caractère de deux objets tels qu'une modification du sens de l'un entraîne une modification du sens de l'autre.

La nature de la relation ainsi conçue n'est pas du tout la même que celle caractérisant la relation substantielle. Leurs conditions d'existence sont, selon nous, fondamentalement différentes. **L'existence de la relation symbolique est subjective, elle dépend directement du tiers qui la conçoit.** Elle introduit, de ce fait, une seconde relation : la relation entre l'observateur et les objets observés et mis en relation.

La relation "construite" entre les deux objets ne recoupe pas forcément une relation substantielle et ne se réfère pas nécessairement à leurs propriétés objectives. Elle peut être dans l'erreur[16]. Elle intègre, par ailleurs, des caractéristiques que l'individu attribue aux objets, indépendamment de la réalité objective de ces derniers : il s'agit, principalement, de qualités affectives et de jugements de valeurs.

Cette relation peut également résulter des interactions symboliques entre plusieurs acteurs. Les chercheurs mesurent alors la dimension sociale de ce construit.

Cette relation est, le plus souvent, prise en charge par les chercheurs, dans le cadre d'approches compréhensives. Les critères alors considérés sont ceux de l'observateur.[17] Le chercheur peut travailler sur le sens visé par ce dernier, il peut également explorer les prérequis (les croyances, les jugements, les sentiments) sur lesquels se fonde la relation ainsi construite.

---

[16] Cette appréciation s'inscrit dans le cadre d'une approche substantielle et "positive" de la relation symbolique.

[17] L'analyse linguistique de l'énoncé peut considérer des formes de substantialité, mais elle touche au rapport entre signifiant et signifié, la relation symbolique relevant exclusivement de ce dernier.

La relation entre l'observateur et les objets mis en relation peut, quant à elle, faire l'objet d'une objectivation. La relation symbolique n'est alors plus étudiée en tant que telle, mais en tant que représentation résultant d'une activité cognitive. Cette dernière met en interaction les objets (en tant que substances) et les processus inconscients[18] participant à leur perception et à leur mise en sens. L'étude de l'activité cognitive peut, dans cette perspective, être envisagée en termes de causes, de conséquences et de finalités de l'individu. Celui-ci est alors considéré en tant que système produisant la relation à des fins précises, sans doute, différentes de celles que sa conscience est capable d'énoncer.

L'approche compréhensive et l'approche cognitive forment un continuum allant du sens de l'acteur, à une objectivation des déterminismes auxquels il est soumis, en passant par l'étude des logiques suivant lesquelles il construit ses représentations[19]. Quelle que soit l'approche, nous situons la relation symbolique, exclusivement au niveau du signifié.

Ayant admis l'existence de deux types de relations possibles entre deux "éléments quelconques", nous questionnons, à présent, les spécificités qu'intègrent ces mêmes relations lorsqu'elles impliquent au moins un individu. Nous abordons successivement la relation substantielle et la relation symbolique. Ce n'est qu'à l'occasion du chapitre suivant (épistémologie et méthodologie) que nous envisagerons la façon dont elles s'articulent.

2. L'implication substantielle : des motivations aux comportements

Nous avons défini la relation substantielle comme l'ensemble des interactions objectives entre deux éléments. Parmi les réalités qu'elle implique, nous nous intéressons plus particulièrement aux comportements. Nous envisageons, dans cette perspective, trois séries de théories correspondant à des façons différentes d'en rendre compte :
- la première série, que nous affilions au behaviorisme, réunit des théories convergeant sur le principe d'une détermination principalement externe des comportements ;
- la seconde série situe leurs origines au niveau de déterminismes essentiellement intérieurs qu'elle désigne sous le terme de motivations ;
- la troisième enfin met ces deux types de déterminismes en interaction.

Les mécanismes objectifs contribuant à la détermination des comportements ne constituent, dans le cadre de cette recherche, qu'un repère nous permettant de situer l'éventuelle influence de l'implication symbolique.[20] Dans cette perspective, notre principal enjeu est de pouvoir disposer du modèle le plus efficace possible, autrement dit d'un modèle capable de concentrer, à l'intérieur d'un même cadre d'analyse, l'hétérogénéité des phénomènes impliqués. Le modèle de Nuttin, moyennant quelques aménagements mineurs est celui qui nous a semblé le plus apte à répondre à notre besoin.

---

[18] Différents niveaux d'analyses sont possibles : psychanalyse, psychologie cognitive, psychologie sociale. Différents paradigmes peuvent être retenus

[19] Par exemple, on peut expliquer la façon dont l'individu évalue différents comportements possibles (relation de grandeur) en fonction de ce qu'ils apportent à l'organisation par rapport à laquelle il se définit comme très impliqué.

[20] Nous n'ambitionnons, à ce sujet, aucune valeur ajoutée autre que la synthèse et l'articulation d'un certain nombre d'auteurs.

2.1. L'action de l'environnement sur l'individu.

Nous associons, à l'approche behavioriste, un certain nombre d'autres théories, en particulier des théories recourant explicitement au concept de motivation. Nous nous référons au fait qu'elles envisagent toutes, une détermination essentiellement extrinsèque des comportements.[21] Ces derniers apparaissent, dans cette perspective, comme des réactions de l'individu aux stimulations de l'environnement.[22]

La version de base du behaviorisme considère des lois universelles en vertu desquelles un stimulus donné engendre nécessairement les mêmes comportements. Cette théorie se vérifie, sans doute, dans un grand nombre de cas, mais le fait est que deux individus confrontés au même stimulus ne réagissent pas toujours de la même façon.

Les quelques théories explorées, à la suite du béhaviorisme classique, aménagent et complexifient la séquence "Stimulus-Réponse" en vue d'expliquer ces contingences. Elles considèrent, entre autres, des actions de l'environnement susceptibles d'altérer, de façon plus ou moins durables, les propriétés de l'individu. Nous regroupons ces théories autour de quatre types d'énoncés correspondant à différentes sortes d'actions environnementales.

2.1.1 Le behaviorisme et la séquence stimulus-réponse.

Les théories de l'école Behavioriste (Pavlov, 1963) se fondent sur des choix ontologiques et épistémologiques relevant d'un pragmatisme relativement marqué : ces théoriciens ne considèrent que ce qu'ils sont en mesure de directement observer. L'individu, leur objet d'étude, se trouve ainsi résumé à ses manifestations comportementales.[23] Ils ignorent tout de son intériorité : de ses représentations conscientes[24] comme de ses mécanismes inconscients.

Ils conçoivent ces comportements comme des réponses déterminées par les stimulus[25] extérieurs. Partant de là, le programme de cette école est d'explorer les lois universelles qui régissent l'individu. On le soumet, pour ce faire, à différents stimulus en vue de mesurer ses réactions. Les résultats montrent qu'il cherche à reproduire les expériences associées à des stimulus positifs et à éviter celles caractérisées par des stimulus négatifs.

---

[21] Nous interprétons et réunissons ces théories en fonction d'un locus de contrôle des comportements principalement externes. Nous leur ajoutons, ce faisant, un sens sans doute différent de celui expressément visé par leurs auteurs. Précisons que la convergence ainsi attribuée n'exclut pas l'existence de divergences à d'autres niveaux.

[22] La motivation est, ce faisant, attribuée à l'objet stimulant, en référence à son antériorité par rapport aux réactions de l'individu.

[23] Elles l'évoquent sous le terme de "conduite".

[24] ... pléonasmes selon Piaget. cf.ch. 3.1.2.2.

[25] Orth. des stimuli ou des stimulus.

Une telle démarche peut, au premier abord, apparaître simpliste, voire tautologique. Nous interprétons cette approche des réalités humaines et sociales comme une volonté de couper court aux problèmes de l'intentionnalité et des caractéristiques attribuées aux comportements dans le cadre des représentations. Dans cette perspective, elle adopte un paradigme positiviste postulant l'existence de lois universelles. Partant de là, elle met en évidence des régularités sur la base des phénomènes observables. Les Behavioristes s'inscrivent, ce faisant, dans une démarche scientifique héritée des Sciences de la Nature et dont ils cherchent à démontrer la pertinence au niveau des Sciences Humaines et Sociales.

Les versions suivantes, assouplissant ou modifiant certains de ces énoncés, aboutissent à un niveau de complexité tout à fait comparable à celle des autres approches.

2.1.2. L'action de l'environnement immédiat.

La théorie behavioriste, dans sa forme de base (Skinner, 1951 ; Pavlov, 1963), focalise son attention sur les régularités existant au niveau des réactions des individus, face aux différents stimulus que peut produire l'environnement. Cette démarche passe à côté de nombreux cas pour lesquels les réponses comportementales, face à un stimulus donné, s'avèrent différentes.

Une première réponse possible, pour rendre compte de ces cas, met en avant la diversité des stimulus qui composent un environnement donné. Nous qualifions ainsi de situationnistes, les conceptions suivant lesquelles les réactions de l'individu ne dépendent pas seulement d'un stimulus donné mais de l'ensemble des stimulus qui composent l'environnement immédiat.

Cette ouverture ne remet pas en cause le caractère inné de la réponse. Les différences observées au niveau des comportements résultent du fait que, bien qu'étant confrontés à un stimulus commun, les individus se trouvent, par ailleurs, de par la place qu'ils occupent dans l'environnement, soumis à des stimulus différents. Intégrant la notion de complexité[26], on peut considérer que tout individu observé, dans un environnement donné, à un moment donné, se trouve soumis à une combinaison de stimulus unique. Partant de là, les différences de comportements observées ne peuvent réfuter les principes behavioristes.

Suivant cette perspective, une partie des régularités observées pourraient être attribuées à la société dans la mesure où les individus qui la composent, se trouveraient, en permanence, soumis aux mêmes stimulus culturels et sociaux. Cette approche pourrait, de même, légitimer les propriétés que confèrent, par exemple Crozier et Friedberg (1977), aux acteurs : l'entreprise[27] stimulerait des comportements d'ordre stratégique.

---

[26] C'est principalement cette notion qui permet de passer du positivisme au post-positivisme. Ces derniers admettent ne pas pouvoir épuiser, par leurs connaissances, la complexité du réel.

[27] combinaison de stimuli tels que le travail, le salaire, la hiérarchie, etc.

2.1.3. Le conditionnement : une modification durable des "propriétés" de l'individu.

L'approche précédente ne permet cependant pas d'expliquer les différences de comportements observées à l'occasion d'expériences cliniques. Même lorsqu'on prend soin de contrôler l'ensemble des variables, il arrive encore que deux individus ne répondent pas de façon identique. La réponse à ce problème passe par un assouplissement des énoncés, permettant d'admettre l'action des stimulus à moyen et long termes. C'est ce que font les théories empiristes à travers diverses notions relatives à l'apprentissage.

Certaines formes d'apprentissage ont été étudiés de façon expérimentale (Pavlov 1983)[28] :
- la première étape réside dans le repérage d'un stimulus déterminant les comportements souhaités.
- la seconde étape consiste à introduire, de façon répétée, en même temps que ce premier stimulus, un second[29]. L'individu les associe progressivement et peut, à terme, produire le comportement recherché en l'absence du premier.

Au delà de ces situations expérimentales, certaines théories considèrent l'apprentissage comme la façon dont l'individu acquiert la plupart de ses propriétés. H. Laborit (1976) considère, ainsi, que tous les individus disposent, à la naissance, de systèmes nerveux identiques. Bourdieu (1970) considère que les comportements de l'individu dépendent en partie de ses origines familiales.[30]

Nombre d'auteurs, en particulier les psychanalystes (Freud, 1933), s'accordent sur l'idée que les expériences les plus marquantes se réalisent au cours de l'enfance. Mais, même à ce stade, toutes les expériences n'ont pas le même impact, les plus profondes sont qualifiées par les psychiatres d'expériences traumatiques.

---

[28] l'étude la plus connue est celle du chien de Pavlov (1963).

[29] Celui-ci doit être aisément actionnable : une sonnerie, par exemple.

[30] "Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent "des habitus", systèmes de "dispositions" durables et transposables, structures structurées, prédisposées à fonctionner et structures structurantes, c'est-à-dire en tant que générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement "réglées" et "régulières" sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles et ,étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre."

L'expérience traumatique peut être décrite comme la confrontation avec un stimulus négatif très violent, susceptible d'altérer, de façon plus ou moins irréversible[31], les propriétés d'un individu. Cette expérience dépasse le simple apprentissage, elle induit les comportements face à l'objet traumatisant, mais modifie aussi ses réactions face aux autres stimulus.

Conclusion sur le behaviorisme.

Ces théories relativement hétérogènes ont en commun avec le behaviorisme, d'attribuer à l'environnement un rôle prépondérant[32] dans la détermination des comportements individuels[33]. Elles se différencient, par contre, au niveau du caractère plus au moins immédiat des stimulus agissant, ainsi que sur l'aspect plus ou moins durable de leur action.

L'implication de l'individu correspond, dans ce cadre, à sa définition la plus restreinte possible : l'individu est impliqué au sens d'être impliqué dans une série d'événements.

Ces théories expliquent, selon P. Louart (1992) : "Comment"(...) "motiver une personne ?" autrement dit comment l'amener à se comporter de la façon souhaitée. La série de théories que nous abordons à présent pose une question quelque peu différente : "Qu'est-ce qu'une personne motivée ?". Le concept de motivation intérieure, ainsi introduit, ouvre des perspectives radicalement différentes.

---

[31] Cette altération peut prendre plusieurs formes :
- des formes non compensées, l'individu reproduit les mêmes comportements longtemps après la disparition du stimulus ;
- des formes compensées, l'individu reproduit les comportements produits par le stimulus traumatique face à d'autres stimuli ;
- des formes surcompensées, l'individu cherche à retrouver ce stimulus traumatique pour développer les comportements adaptés ;
- des formes sublimées, l'individu retrouve ses propriétés de départ.

[32] Etant bien entendu que, pour la plupart, ces théories décrivent des tendances sans pour autant exclure l'intervention d'autres variables.

[33] Dans la perspective ainsi décrite, l'individu apparaît comme un objet ordinaire, il s'inscrit dans l'ordre du monde déterminé par des lois universelles qui le dépassent. Ce que certains désignent sous le terme de motivation correspond, en fait, à des propriétés intervenant en tant que variables intermédiaires, dans la détermination du comportement par les stimuli qu'introduit l'environnement.

2.2. Le concept de motivation intérieure.[34]

L'intégration du phénomène motivationnel[35] entraîne, tout d'abord, un élargissement de l'objet d'étude à l'intériorité de l'être humain. Les théories que nous évoquons ici situent la source des motivations[36] à ce niveau. L'introduction de ce concept induit, aussi et surtout, une rupture ontologique importante : la motivation permet à l'individu d'initier les interactions le liant à son environnement. Ce faisant, il oppose aux lois universelles de ce dernier, un ordre intérieur intégrant ses propres déterminismes.

Malgré la restriction de ce concept à des phénomènes situés dans l'intériorité de l'individu, les définitions restent nombreuses et variées et le chercheur explorant ce domaine dispose de nombreux travaux. Nous considérons ici des inventaires se référant à des ensembles de causes plus ou moins étendues. Après avoir passé en revue quelques uns d'entre eux, nous questionnons la hiérarchie qu'établit Maslow (1954), entre les différents types de besoins pour, finalement, élargir les motivations à la notion de désir.

2.2.1. L'inventaire des besoins.

Les conceptions innéistes de la motivation fondent ce phénomène sur la notion de besoin. Ils font valoir des caractéristiques fondamentales et constitutives de la nature humaine. Leur démarche consiste à inventorier de la façon la plus exhaustive possible, l'ensemble de ces besoins, tout en les regroupant autour d'un petit nombre de catégories.

Les caractéristiques universelles recherchées diffèrent considérablement de celles qu'intègrent les théories d'inspiration behavioriste. Alors que les propriétés étudiées par ces dernières sont considérées comme des variables intermédiaires, celles qu'intègrent les théories ici abordées sont désignées comme les causes premières de la motivation. Elles constituent des déterminismes propres à l'individu, qui déterminent ses comportements, initiant ainsi la relation avec l'environnement.

---

[34] Nous parlons de motivation intérieure, et non pas de motivations "intrinsèques", dans la mesure où l'intériorité de ces dernières ne se situent par rapport à l'individu, mais au travail.
La motivation intrinsèque est souvent interprétée comme une appréciation subjective de l'objet, par opposition aux "motivations extrinsèques" présentées comme des propriétés de l'objet. Nous interprétons les travaux d'Herzberg de façon quelque peu différente : les motivations intrinsèques désignent, selon nous, celles résidant dans l'activité de travail elle-même. Les motivations extrinsèques correspondent, quant à elles, à des valences extérieures dans le cadre desquelles le travail apparaît comme un moyen.
La première interprétation peut s'expliquer par le fait que les motivations intrinsèques correspondent à ce que l'individu est capable de trouver dans le travail, c'est une réappropriation subjective de ses contenus alors que les motivations extrinsèques, comme par exemple la rémunération, sont identiques pour tous, elles apparaissent dans cette perspective comme des caractéristiques objectives du travail.

[35] Le terme de motivation désignant, d'un point de vue étymologique, ce qui est moteur, nous le réservons désormais à cette seconde catégorie de phénomènes. Les théories présentées en première partie décrivent, quant à elles, des phénomènes "réacteurs" qui, s'ils sont susceptibles d'interagir avec les précédents, ne peuvent s'y confondre.

[36] A la différence des précédentes, elles ne considèrent plus la motivation comme une propriété, mais comme le résultat d'un processus situé dans les profondeurs de l'individu.

L'inventaire de ces caractéristiques diffère sensiblement selon les auteurs. L'exemple le plus diffusé et le plus systématiquement utilisé, reste, aujourd'hui encore, la pyramide de Maslow (1954). Elle hiérarchise les besoins en cinq niveaux, en partant des besoins primaires, autrement dits vitaux, tels que la faim ou, dans une moindre mesure, la sécurité, pour aboutir aux besoins dits supérieurs. Ces derniers ne relèvent pas de l'absolue nécessité, dans la mesure où ils ne remettent pas en cause la survie de l'individu. Ils contribuent cependant à ce que Nuttin (1965) nomme son "fonctionnement optimal" : ils lui permettent de réaliser les potentialités qu'il recèle.

Les deux derniers niveaux de la pyramide de Maslow : autonomie et réalisation de soi se retrouvent chez de nombreux auteurs. Pour Mac Grégor (1963) , la société moderne subvient à la survie et au confort des individus, saturant ainsi les premiers niveaux de la pyramide. Dans ces circonstances, les besoins de responsabilité et de réalisation de soi constituent désormais les principaux moteurs des comportements.

Au delà de l'exhaustivité, l'un des enjeux de ces recensements semble être de réduire le nombre de catégories, de façon à faire ressortir quelques principes fondamentaux de la condition humaine. Mac Clelland (1953), par exemple, regroupe les facteurs motivants en deux classes : la recherche du succès et la peur de l'échec. Cette conception rejoint, en d'autres termes, celle de Laborit (1976) pour qui les comportements humains résultent de deux tendances : la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur. Les catégories proposées par ces deux auteurs ont le mérite d'envisager la possibilité de facteurs motivants à caractères négatifs. Ils réintègrent ainsi nombre de phénomènes habituellement occultés.

Ces recensements ont pour objectif de structurer de façon efficace un ensemble de phénomènes hétérogènes. Certaines de ces structures, comme la pyramide de Maslow, tendent à hiérarchiser les besoins.

2.2.2. Des motivations fondées sur la notion de nécessité.

La plupart des théories précédemment évoquées se réfèrent à la notion de nécessité vitale. Elles relèguent au rang de besoin secondaire, ou tout simplement excluent, les phénomènes qui ne leur semblent pas "essentiels". Elles induisent, ce faisant, une vision de la condition humaine : elles précisent ce à quoi tout individu peut prétendre et ce qui peut être considéré comme superflu.

L'idée de nécessité se réduit souvent à la notion de survie. La position développée par Laborit (1976) s'inscrit dans cette perspective : " La motivation fondamentale des êtres vivants semble donc bien être le maintien de leur structure organique". Ce type de considérations ne permet pas de distinguer l'être humain des autres organismes vivants, ce principe de conservation de la structure s'appliquant même à des organismes non-vivants tels que les organisations[37].

[37] ...et d'une façon plus générale à tout système.

Comme le fait remarquer Nuttin, "Les théories de la motivation ou des besoins ont tendance à partir de "l'intérieur" de l'individu. Le désir de définir les besoins en fonction d'un substrat physiologique tangible a eu pour effet que les psychologues ont insisté trop exclusivement sur l'aspect intra-organique du besoin." (1965) Sa théorie souligne, parallèlement aux nécessités physiologiques, l'importance de besoins à caractère plus psychologique.[38]

Ce type de besoin lui apparaît, finalement aussi nécessaire que les autres. Ce faisant, il ne considère plus l'individu seulement comme un organisme, mais également comme un psychisme. A l'instar de Nuttin, de nombreux auteurs contestent, la hiérarchie établie par Maslow (1954) et intègrent les niveaux dit "supérieurs" comme constitutifs de la condition humaine.[39] [40] Finalement, considérant ces multiples acceptions, la notion de besoin apparaît quelque peu relative.[41]

2.2.3. Le "quoi" des motivations.

La place qu'occupe le besoin au sein des débats sur la motivation, met en évidence un projet, par certains aspects, semblable à celui des béhavioristes. Tout comme ces derniers, Dichter (1961), le publiciste à l'origine du concept[42], avait pour ambition de substituer aux "raisons" subjectives[43] que rapportent les individus, les véritables causes : les causes objectives de leur comportements. Cette focalisation sur la notion de besoin passe à côté du désir[44].

Le désir, constitue selon Freud (1933), l'un des principaux moteurs du comportement humain. S. Michel (1989) le définit comme l'envie de retrouver les premières expériences du plaisir. Elle rejoint Laborit (1976) lorsqu'il décrit une tendance à réitérer le plaisir et à fuir la douleur.

Les désirs, bien que superflus pour la survie, semblent néanmoins constituer une force motivationnelle au moins aussi puissante que des besoins dits vitaux. Le terme de

---

[38] L'exemple de l'enfant sauvage étudié par Charcot tend, entre autres exemples, à valider ce point de vue.

[39] Selon Rogers (1961), par exemple, le besoin de réalisation de soi est une tendance naturelle et fondamentale de la personnalité humaine, il l'explicite à travers le concept de congruence qui décrit le fait de s'exprimer au plus proche de ce que l'on est au plus profond de soi.

[40] La psychologie avec, entre autres, la psychanalyse, considère l'existence de maladies mentales. Les différents courants qui la composent développent parallèlement à leurs analyses, des thérapies visant à pallier aux besoins auxquels l'individu n'a pas su répondre.

[41] Notons, en préambule à l'une des réflexions développées dans le chapitre 5, que la question du besoin et les idéologies qu'elle implique se pose de façon cruciale dans le cadre de l'action humanitaire. Il s'agit de déterminer à partir de quand une situation devient intolérable et nécessite une assistance.
On peut, par ailleurs remarquer que les maux dont souffrent les populations du tiers-monde se limitent le plus souvent au niveau matériel : leurs besoins sociaux et réalisation de soi sont le plus souvent, "normalement" remplis.
Enfin, malgré l'insatisfaction de certains besoins vitaux, les populations semblent, malgré tout, s'intéresser à d'autres choses peu nécessaires : jouer aux cartes.

[42] ... selon Mucchielli (1981)

[43] P. Goguelin définit la motivation comme l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent un comportement sans aucune considération morale. Il la distingue ainsi des mobiles : ce qui a poussé à agir et des motifs : les raisons qui se situent exclusivement au niveau de la conscience.

[44] Le désir, tout comme l'implication et la motivation, est un concept dont la vocation est de rendre concevable des phénomènes dépassant la cognition humaine. Nous le considérons comme une forme de symbolisation plus que comme une représentation "analogique".

pulsion (de vie ou de mort) employé par Freud nous évoque la force de ces phénomènes.

L'implication apparaît, dans le cadre de cette deuxième série de théories, comme une conséquence de la motivation. Elle se limite aux comportements par l'intermédiaire desquels cette dernière accommode son environnement.

La combinaison de cette approche avec la précédente nous oblige à considérer l'existence de deux phénomènes distincts, intégrant eux-mêmes certaines formes d'hétérogénéité. Leur intégration passe par un cadre de références différent.

Eluder le pourquoi de la relation substantielle.

"Nous estimons que, pour une intervention dans les affaires humaines, l'approche la plus pragmatique n'est pas la question du "pourquoi" mais la question du "quoi". (Watzlavick , 1976)

Conformément à l'invitation de Watzlavick, nous abandonnons "l'étude des facteurs motivants"[45] et élargissons le champ de la motivation à "tout ce qui est moteur". (Michel, 1979). [46]. Suivant cette perspective, la troisième et dernière série de théories aborde la motivation en tant que processus[47], en intégrant le caractère interactif des relations entre l'individu et son environnement.

2.3. - Les interactions entre l'individu et son environnement.

L'approche interactionniste des motivations fait désormais l'objet d'un relatif consensus de la part des chercheurs des Sciences Humaines et Sociales. Elle consiste, tout d'abord, à admettre la coexistence des deux précédents phénomènes, dans le cadre d'un processus interactif. Les motivations se trouveraient ainsi en interaction avec les opportunités de l'environnement.[48]

Dans cette perspective, la contribution la plus aboutie nous a semblé être celle de Nuttin (1965). Pour lui, la motivation associe les structures mentales caractérisant le "Moi" à des contenus issus de l'environnement, dans le cadre d'une même entité : "la structure Moi-Monde". Nous développons cette théorie, plus en détail, à l'issue de cette partie. Nous intégrons auparavant un certain nombre d'autres approches allant dans le même sens.

---

[45] Louart (1982) distingue les théories étudiant les facteurs motivants et celles abordant le phénomène en tant que processus.

[46] Cet énoncé évoque l'idée d'une force intérieure permettant à l'individu d'être "auto-mobile". L'automobile étant, par ailleurs, la métaphore qu'elle développe pour expliquer la motivation.

[47] Elle répond à la question "Comment l'individu devient-il motivé ?" (Louart, 1982)

[48] Les phénomènes considérés sont à peu près les mêmes que ceux développés par les deux précédentes séries, la différence se situe, en fait, au niveau de leurs configurations.

2.3.1. L'approche cognitive.

Louart (1992) voit, dans le concept de motivation, une recherche d'explication de "ce qui relie, chez l'être humain, l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou des objets particuliers." Les facteurs motivants sont à la fois des forces intérieures qui poussent à l'action (impulsions, besoins, tendances) et des événements externes présents ou projetés qui font agir par attraction (motifs, mobiles, intérêts). Suivant une perspective semblable, Michel (1989) considère tour à tour l'existence d'une force et son orientation. Cette orientation intègre, selon Nuttin (1965) des éléments spécifiques de l'environnement, à travers la construction de buts concrets

Outre le caractère interactif du phénomène, ces auteurs soulignent sa dimension cognitive. Les stimulus de l'environnement n'apparaîtraient, à l'individu, que dans la mesure où ils font l'objet d'une motivation manifeste. Inversement, on peut considérer qu'une motivation ne devient manifeste qu'à partir du moment où l'individu perçoit une opportunité de la réaliser.[49]

La théorie de Vroom (1964), prolonge la dimension cognitive de la motivation au niveau de son action sur les comportements. Pour lui, le passage de la motivation à l'action n'est pas systématique, il cnstitue le produit de trois facteurs : la valence, l'expectance et l'instrumentalité.

La valence : elle correspond à la valeur que représente un objet par rapport à une motivation donnée. Cette valeur n'est pas une valeur absolue, mais dépend de la subjectivité de l'individu. Considérant, les travaux d'Emerson, nous traduisons cette valeur en termes de dépendance vis-à-vis de l'objet et de rareté, compte tenu des possibilités ou non de l'obtenir en dehors de ce contexte.[50]

L'expectance : elle correspond à la relation qu'établit l'individu entre ses efforts et la performance qu'il réalise. On retrouve une logique semblable à celle énoncée par Olson (1978) dans le cadre de l'action collective : moins l'individu perçoit les effets de sa contribution, moins il est enclin à participer. L'individu peut également évaluer la probabilité qu'il a de mener à bien l'action entreprise compte tenu de ce dont il estime être capable. Une telle évaluation est avant tout subjective, elle met en jeu l'estime de soi. Cette dernière résultant de ses précédents investissements, des échecs et des succès rencontrés. (Argyris, 1970).

- l'instrumentalité : elle correspond au lien qu'établit la personne entre la réussite de l'action entreprise et la probabilité d'accéder à l'objet de la motivation. Ce lien doit être suffisamment explicite pour que les deux éléments puissent être associés.[51]

---

[49] "Le rapport de l'homme au réel est à la fois ce que l'homme cherche à travers ce réel, en fonction de sa volonté, et ce qu'il en perçoit, au moyen des représentations qu'il s'en fait."(Barel, 1989)

[50] Perspective développée dans le chapitre 10.

[51] Par exemple, un cadre à qui on laisse penser que la prise en charge de tel projet pourra peut-être lui permettre d'accéder à une promotion, spéculera sur la probabilité signifiée par cette proposition et passera sans doute à l'action. Si la promotion ne lui est, finalement, pas accordée, en dépit de la réalisation du projet, il est peu probable qu'il réitère le même investissement face à une proposition du même genre.

L'efficacité de ce processus recueille un large consensus. Il rend compte de la motivation en termes de choix, tant au niveau de l'objet que des efforts accomplis. Nous souhaitons, cependant, insister sur la distinction entre le processus motivationnel et la motivation en tant que telle. Dans le cadre de ce processus, seule la valence relève directement de la motivation, les deux autres éléments constituent des variables intermédiaires entre elle et l'action.

Nous questionnons, par ailleurs, la caractère inconditionnel de cette formule :
- dans le cadre d'un défi tel que celui modélisé par Argyris (1970), plus l'expectance est faible, autrement dit, plus l'action à réaliser demande d'efforts et de compétences, plus l'individu s'investit dans l'action[52] ;
- concernant les valences négatives, en dehors des cas de blocage, plus l'expectance et plus l'instrumentalité sont faibles, plus l'individu est susceptible d'agir, c'est-à-dire de fuir ou de combattre le danger.

Ces théories permettent de concevoir le caractère interactif qui préside à la détermination du comportement. Elles n'évitent pas, cependant, la question relative à l'initiative de la relation : à savoir si le processus commence suite à un "besoin" de l'individu ou à une opportunité de l'environnement. La notion de tension introduite par Lewin (1964) nous aide à dépasser ce reste de séquentialité.

2.3.2. L'approche en termes de tensions.

Pour Lewin (1964), l'ensemble des besoins de l'individu peut être rapporté à une seule et même catégorie : le "besoin d'équilibre". Partant de là, il définit la motivation comme le résultat d'une tension entre l'individu et l'environnement, il ne la conçoit pas comme une cause mais comme une composante de la relation.

Nous interprétons l'approche de Lewin, en situant ces tensions comme le résultat des écarts existant, à un moment donné, entre les caractéristiques de l'environnement désirées par l'individu et celles qu'il perçoit. Cet écart peut être dû à l'arrivée d'une valence négative que l'individu souhaite éviter ou à la présence d'une valence positive dont il souhaite se rapprocher. Les tensions que génère cet écart peuvent être assimilées à la motivation : elles constituent une force qui pousse l'individu à agir : à modifier son environnement de façon à le rendre plus conforme à ses désirs.

La notion de tension permet de ne plus considérer la motivation comme une caractéristique de l'individu ou une action de l'environnement. Elle est déterminée par la façon dont ils évoluent l'un par rapport à l'autre :
- un changement de désir peut créer une tension avec un environnement ; il était satisfaisant à un moment, mais ne l'est plus ;
- de même, la disparition d'un élément de l'environnement peut créer une tension dans la mesure où celui-ci faisait et fait encore l'objet d'un désir ;
- enfin, on peut parfaitement imaginer que l'individu développe un nouveau désir en même temps qu'apparaît la possibilité de le réaliser ; l'équilibre est alors maintenu.

---

[52] Dans ce cas de figure, c'est la difficulté et la mise en jeu de l'estime de soi qui constituent la valence.

Cette théorie situe la motivation au coeur de la relation entre l'individu et son environnement. Le problème est qu'elle décrit, en fait, une sorte de "métamotivation". Cette dernière ne vise plus la satisfaction de l'individu mais la réduction des insatisfactions liées à la non-réalisation du désir. La relation, n'apparaît plus que dans une forme quelque peu négative : elle s'intensifie dans la privation. Elle se concrétise par le manque des valences positives et la confrontation avec les valences négatives.[53] L'accès à l'objet fait, en quelque sorte, disparaître la relation.

La théorie de Nuttin permet de dépasser ces limites : elle intègre le désir et sa concrétisation dans le cadre d'une même "structure Moi-Monde".

2.3.3. Les "structures Moi-Monde" (Nuttin).

La théorie relationnelle des besoins, développée par Nuttin (1965), s'appuie sur un concept de personnalité défini comme un ensemble de structures englobant deux pôles :
- le "Moi", qui correspond à l'ensemble des fonctions et des potentialités psychiques de l'individu ;
- le "Monde", qui en est l'objet.

Nuttin considère ainsi une "structure Moi-Monde" où ne préexiste aucun des deux termes.

> **La "structure Moi-Monde" comme donnée initiale.**
>
> "La donnée initiale de la psychologie n'est donc pas, nous le répétons, la personnalité en face du monde, mais le processus comportemental (processus cognitifs & réactions motrices), c'est à dire une structure bipolaire dans laquelle la personnalité et le monde coexistent comme résultantes et potentialités actives d'interactions."[54]
>
> Nuttin, (1965)

Partant de là, l'existence et le développement de la personnalité passent par la multiplication des interactions comportementales entre le Moi et les objets de l'environnement. Ces interactions constituent en quelque sorte la condition humaine.

La personnalité de l'individu se développe, tout d'abord, suivant un processus dans le cadre duquel l'individu explore le monde et fixe ses structures sur "les interactions" les plus "satisfactrices". Elle se stabilise, peu à peu, sous la forme d'un ensemble de besoins d'interactions intégrant des objets spécifiques et ayant vocation à se concrétiser.

---

[53] Cette perspective converge vers l'idée que le plaisir ne réside pas tant dans l'accès à l'objet que dans le chemin qui mène à lui. Elle rejoint la philosophie bouddhiste selon laquelle la sagesse consiste à annihiler le désir, celui-ci étant source de souffrance.

[54] Le Moi n'existe ainsi qu'en tant que potentialités actives d'interaction, le Monde ne lui apparaît qu'en tant qu'objet de ces dernières.

Partant de là, la relation, en tant que "structure Moi-Monde", peut ainsi prendre trois formes :
- la forme de comportements. La relation est actuellement réalisée ;
- la forme de perceptions. Compte tenu de processus cognitifs mettant en interaction les "structures Moi-Monde" et un environnement donné, l'individu perçoit les objets avec lesquels il peut entrer en relation ;
- la forme de besoins. Ils poussent l'individu à maintenir les interactions actuelles et à rechercher les moyens de réaliser les relations potentielles caractérisant la personnalité.

Ce modèle permet d'intégrer les interactions physiques et les besoins dans le cadre d'une seule et même entité. Avant et après les interactions physiques, l'individu entre en relation avec les objets sur lesquels se fixent ses structures, dans le cadre de perceptions. Lorsque ces objets sont absents de l'environnement immédiat, il peut rester en relation avec eux, par l'intermédiaire de besoins maintenant l'interaction à l'état de potentiel.

Ce modèle intègre les motivations et les attitudes, l'activité cognitive et les processus comportementaux comme les états d'une seule et même relation. Il nous apparaît, compte tenu de nos enjeux[55], à la fois relativement simple et efficace. Nous l'intégrons moyennant quelques précisions et aménagements mineurs.

Nous interprétons les "structures Moi-Monde" et les perceptions du monde auxquelles elles se réfèrent, non pas comme des représentations, mais comme des potentialités énergétiques (Piaget, 1971)[56]. Nous considérons, en effet, le caractère inconscient et non formalisé de ces structures. Nuttin fait, d'ailleurs, remarquer que la conscience les reconstruit en réintroduisant des formes d'altérité entre elles et les objets du monde.

Nuttin n'évoque pas les motivations négatives. L'intégration de ce type de phénomènes n'altère, cependant, en rien la logique, par lui, définie : "L'interaction satisfactrice" consisterait, dans cette perspective, à éviter, à neutraliser ou à détruire les valences négatives. La continuité de la relation, en l'absence de l'objet, s'exprimerait, dans ce cas, par la peur ou la colère à l'idée de le voir resurgir.

Nuttin décrit la façon dont l'individu intègre l'existence des autres, mais il n'intègre pas directement les normes sociales. Prolongeant sa réflexion, nous considérons ces normes comme un type de structures, ou une de leurs composantes, participant à la détermination des objets susceptibles de satisfaire l'individu. Elles amènent, ce faisant, un traitement différent des contenus environnementaux : comme le conçoit Michel (1989), elles orientent l'individu vers des relations socialement acceptables.

Nous ajoutons, par ailleurs, aux énoncés développés par Nuttin, ceux de Piaget (1971) concernant les structures cognitives inconscientes, celles-ci déterminant la façon dont vont être traités, d'un point de vue logique, les contenus de l'environnement. Nous ordonnons ainsi les "structures Moi-Monde" en fonction de la nature de ce qui peut constituer soit des composantes, soit des types de structures se combinant entre elles. Ces structures peuvent ainsi, tour à tour, être d'ordre cognitif, normatif ou affectif.

---

[55] Disposer d'un modèle de la relation substantielle à la fois simple et efficace. Celui-ci devant servir à mieux situer l'implication symbolique.
[56] cf. ch.3.1.2.1.

Ces aménagements et ajouts nous permettent d'intégrer plus pleinement la théorie de Nuttin. Celle-ci nous permet, entre autres, d'accéder à un concept d'implication substantiel plus homogène.

Conclusion sur l'implication substantielle.

La théorie de Nuttin nous amène à considérer l'implication attitudinale et l'implication comportementale comme les états d'une seule et même relation. La "ligne d'action consistante" (Becker, 1960) à laquelle se réfère l'implication comportementale est en partie déterminée par des besoins se concrétisant sous la forme d'interactions spécifiques.

Concernant notre recherche, le modèle de Nuttin répond parfaitement à notre besoin de concevoir la relation substantielle, en considérant le fait que cette dernière ne constitue, dans ce cadre, qu'un repère ayant pour vocation de mieux situer l'implication symbolique.

L'implication substantielle dans l'organisation correspond dorénavant, pour nous, à la façon dont l'individu intègre ses enjeux dans le cadre des "interactions satisfactrices" qu'il cherche à réaliser. Ayant pour objet la réalisation des enjeux de l'organisation, l'implication intrinsèque désignerait le cas où la relation avec l'organisation devient, en soi, satisfactrice. Cette relation devient, en tant que "structure Moi-Monde" constitutive de la personnalité et peut opérer en l'absence d'incitations immédiates. Cette implication apparaît effectivement, comme le conçoit Thévenet (1992), comme "une prédisposition à agir" : elle constitue une interaction potentielle ayant pour vocation de se concrétiser.

L'implication symbolique, en tant qu'ensemble des structures "Moi-Monde", nous permet d'intégrer tous les éléments extérieurs à l'implication symbolique : les motivations, les perceptions[56], les attitudes, les comportements et l'environnement. Elle ne comprend, par ailleurs, aucun des contenus que nous souhaitons attribuer à l'implication symbolique. Nous disposons ce faisant, d'une partition conforme au projet présidant à ce chapitre.

Ayant conceptualisé les réalités extérieures à l'implication symbolique, nous abordons à présent ses contenus.

---

[56] Perceptions en tant que schèmes d'action,relevant du faire et non de la pensée. Par opposition aux représentations conscientes qui intègrent des perceptions conceptualisées et formalisées.(Piaget, 1971) cf. ch.3.1.2.

3. L'implication symbolique.

3.1. Une définition de la relation individu-environnement

3.1.1. Composante cognitive et composante sociale.

Nous avons conçu la relation symbolique comme une relation construite entre deux éléments par un individu donné. Elle correspond, plus précisément, à la façon dont il les définit l'un par rapport à l'autre. Cette partie se propose, à l'instar de la précédente, de transposer ce concept d'une relation générique entre deux éléments quelconques[57] à une relation impliquant au moins un individu.

Tout comme la motivation modifiait profondément les données de la relation substantielle, l'individu présente, dans le cadre de la relation symbolique, des caractéristiques spécifiques, susceptibles de rompre avec les logiques prévalant pour les objets ordinaires. Parmi celles-ci, la plus importante, nous semble être la réflexivité. Elle permet à l'individu de se mettre lui-même en relation avec son environnement, autrement dit de se définir par rapport à lui.

Cette définition, bien que, sur certains aspects, réfutable, reste relativement indépendante des caractéristiques des réalités objectives. Elle se trouve, par contre, souvent confrontée aux points de vue d'autres acteurs.

Le fait que d'autres acteurs puissent eux-aussi définir l'individu par rapport à son environnement rend la relation symbolique au moins aussi complexe que la relation substantielle. Elle mêle des aspects sociaux et psychologiques qu'il est difficile, pour ne pas dire impossible d'étudier conjointement (Louart, 1990). C'est pourquoi, nous scindons le concept et distinguons tour à tour :
- relation symbolique sociale ;
- relation symbolique cognitive.

Ces deux relations s'interposent dans le cadre d'espaces communs tels que le discours, mais elles constituent, selon nous, des phénomènes distincts. Nous signifions cette distinction par une terminologie plus différenciée : nous réduisons la relation symbolique sociale à la relation sociale pour réserver l'appellation "relation symbolique" à la relation sociale cognitive.

C'est essentiellement autour de la seconde qu'est bâtie cette recherche. Cette abstraction, à l'origine fondée sur des considérations ontologiques[58], nous permet à la fois d'isoler, et de situer l'engagement signifié par les volontaires. La relation sociale apparaît à l'instar de la relation substantielle comme un repère permettant d'intégrer des réalités avec lesquelles cet engagement se trouve confronté.

---

[57] sens mathématique du terme.
[58] ontologique : fonction de la nature des réalités étudiées.

3.1.2. L'implication symbolique sociale.

La relation sociale correspond à la façon dont les "Autres" conçoivent la relation entre l'individu et sa situation de travail. Partant de là, l'implication sociale décrit comment il peut ou doit se positionner par rapport à cette situation : les référentiels qu'il peut ou doit considérer et les logiques qu'il peut ou doit développer à leur encontre. Elle isole ce qui constitue, par ailleurs, un aspect de l'implication comportementale.[59]

Implication sociale et implication comportementale : la théorie de Pfeffer et Salancick.

"L'implication apparaît lorsqu'une personne, par ses investissements, relie des intérêts extérieurs à une ligne d'action consistante."(Becker, 1960)[60]

Les tenants de l' "Implication Comportementale" ont voulu répondre aux incertitudes et aux indéterminations de l' "Implication Attitudinale"[61], ils passent d'un attachement subjectif s'exprimant essentiellement par des intentions[62] à un attachement à une ligne d'action se manifestant, quant à elle, par des comportements parfaitement observables.[63] Cette approche de l'implication se réclame du concept défini par Becker (1960), mais également des travaux de Pfeffer et Salancick (1978) sur le concept d'attitude.[64]

Le modèle des "processus d'information sociale" développé par Pfeffer et Salancick considère que l'individu est tenu de donner à voir une ligne d'action consistante. Il se voit ainsi plus ou moins contraint de poursuivre les lignes d'action initiées, par le passé, en présence de ce public[65]. Les exigences des autres, à son sujet, sont fonction de :

---

[59] C'est en tout cas ainsi que nous explicitons et interprétons l'un des éléments d'un concept qui, introduit comme le résultat d'un processus, n'est jamais véritablement défini en tant que tel.

[60]"commitments come into being when a person, by making side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity." (Becker, 1960)

[61] rappel : l'implication attitudinale correspond à l'implication présentée dans le cadre du chapitre 2. Elle est ainsi désignée lorsqu'elle est confrontée à l'implication comportementale. Dans le cadre de nos définitions, elle se trouve scindée entre :
- implication substantielle dans la mesure où elle se réfère à des états réels de la relation contenus dans l'inconscient ;
- implication symbolique dans la mesure où elle semble par ailleurs intégrer des contenus symboliques plus ou moins conscients.
Elle reste en fait assez difficile à déterminer en ces termes et repose sans doute sur des prémisses ontologiques et épistémologiques différentes de celles que nous avons adoptées.

[62] Les chercheurs ne sont pas encore parvenus à démontrer les liens supposés exister entre l'implication attitudinale et la performance.

[63] L'un des principaux problèmes de l'implication comportementale consiste, comme le constate Neveu (1996) à établir des indicateurs. Dans quelle mesure peut-on parler de comportements impliqués ou sur quels critères peut-on établir les continuités de deux actes ?
De notre point de vue constructiviste, nous sommes bien entendu tenté de faire valoir le caractère construit de telles caractéristiques : l'implication est ce qui est défini comme tel par un ou plusieurs individus. Cette qualité peut ainsi lui être tour à tour attribuée par l'individu lui-même, les autres, l'organisation ou le chercheur. Cette forme d'indétermination constitue, pour nous, un argument validant notre choix de nous référer à l'implication en tant que construit subjectif.

[64] Paradoxalement, la théorie de Pfeffer et Salancick se réfère au concept d'attitude.

[65] Cet "acte public" formalisé par Pfeffer et Salancick, apparaît sous une forme quasiment identique dans les travaux des théoriciens de l'action (Quéré, 1990, 1993).

- la clarté de l'acte : l'univocité de ce qui a été produit ;
- la révocabilité : la possibilité de le corriger ;
- la volition : ce que l'individu contrôle ;
- la publicité : l'importance que l'audience accorde au comportement.

Paradoxalement cette théorie reprise comme composante de l'implication comportementale, était à l'origine, pour Pfeffer et Salancick (1978), une théorie de l'attitude.

Pfeffer et Salancick (1978) considèrent le comportement comme porteur d'une "information sociale". Leur théorie semble, en cela, prolonger les travaux de l'interactionnisme symbolique (Goffmann, 1956 ; Becker, 1963)[66].

"L'étiquetage" (Becker, 1963) est un concept particulièrement représentatif de ce courant de pensées. Il considère la capacité des autres à imposer, à l'individu, leur interprétation de ses comportements. Ce dernier peut cependant négocier avec eux et leur opposer son point de vue dans le cadre d' interactions symboliques. Le modèle de Pfeffer et Salancick met en évidence ce qui réduit les marges de manoeuvre de l'individu : par exemple, plus l'acte est clair, autrement dit, plus il fait l'objet d'une interprétation univoque, plus l'individu est tenu par une ligne d'action précise.

L'interactionnisme Symbolique est lui-même prolongé par les "Théories de l'Action", développées en France, entre autres, par Quéré (1990, 1993). Ces théories considèrent, parallèlement à l'approche explicative de l'action, une approche compréhensive la définissant comme un construit social. La spécificité de leurs travaux se situe au niveau de l'importance accordée au langage : ils approfondissent ainsi les interactions symboliques en faisant valoir le rôle structurant joué par l'énonciation de l'action.

L'implication sociale, telle que nous la définissons s'affilie à ces théories, tout en mettant en avant les marges de manoeuvre relativement étendues dont dispose l'individu. Il est, dans cette perspective, important de noter que ce n'est pas tant la matérialité des comportements qui est en jeu que leur sens. L'individu peut, en effet, par l'intermédiaire de son discours négocier le sens de ce que ses comportements "donnent à voir"[67].

L'implication sociale permet aux "Autres" de formaliser certaines de leurs attentes, voire de leurs exigences, par rapport à l'individu. Elle se trouve, cependant, médiatisée par la compréhension que celui-ci peut en avoir. Il arrive ainsi qu'il se trompe à propos de ce que les autres lui permettent ou ne lui permettent pas.

Mais, quelle que soit la façon dont lui-même interprète ces attentes, ces dernières restent susceptibles de l'influencer, tant du point de vue de ses "attitudes" que de ses "comportements".

---

[66] Becker, "Outsider" (1963), Goffman "La mise en scène de la vie quotidienne"(1956)

[67] L'expression "ce que les comportements donnent à voir" est utilisée par Quéré (1990).

L'action de l'implication sociale sur les comportements.

De nature symbolique, l'action de cette implication peut prendre un caractère substantiel[68]. Nous avons admis que les comportements se trouvent "normalement" déterminés par les interactions entre l'inconscient et la situation[69]. Compte tenu de ces prémisses, différents cas de figures permettent d'envisager l'action de l'implication sociale et, par son intermédiaire, des exigences définies par les "Autres", sur les comportements.

1. Les normes du groupe peuvent, tout d'abord, être internalisées en tant que telles. L'individu produit, alors, spontanément, des comportements conformes à ce qu'elles exigent. Nous considérons, dans ce cas, la confusion de l'implication sociale et de l'implication substantielle[70].

2. L'implication sociale peut également intervenir sur les comportements lorsque les normes sociales internalisées prescrivent à l'individu de se conformer aux exigences du groupe. C'est le cas, par exemple, lorsque l'implication substantielle est caractérisée par des besoins d'appartenances. La conformité des comportements par rapport aux exigences du groupe constitue, dans ce cas, un moyen, pour l'individu, de se faire accepter ;

3. De même, le conformisme de l'individu face aux exigences des autres peut constituer une stratégie visant à obtenir ou à partager des enjeux qu'ils détiennent, comme, par exemple, le pouvoir (Sainsaulieu, 1977). Ce peut être, également, le cas lorsqu'un employeur attend de ses salariés qu'ils donnent des signes de motivation ; pour ces derniers, l'accès aux promotions passe par l'intégration de ce registre (Brasseur, 1993) ;

4. D'une façon générale, la référence au rôle que le groupe lui attribue, constitue, pour l'individu, un mode de relation établi, définissant le cadre de ses communications ordinaires.

Le concept d'implication sociale, ainsi défini, a pour fonction d'isoler la dimension sociale de la relation symbolique. Ce concept n'apporte pas, en tant que tel, de valeur ajoutée à la littérature existante, il cadre, simplement, un certain nombre de réalités ayant trait aux définitions que les autres conçoivent, à propos de l'individu. Il est en cela très proche de la notion d'identité, telle que la définissent les "interactionnistes symboliques".

L'objectif de ce concept est d'intégrer les phénomènes décrits par ces auteurs, tout en les reformatant de façon à assurer la continuité avec nos deux autres concepts. A l'instar de l'implication substantielle, l'implication sociale nous permet de mieux circonscrire le concept d'implication symbolique, à travers lequel nous souhaitons aborder les engagements signifiés par les volontaires.

3.1.3. L'implication symbolique cognitive.

[68] Nous situons le "symbolique" au niveau de la production de sens, et le "substantiel" au niveau des interactions pratiques.
[69] Les comportements constituent en même temps une composante de ces interactions.
[70] Les normes sociales agissent dans le cadre de l'inconscient, domaine attribué à l'implication substantielle.

Nous situons la spécificité de la relation symbolique impliquant l'individu au niveau de la réflexivité dont celui-ci est capable. Cette propriété particulière lui permet d'être, tour à tour, sujet et objet de la relation symbolique. Autrement dit, il peut de se définir lui-même par rapport à un référentiel donné. Il est à la fois celui qui observe et énonce la relation et celui dont les caractéristiques sont évaluées[71] et mises en perspective par rapport à un objet donné.

La relation symbolique constitue une activité cognitive à travers laquelle l'individu formalise un certain nombre de perceptions, en même temps qu'une activité constructive dans le cadre de laquelle il les prolonge et leur attribue du sens.

A travers la relation symbolique qu'il établit entre lui et un référentiel donné, l'individu se positionne : il précise ce qu'ils représentent l'un pour l'autre. Il intègre, entre autres, ce que le référentiel peut lui apporter sur le plan affectif, normatif ou pratique[72]. De la même façon, il considère dans quelle mesure il peut ou doit répondre aux enjeux exprimés par celui-ci[73]. C'est dans cette mesure que nous parlerons désormais, d'implication symbolique.

Cette recherche interprète l'engagement signifié en ces termes. Elle met en lumière le rôle qu'il peut jouer dans la façon dont l'individu se positionne par rapport à la situation et envisage les problèmes la caractérisant.

Le concept d'implication symbolique constitue, compte tenu de la démarche empirico-formelle effectivement suivie, à la fois un moyen de saisir les réalités étudiées et un aboutissement. La définition ici évoquée constitue, en fait, le résultat d'une formalisation progressive mettant en interaction des éléments théoriques et les données des entretiens menés auprès des volontaires.

La pertinence de ce concept reste, en principe, très relative. Elle s'exprime au coeur d'un système le mettant en relation avec des paradigmes, une problématique, un modèle et des données de terrain.

Partant de là, nous limitons délibérément les contenus développés dans le cadre de cette partie et ce n'est qu'au fur et à mesure des chapitres suivants, que nous exposerons les différents aspects de ce concept. Il s'agit, pour nous, de l'inscrire dans les contextes à l'intérieur desquels il prend sens, tout en restituant un peu de la démarche empirico-formelle ayant présidé à sa construction.

Nous revenons pour l'instant sur ses affiliations avec, d'une part, les concepts d'implication développés par les autres auteurs et, d'autre part, les concepts plus ou moins connexes que sont l'attitude et l'identité.

---

[71] Ce qui inclut la perception de caractéristiques objectives, leur évaluation par rapport à des critères subjectifs et l'attribution de caractéristiques exogènes.

[72] Il peut également considérer dans quelle mesure il vérifie ses craintes : l' aliénation.

[73] L'individu peut passer par des formes d'anthropomorphisme, il peut ainsi se référer aux exigences de son travail, de l'organisation, de sa carrière.

3.2. Positionnement de l'implication symbolique (cognitive).

L'implication est habituellement introduite comme un concept décrivant la relation (Thévenet, 1992), c'est généralement le premier repère que l'auteur donne au lecteur. La façon dont nous concevons l'implication symbolique cadre parfaitement avec ce premier critère : l'implication symbolique décrit la relation telle que la conçoit l'individu lui-même, dans le cadre, entre autres, de ses discours.[74]

Notre affiliation par rapport aux concepts d'implication développés par les autres auteurs ne s'arrête pas là. En effet, l'implication n'est pas le seul concept à vouloir rendre compte de la relation et le choix de ce terme se fonde sur un certain nombre de convergences. Concernant la nature des phénomènes décrits par l'implication, on oppose généralement les tenants de l' "Implication Attitudinale" et ceux de l' "Implication Comportementale". Curieusement, l'implication symbolique répond au principal critère de convergence de la première : l'identification ; en même temps qu'il intègre celui de la seconde : la ligne d'action consistante.

L'implication symbolique questionne la façon dont l'individu prend en charge les enjeux d'un référentiel donné, par exemple l'organisation. Il constitue bien, dans cette perspective, un concept de gestion. Mais questionnant une réalité subjectivement construite et relativement indépendante des véritables déterminants de la contribution, des questions ne manquent pas de se poser quant à l'utilité de gérer un tel phénomène.

3.2.1. Identification et ligne d'action consistante.

La forme d'implication "attitudinale" ayant suscité le plus grand nombre d'écrits est, sans doute, l'implication dite "affective". Celle-ci est habituellement décrite comme une forme d'identification à l'organisation, s'accompagnant d'un certain nombre d'effets tels que : l'internalisation de ses valeurs et de ses buts, la volonté de faire des efforts dans ce sens et l'intention de rester (Mowday, Porter et Steers, 1982).

Considérant la façon dont l'individu se définit par rapport à un référentiel donné, l'implication symbolique accorde, elle-aussi, une place importante aux phénomènes d'identification. Cependant, l'individu ne s'identifie pas au référentiel, mais se définit par rapport à lui. Il peut, certes, se reconnaître dans certains de ses aspects, mais peut, tout aussi bien, par d'autres, s'en différencier et s'en distancier.

Le référentiel joue, en fait, un rôle de repère par rapport auquel l'individu se positionne. Ce dernier peut ainsi situer ses propres caractéristiques et se définir en fonction de ce qu'ils s'apportent mutuellement. L'individu s'identifie, en fait, à la relation.

---

[74] Cette définition laisse présager une approche compréhensive de "type wéberienne" : une approche s'attachant au sens visé par l'acteur. C'est pourquoi, nous précisons, dès à présent, que nos interprétations des discours produits dans le cadre des entretiens ne se réfèrent pas au sens visé par l'acteur mais au sens qu'il produit. Nous considérons les positionnements sur lesquels il s'appuie pour fonder ses arguments, nous les interprétons, de plus, à travers nos propres catégories : les référentiels (groupe, organisation, travail, etc.) et les modes (calcul, intrinsèque, aliénant) ; l'approche compréhensive s'attachant, quant à elle, à reproduire les catégories de l'acteur.

Il est toujours possible de questionner la façon dont l'individu se positionne par rapport à un référentiel donné. Mais celui-ci ne s'identifie vraiment à leur relation, qu'à partir du moment où il s'y réfère pour se définir par rapport à la situation en général,[75]

Trois modes d'implication : trois façons de se définir par rapport à l'organisation.

L'individu peut, conformément à la définition Mowday (1982), partager les mêmes valeurs et les mêmes buts que l'organisation. Différents cas de figures peuvent alors être envisagés :
- l'individu peut s'identifier à ses propres valeurs et trouver dans l'organisation un moyen de les exprimer et de les partager ;
- il peut s'identifier aux buts de l'organisation. C'est ainsi que ceux qui, parmi les volontaires, s'identifient à l'aide humanitaire, tendent à se définir comme des personnes participant au développement de l'Afrique.. - concernant l'organisation proprement dite, nous considérons une "Implication Intrinsèque" dans la mesure où l'individu valorise la relation en tant que telle et fait valoir son appartenance. Il ne s'identifie alors pas tant à l'organisation qu'au fait d'en être membre.[76]

L'individu peut, tout aussi bien, se définir comme une personne travaillant en vue d'un salaire. La relation avec l'organisation constitue alors un moyen et on pourrait penser que l'individu n'investit pas l'organisation en termes d'image de soi. D'un autre côté, on peut considérer des formes de distanciation et de différenciation : il ne se reconnaît pas dans l'organisation. C'est ainsi que le retrait défini par Sainsaulieu peut être interprété comme une forme d'identité par omission : l'individu se définit par rapport à ce qu'il n'est pas : "Moi, comme j'avais pas fait ça par vocation..." (volontaire)

Enfin, l'individu peut, dans le cadre d'une implication aliénante, se définir comme victime et opprimé, de la même façon que certains volontaires se définissent en termes de sacrifice. Au delà des souffrances réelles que peut exprimer un tel positionnement, le rôle de victime peut, pour certains, constituer une façon de se définir. On peut ainsi évoquer le stéréotype du syndicaliste dont l'identité se définit essentiellement en termes de lutte des classes.

Dans cette perspective, le contraire de l'implication est bien l'indifférence.

3.2.2. D'une ligne d'action consistante à une ligne d'action symboliquement cohérente.

L'implication comportementale, jugeant les liens entre les "dispositions" résultant de l'implication attitudinale et les comportements trop incertains, propose de considérer la notion de ligne d'action consistante. L'implication symbolique se réfère à des phénomènes du même ordre.

Cette consistance résulte, pour eux, de l'irréversibilité croissante de la ligne d'action entreprise compte tenu des investissements effectués par le passé, d'une "volonté" de prévenir toute dissonance cognitive et des exigences sociales. L'individu se retrouve ainsi contraint de perpétuer les mêmes comportements.

La consistance de la ligne d'action est l'une des principales variables prises en considération dans le cadre de cette recherche. Cependant, à la différence de

[75] Voire par rapport à d'autres situations.
[76] D'une certaine façon, seul le dirigeant peut véritablement s'identifier à son entreprise.

l'implication comportementale, la consistance questionnée par l'implication symbolique ne porte pas sur les comportements effectivement donnés à voir, mais sur le sens que leur attribue l'individu. Il s'agit en fait de la cohérence que l'individu construit et revendique dans le cadre de son discours.

Cette consistance symbolique ne se recoupe pas nécessairement avec la consistance observable des comportements, l'individu peut, en effet, interpréter des comportements hétérogènes en leur prêtant des intentions semblables et, d'autre part, se décharger des comportements trop éloignés de la ligne d'action revendiquée en les attribuant à des contraintes extérieures.

Dans cette perspective, l'engagement signifié, que nous interprétons en termes d'implication symbolique constitue le "collant" ("Binding", Staw) qui lie le volontaire à son action. Le chapitre 7, en particulier, met à jour la façon dont les volontaires convoquent leur engagement pour poser et résoudre les problèmes rencontrés en situation, nous questionnons ainsi dans quelle mesure ils mettent à contribution "des intérêts extérieurs avec une ligne d'action consistante" (Becker, 1960)

3.2.3. L'implication symbolique : un concept de gestion.

L'implication se différencie des autres concepts décrivant la relation : attitude, identité, motivation, satisfaction, par ses préoccupations en termes de Gestion. Elle aborde le phénomène en fonction des enjeux de l'organisation.

L'implication symbolique questionne la mesure et la logique suivant lesquelles l'individu prend en charge les enjeux d'un référentiel donné, par exemple, l'organisation. Nous faisons valoir son affiliation aux Sciences de Gestion. Elle oriente la lecture de la relation en fonction des préoccupations du gestionnaire. En l'occurrence, celui-ci questionne plus la façon dont l'individu se positionne par rapport aux enjeux de l'organisation que la relation qu'il établit avec son univers de travail.

L'implication symbolique par rapport à la situation questionne le référentiel par rapport auquel l'individu se définit pour se positionner par rapport à cette dernière. Il s'agit d'identifier, parmi les référentiels qui composent la situation, celui ou ceux auxquels l'individu accorde le plus d'importance.

Le référentiel en question n'est pas nécessairement l'organisation. Mais, il reste cependant possible de questionner, de façon plus spécifique, la façon dont l'individu se définit par rapport aux enjeux de cette dernière. Le concept permet également d'approfondir la question en explorant comment il se positionne, à l'intérieur de l'organisation, entre son supérieur hiérarchique, la direction, ses collègues, son travail, les buts de l'organisation, etc...

3.2.4. L'implication symbolique : "fantasmes et projections" ?

L'interaction (substantielle et objective) constitue, selon Thévenet (1992), le fondement de la relation : "Sans échange[77], il n'existe pas de relation." Il s'appuie sur les écrits de Julien Green pour montrer qu'en l'absence d'interaction, la relation n'est que "fantasmes et projections". Nuttin (1965) considère que les interactions comportementales constituent l'essence de la condition humaine. D'une façon générale, un très grand nombre d'auteurs limitent leurs considérations aux relations objectives, seules dignes de crédit. Dans cette perspective, l'implication symbolique semble, effectivement, relever pour une grande part, de "fantasmes" et de "projections". Un certain nombre de questions se posent alors quant à l'intérêt de gérer de tels phénomènes :

- l'implication symbolique s'appuie-t-elle, nécessairement, sur une relation objective ?

- est-elle tenue de prendre en considération les éléments objectifs ?

- constitue-t-elle finalement une relation moins intéressante que la relation substantielle ?

Dans l'absolu, il semble parfaitement envisageable que l'implication symbolique puisse se développer en l'absence d'interaction directe. Certains volontaires, certes rares, se définissent par rapport aux donateurs, avec lesquels, ils n'ont, du reste, aucun contact. D'une façon plus générale, cette recherche met en évidence le fait que la plupart des volontaires anticipent des formes d'implication par rapport à une situation qu'ils ne connaissent pas.

De telles anticipations risquent de définir une relation sensiblement différente des interactions objectives effectivement développées une fois sur place. On peut alors se demander dans quelle mesure, l'individu peut projeter ses fantasmes compte tenu de ce que lui donne à voir la réalité objective, et, en particulier, ses propres comportements. Jusqu'où peut-il aller dans l'ignorance de certaines réalités objectives ? Jusqu'où peut-il les nier ? De tels écarts sont-ils durables ?

Ces incertitudes questionnent l'utilité d'étudier un tel phénomène. C'est, sans doute, intéressant d'un point de vue strictement ethnologique, dans la mesure où il peut aider le chercheur à mieux comprendre l'expérience vécue par des individus étudiés. Son intérêt est, en revanche, moins évident dans le cadre des Sciences de Gestion : Les phénomènes décrits par ce concept présentent-t-ils la moindre utilité pour la conduite des organisations ? Dans l'hypothèse où ces phénomènes influeraient, un tant soit peu sur les comportements, comment pourrait-il concurrencer la "véritable" implication[78] ?

---

[77] Nous considérons l'échange comme une forme particulière d'interaction. Par exemple, le salaire peut agir sur l'individu en modifiant ses motivations.

[78] Lorsque l'individu s'identifie à l'organisation, il internalise ses normes et se définit par rapport à la situation conformément aux prescriptions de l'organisation. Il peut ainsi se définir par rapport au client dans la mesure où il s'agit de ce que spécifie sa culture. Inversement, on peut considérer un individu dont les valeurs familiales valorisent l'appartenance à l'organisation. La véritable implication est souvent située au niveau de l'internalisation des normes et non pas des normes internalisées.

Cette recherche questionne l'engagement signifié par les volontaires (elle l'interprète en termes d'implication symbolique), non seulement parce qu'il est valorisé par la culture des associations, mais aussi et surtout parce qu'il constitue le seul élément directement accessible au gestionnaire, pour gérer les comportements des volontaires.

La question se pose, effectivement, de savoir s'il est pertinent de s'y attarder ou s'il vaut mieux explorer les moyens d'accéder, ne serait-ce qu' indirectement, à l'implication substantielle et aux motivations ?

Loin d'affecter notre projet, toutes ces questions alimentent l'intérêt théorique de cette recherche. Notre problématique questionne, entre autres, l'utilité des phénomènes décrits par le concept pour l'organisation et l'intérêt de ce dernier pour les Sciences de Gestion : "Dans quelle mesure l'engagement signifié par les volontaires peut-il influer sur leurs contributions?" Nous mettons cependant ces questions théoriques et pratiques en lien avec d'autres considérant les dimensions épistémologiques et idéologiques du problème.[79]

3.3. Implication symbolique et concepts adjacent.

Nous faisons valoir certaines convergences existant entre l' "Implication Symbolique" et les acceptions classiques du concept d' "Implication". Cette affiliation repose essentiellement sur la nature du projet dans lequel s'inscrit le concept : comprendre la relation du point de vue de l'organisation afin de mettre à jour certaines utilités[80].

Les convergences mises à jour au niveau des contenus : l'identification et la ligne d'action cohérente, peuvent, quant à elles, être restituées, à l'instar de nombreux concepts des Sciences de Gestion, dans des théories empruntées aux autres Sciences Humaines et Sociales. L'implication symbolique assume ainsi, à l'instar des autres concepts d'implication, de fortes proximités avec les concepts d'attitude et d'identité. Partant de là, nous questionnons dans quelle mesure les découpages opérés par ces concepts se recouvrent.

---

[79] La dimension épistémologique questionne les possibilités d'accès à la véritable implication. La dimension idéologique questionne la possibilité et l'intérêt de gérer les personnes en leur reconnaissant des formes d'intégrité au niveau de leur conscience. Nous questionnons, par ailleurs, la portée déontologique de pratiques visant à "manipuler" leur inconscient. cf. Introduction.

[80] Utilités au sens économique. Utilités pour l'organisation.

3.3.1. Implication symbolique et attitude.

Les approches classiques du concept d'attitude[81].

La littérature concernant le concept d'attitude présente les mêmes caractéristiques de saturation, d'hétérogénéité et de redondance que celles relatives à l'implication. Parmi les très nombreuses définitions disponibles, nous en retenons trois, intégrant des phénomènes relativement disparates et, ce faisant, susceptibles de couvrir une part importante de l'ensemble des ceux pris en charge par ce concept

Hovland et Rosenberg (1960) définissent le concept d'attitude comme l'ensemble de réponses que l'individu produit face à un objet donné. Ils ajoutent à la réponse comportementale traditionnellement observée par les behavioristes[82] :
- une réponse verbale qui manifeste des formes d'intentionnalité a priori ou a posteriori du comportement en question ;
- une réponse affective[83] qui comprend la charge affective réellement, physiologiquement ressentie et le discours développé à ce sujet ;
- une réponse cognitive qui, là encore, comprend la perception réelle et la façon dont elle peut être formalisée dans le cadre du discours.

Le modèle Ajsen et Fishbein (1975)[84] restreint l'attitude à la réponse affective. Ce concept intègre le caractère subjectif de la perception, il désigne une activité subjective consistant à conférer un certain nombre d'attributs, cette attribution résultant elle-même d'attentes à propos de l'objet. Le comportement résulte, dans cette perspective à la fois de l'attitude mais aussi des normes sociales. Nous croyons pouvoir faire un parallèle entre cette approche de l'attitude et l'implication dite "affective" : les deux concepts focalisent et spécifient une forme exclusivement affective du concept.

L'approche de Pratkanis et Turner (1994).

Plus récente, l'approche de Pratkanis et Turner (1994) est, sans doute, moins connue. Ils prennent en considération :
- la structure de l'attitude : une représentation en mémoire
- les procédures d'accès et d'utilisation de cette représentation ;
- la fonction, les tâches et les buts psychologiques mis en oeuvre pour former la structure.

---

[81] Théories présentées par Fisher (1987), Pratkanis & Turner (1994), Neveu (1996)

[82] Ch.3.2.1

[83] Nous retrouvons un choix courant qui consiste à mettre sur le compte de l'affectif tout ce qui ne relève pas de la stricte logique. Compte tenu des travaux de Freud, il nous semble utile de distinguer des éléments normatifs, liés au "surmoi" et des éléments affectifs venant du désir, du ça. Bekler reproche en particulier le manque de spécification de cette idée d'affectif, il n'est pas assez spécifique pour le mesurer.

[84] L'antériorité des attentes sur la perception, et de la perception sur l'évaluation s'inscrit dans une perspective linéaire qui nous permet de rappeler le caractère systémique de nos choix. Ce modèle présente une préoccupation commune avec la nôtre qui consiste à isoler les éléments cognitifs, le point de vue personnel du point de vue social que peut intégrer l'individu ; ils intègrent en particulier l'idée d'une contingence concernant la sensibilité de l'individu par rapport à cette donnée.

Ils introduisent, ce faisant, la question du contenant. Ils évoquent les travaux d'Anderson (1981), de Bassili, (1989) pour distinguer des jugements stockés en mémoire ("memory-based") et des jugements "on-line", autrement dit des jugements développés au fur et à mesure de l'action et de ses interactions avec le psychisme. Pour eux, les attitudes complètement développées sont stockées en mémoire par une représentation cognitive intégrant trois composantes : une étiquette désignant le type d'objet concerné, un résumé évaluatif de l'objet, et une structure de connaissances soutenant l'évaluation.

Tout d'abord, les attitudes sont utilisées pour donner du sens au monde et pour opérer dans l'environnement. Elles servent aussi à maintenir le "self-worth" : une évaluation positive de soi dans le cadre d'un contexte social donné. Ils considèrent la capacité prédictive du concept en fonction de son importance et de sa bonne définition, la complexité du savoir, la force de l'attitude, le rapport à soi etc.

Ce modèle cherche à envisager tous les cas de figures, il multiplie les variables et les valeurs prises par celles-ci. Cherchant à reproduire "trop" fidèlement la réalité, il aboutit, de notre point de vue, à une vision trop complexe.[85] C'est pourquoi nos emprunts à ce modèle se limitent à des aspects précis tels que les notions d'étiquette et de résumé.

Les liens entre le concept d'implication et le concept d'attitude sont incontournables :

- le courant intégré dans le chapitre 1, est désigné sous le terme d' "implication attitudinale". Les catégories évoquées ressemblent effectivement à celles développées dans le cadre du concept d'attitude, Un grand nombre d'auteurs rejoignent, en particulier, l'approche de Jensen et ali, celle-ci isolant la dimension affective du phénomène.

- le courant de l'implication comportementale se fonde, lui aussi, de façon quelque peu paradoxale[86], sur l'une des principales théories de l'attitude : le modèle des processus d'information sociale de Pfeffer et Salancik (1978) ;

Nous considérons que l'attitude décrit la même réalité que l'implication. D'une façon générale, l'enjeu de l'attitude est, pour ainsi dire, le même que celui de l'implication : prédire les comportements. La diversité des définitions, de part et d'autre, ne permet pas d'établir de liens univoques. Il n'est, par exemple, pas possible de dire si l'implication est une attitude par rapport à la relation ou une attitude par rapport à un référentiel induisant une relation spécifique.

L'articulation de l'attitude avec notre concept semble pouvoir se situer au niveau du découpage :
- l'attitude semble très souvent se situer au niveau du résultat : les caractéristiques que l'individu attribue au sujet.
- l'implication symbolique s'attache, quant à elle, au phénomène d'attribution : la relation dans le cadre/ à l'issue de laquelle il se positionne par rapport à l'objet. Elle se place ainsi légèrement en amont de l'attitude.

---

[85] Ce modèle revêt un défaut semblable au modèle économique : ils tentent de reproduire la complexité du réel, et deviennent, ce faisant, impraticables.

[86] Paradoxale si l'on se réfère à la nature du projet qui sous-tend cette approche : prendre le contre-pied de l'implication attitudinale.

Cette articulation ne vaut, cependant, que dans la mesure où l'attitude décrirait des phénomènes relatifs à la relation symbolique. Tel n'est pas forcément le cas, il semble, en effet, que certains concepts se réfèrent à la vraie relation : aux sentiments inconscients, seuls capables de fonder une prédisposition à agir.[87]

3.3.2. Implication et Identité.

Le concept d'identité.

Fisher (1987) présente l'identité comme "une idée synthèse qui montre l'articulation du psychologique et du sociologique chez l'individu".
"Elle s'échafaude comme une construction représentative de soi dans son rapport à l'autre et à la société." "Il s'agit de découvrir qui on est pour soi-même et qui on est pour les autres."
Ferréol (1991) identifie deux pôles, deux aspects du phénomène : "Soi" (pôle individuel) et rôles (pôle social). Ainsi présentée, la notion s'inscrit bien comme une dimension de la relation individu-société, son enjeu est "de comprendre les inter-relations entre le niveau individuel et le niveau collectif..."

À l'instar de l'implication, l'identité est l'une de ces notions qui, en cherchant à rendre compte d'une réalité complexe, génèrent quantité de définitions et de nuances qui rendent son usage difficile. Les sens des concepts développés divergent pour lui prêter des natures et des logiques différentes. Néanmoins, la diversité des approches laisse apparaître quelques convergences.

L'identité semble correspondre à une définition de l'individu l'associant à des attributs symboliques. Ces caractéristiques sont, pour partie, partagées avec le groupe d'appartenance, d'autres sont plus spécifiques, davantage liées au rôle de chacun : " configuration de modèles de conduites associées à une position ou à une fonction dans le système." (Ferreol, 1991). Cette définition permet à l'individu de se situer par rapport aux autres dans la réalité sociale, elle constitue un cadre structurant plus ou moins les conduites[88].

On peut ainsi identifier deux pôles :
- l'identité sociale autrement appelée identité pour autrui ;
- l'identité pour soi autrement appelée identité individuelle ou personnelle.
La question qui anime la plupart des débats sur l'identité consiste à savoir laquelle de ces deux identités précède l'autre, en d'autres termes, il s'agit de savoir laquelle des deux détermine l'autre et dans une moindre mesure laquelle tend à dominer leur inter-relation.

Une première tendance place la construction de l'identité sous le joug de la contrainte sociale. Cette dernière peut être définie comme la pression exercée par la société sur ses membres pour les amener à se conformer aux manières communes de penser, sentir et agir.

La contrainte sociale est, chez Durkheim (1895) relativement prégnante: selon lui, des comportements tels que le suicide ont une origine avant tout sociale. Dans les sociétés traditionnelles régies par une solidarité mécanique, cette contrainte s'exerce sous des formes de conformisme. Dans les sociétés fondées sur une solidarité organique comme les sociétés modernes, l'individu tend à se différencier, la contrainte sociale s'exerce alors en fonction de la position occupée, en particulier à travers le rôle.

---

[87] Concernant les attitudes situées au niveau de la conscience, la compatibilité avec notre concept demeure réduite dans la mesure où elles intègrent un paradigme intentionnaliste.

[88] Un exemple de caractéristiques susceptibles de participer à l'identité est le sexe. Cette caractéristique répond, a priori, à des critères relativement univoques mais elle peut être contestée par les pairs ou les autres groupes en fonction de certains critères plus subjectifs : la reconnaissance de l'identité masculine d'un homme peut être refusée en référence, par exemple, à une sexualité atypique. Les attributs rattachés à ce caractère sont variables : l'identité masculine peut prendre des expressions différentes suivant les cultures, les groupes et les individus.

Le concept d'habitus développé par Bourdieux(1970) exprime une position similaire, il se situe dans le sens d'une détermination sociale de l'identité. Il intègre les niveaux individuels et collectifs et permet d'échapper aux dilemmes de l'intériorité et de l'extériorité[89], de l'identité pour soi et de l'identité pour autrui, de l'appartenance et de l'attribution. L'habitus est une intériorisation de l'extériorité : "Chaque système de dispositions individuelles est une variante structurale des autres, où s'exprime la singularité de la position à l'intérieur de la classe et de la trajectoire par rapport au style propre de la classe et de l'époque." Malgré des combinaisons uniques, le résultat obtenu demeure, selon l'expression employée par Watzlavick (1975) pour caractériser pareille situation : "toujours plus de la même chose".

Suivant ce type d'approche, l'identité et la conduite de l'individu sont fonction de sa situation au sein de la société et des groupes auxquels il appartient. Leur acquisition se fait par un processus de socialisation à travers lequel l'individu internalise les normes à suivre.

Une deuxième tendance part du principe que l'individu existe, il a une représentation de lui et des valeurs avant de devenir le sujet social d'un contexte précis. Sa personnalité, ses croyances, ses valeurs, la conception qu'il a de lui-même sont conçues différemment selon les courants de pensée : certains les voient comme le résultat d'un parcours et les analysent en termes de développement, d'autres leur confèrent un caractère inné. Les deux points de vue ont en commun d'envisager une identité personnelle précédant le contexte présent.

Partant de là, l'individu définit son identité sociale suivant une dynamique d'adhésion et de différenciation. C'est l'antithèse de la contrainte sociale, l'individu cherche à acquérir une identité sociale la plus proche possible de son identité personnelle. Il s'identifie à un groupe donné et adhère à ses normes en fonction de leur adéquation avec ses croyances et ses valeurs. Inversement, il cherchera à se différencier des groupes dont les normes sont différentes ou contraires aux siennes.

Ainsi à travers ce positionnement en termes d'adhésion aux groupes de pairs et de différenciation sur des modes plus ou moins conflictuels par rapport aux autres groupes, l'individu affirme et fait reconnaître les caractères de son identité personnelle. Selon Sainsaulieu (1977), l'identité collective peut constituer une stratégie destinée à disposer d'un pouvoir suffisant pour permettre la reconnaissance et l'expression de l'identité individuelle.

Un troisième type d'approche focalise sur les interactions suivant lesquelles elles se construisent. Elle intègre les deux précédentes approches sous la forme d'un processus suivant lequel les deux identités s'influencent réciproquement. Il n'est plus question de détermination mais de négociation et d'ajustement entre les deux pôles.

L'interactionnisme symbolique propose une lecture de ce type : il cherche à "expliquer comment se constituent les catégories de la vie sociale au cours des activités complexes de groupes ou d'individus en coopération ou en opposition. Il s'agit aussi de comprendre la démarche des acteurs sociaux entreprenant des actions auxquelles ils accordent des significations construites lors des interactions de la vie quotidienne...On aboutit ainsi à une théorie de l'étiquetage où l'accent est mis sur les processus d'attribution de l'identité (pouvoir de définition, contrôle des représentations). L'identité apparaît ainsi à la fois comme une construction d'une image de soi : elle est à la fois attribuée sous la forme d'étiquettes et de statuts (identité pour autrui) et acceptée et intériorisée à travers le sentiment d'appartenance (identité pour soi)". L'identité pour soi se définit, dans la plupart des cas, par rapport au groupe. La déviance relevant directement de cette logique.

[89] cf. supra : l'incommensurabilité du niveau d'analyse psychologique et du niveau d'analyse sociologique, P. Louart (1990)

BU LILLE I

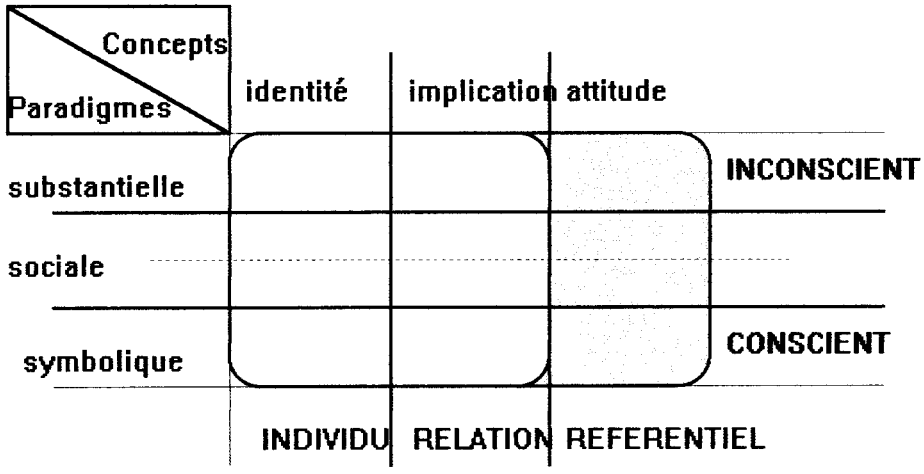
L'implication symbolique décrit une relation dans le cadre de laquelle l'individu se définit par rapport à un référentiel donné. Cette définition participe à son identité dans la mesure où elle peut fonder la façon dont l'individu se positionne par rapport à la situation dans son ensemble.

Les théories de l'identité mettent, en particulier, l'accent sur la dualité du phénomène : il met en interaction :
- une identité sociale, celle que les autres prêtent à l'individu ;
- l'identité pour soi, celle que l'individu conçoit.

La façon dont sont définis ces deux concepts correspond, assez précisément, au découpage que nous avons opéré entre implication (symbolique) sociale et implication symbolique (cognitive).

L'identité constitue, ainsi, un concept très proche de celui d'implication. Elle intègre des catégories souvent semblables : elle porte sur des formes d'identification mais aussi de différenciation. Les liens entre les deux concepts sont comparables à ceux définis entre l'implication symbolique et l'attitude : l'identité focalise sur le résultat : la définition de soi que développe l'individu alors que l'implication symbolique décrit les relations par l'intermédiaire desquelles elle se construit.

3.3.3. Différents découpages du même phénomène.



La distinction entre identité et implication est pour ainsi dire la même qu'entre implication et attitude, il s'agit du même phénomène : celui que nous désignons sous le terme de relation. Pour chacun des trois concepts, suivant les définitions, la relation en question est soit substantielle, soit sociale, soit symbolique[90].

[90] Compte tenu des concepts définis dans ce chapitre.

Concernant le niveau symbolique qui nous préoccupe, l'identité et l'attitude constituent les deux pôles de l'implication, chacun des deux concepts focalisant sur un résultat différent :
- l'identité focalise sur le résultat en termes de définition de soi[91] ;
- l'attitude privilégie le résultat en termes de définition de l'objet.

Il est tentant de considérer la relation symbolique décrite par l'implication comme un troisième élément s'intercalant et faisant la jonction entre l'identité et l'attitude. Nous considérons une seule et même entité dans la mesure où l'identité et l'attitude n'existent pas en dehors de la relation. Ces deux phénomènes sont sous-jacents à la définition de l'implication symbolique : la façon dont l'individu se définit par rapport à un référentiel donné. Cette dernière pourrait, en fait, s'appliquer aux deux autres concepts.

En dehors d'un découpage légèrement différent (cf. schéma ci-dessus), l'implication symbolique se différencie des deux autres concepts par le fait qu'elle interprète la relation en termes de gestion, elle questionne, plus particulièrement, la façon dont l'individu prend en charge les enjeux du référentiel.

Cette orientation ne modifie pas la nature des phénomènes décrits. Les phénomènes décrits par les deux autres concepts sont, d'ailleurs, intégrés suivant des perspectives semblables par certaines définitions de l'implication "attitudinale" :
- ils questionnent l'identité en termes d'internalisation des valeurs et des buts du référentiel (Mowday, 1982) ;
- ils mettent en avant des attitudes décrivant l'orientation de l'individu par rapport au référentiel et les prédispositions à agir dans le sens de ses enjeux.

Conclusion du chapitre 2.

Nous disposons à l'issue de ce chapitre de trois types d'implication plus spécifiques issus du découpage de la relation sous la forme de trois construits distincts. Ce découpage nous permet, entre autres, de mieux situer certains aspects du débat évoqué en introduction entre implication attitudinale et implication comportementale.

Le "contexte intériorisé de nature affective" dans lequel Neveu situe l'implication attitudinale pourrait, tout d'abord, compte tenu des éléments introduits dans la seconde partie, correspondre aux désirs et aux normes[92] à l'origine des motivations. Ce type d'implication apparaît effectivement, du point de vue de la plupart des théories de motivation, "vague et peu spécifique" (Neveu, 1996) dans la mesure où les comportements qui en découlent dépendent, dans une large mesure, des opportunités et des contraintes de l'environnement présent[93]. Suivant cette perspective, l'implication attitudinale et l'implication comportementale apparaissent, effectivement, comme des construits distincts (Allen et Meyer, 1984).

---

[91] L'identité est une définition de soi par rapport à la situation. Elle est donc dès le départ indissociable de l'implication.
[92] Dans le cadre de la littérature sur l'implication, le terme d'affectif semble inclure les normes.
[93] C'est, a priori, au niveau des forces environnementales qu'il faut rechercher les forces poussant l'individu à maintenir une ligne d'action consistante.

Le modèle de Nuttin, que nous avons retenu pour décrire les phénomènes se rapportant aux motivations et aux comportements, permet, en revanche, d'articuler ces deux approches dans le cadre d'un seul et même phénomène : "l'implication attitudinale" correspondrait dans ce cadre d'analyse, à une structure de la personnalité ayant trouvé, dans le référentiel auquel elle se destine, l'objet d'une interaction satisfactrice. La structure Moi-Monde qu'ils composent constitue une interaction potentielle ayant pour vocation de "s'extérioriser" (Neveu, 1996)[94] : de se réaliser sous la forme d'interactions à la fois concrètes et spécifiques. L'implication attitudinale constitue, dans cette perspective, une prédisposition à agir (Thévenet, 1992) contribuant à la ligne d'action consistante par rapport à laquelle se définit l'implication comportementale.

La plupart des énoncés relatifs à ces deux types d'implication nous semblent devoir s'inscrire au niveau de la relation substantielle, certains tendent, cependant, à déborder du côté de la relation symbolique. Nous pouvons ainsi proposer une seconde interprétation possible de cette littérature.

Nous avons d'ores et déjà évoqué les liens existant de fait entre l'implication comportementale et l'implication (symbolique) sociale, par le biais de la théorie de Pfeffer et Salancick[95]. Il semble de même possible de trouver des similitudes entre l'implication attitudinale et cette même implication sociale : le poids de l'implication de l'individu telle que la définissent les "Autres" dépend, entre autres, du degré d'implication "attitudinale" que celui-ci développe par rapport à ces derniers.

Nous avons également tenu à faire valoir les multiples affiliations de l'implication symbolique (cognitive) : forme que nous privilégions dans le cadre de cette recherche, avec les concepts d'implication plus classiques :

- nous reprenons la ligne d'action consistante par rapport à laquelle se définit l'implication comportementale en termes de sens, autrement dit d'intention, attribué aux comportements. L'individu peut ainsi se réapproprier des comportements en apparence très différents dans le cadre d'interprétations convergentes. Lorsque les comportements s'éloignent "clairement"[96] de la ligne d'action entreprise, l'individu peut continuer à faire valoir des intentions cohérentes en attribuant ces écarts à des contraintes extérieures. La cohérence ainsi construite peut être communiquée aux autres, mais elle contribue, par ailleurs, à la réduction de dissonances cognitives relevant d'un niveau plus psychologique ;

- tout comme l'implication attitudinale, nous intégrons les concepts d' "attitude" et d' "identité". Ils constituent les deux pôles de l'"implication symbolique définie comme la façon dont l'individu se situe par rapport à un référentiel donné.

---

[94] Expression utilisée par Neveu pour évoquer "l'implication comportementale".

[95] cf. ch. 2.3.1.2.

[96] La "clarté" du comportement est l'un des quatre critères retenus par Pfeffer et Salancick (1978) comme déterminant des pressions exercées par les autres sur la ligne d'action. La "clarté" correspond à l'univocité des interprétations possibles à partir de ce que donne à voir un comportement donné.

Ces deux interprétations possibles questionnent, ce faisant, la littérature : les différentes définitions de l'implication se réfèrent-elles à la "véritable" relation : la relation qui lie l'inconscient à l'environnement perçu ou considèrent-elles la relation construite par l'individu à des niveaux plus conscients ?

Au delà de l'interprétation des concepts définis par les autres auteurs, l'implication symbolique nous permet de situer de façon assez précise la nature de la relation étudiée dans le cadre de cette recherche, autrement dit la façon dont nous interprétons l'engagement signifié par les volontaires : une relation consciente correspondant à la façon dont l'individu se définit par rapport à un référentiel donné et précisant, ce faisant, la façon dont il se positionne par rapport à ses enjeux, la logique présidant à la prise en charge de ces derniers pouvant être rapprochée des catégories établies dans le précédent chapitre : implication intrinsèque, calculatrice ou aliénante. Dans cette perspective, la relation importante est celle à laquelle l'individu accorde le plus d'importance, celle à laquelle il se réfère pour se positionner par rapport à la situation dans son ensemble.

Cette définition nous permet de répondre à certaines questions que nous avions, à l'issue du chapitre précédent, laissées en suspens.

Nous pouvons par exemple, nous prononcer sur le caractère aliénant ou intrinsèque de l'emprise (Pailot, 1995) : cette implication caractérisée par la capture de l'idéal du moi relève selon nous de l'implication finale que ressent l'individu, ce même si "en réalité" il perd son intégrité.

Nous pouvons également nous déterminer sur la question de la double implication (Neveu, 1996). Nous considérons différents types de combinaisons :

- comme Thévenet, nous considérons la possibilité de formes d'implication situées à mi-chemin entre deux modes, mêlant, par exemple, comme "l'Impliqué" de Thévenet, calcul et intrinsèque ;

- nous considérons des systèmes d'implications dérivées sur la base d'une implication donnée. L'individu se positionne par rapport à un référentiel donné en référence à une implication principale fondant son rapport avec l'environnement en général. Dans ce cas, les différentes formes d'implication constituent un système cohérent dominé par une implication principale unique ;

- nous concevons enfin l'existence d'implications distinctes et indépendantes, potentiellement contradictoires. Il s'agit dans ce cas, comme le précise Neveu de construits distincts.[97]

[97] Ces éléments sont à la fois concevables et vérifiés empiriquement.Rappelons que dans le cadre de notre démarche empirico-formelle, nos concepts ont évolué en fonction des données de terrain.

Notre problématique questionne les liens entre l'engagement interprété en termes d'implication symbolique et la contribution, autrement dit les comportements. Il s'agit, compte tenu du découpage établi dans le cadre de ce chapitre, de phénomènes relevant de niveaux de réalités distincts. Partant de là, nous ne sommes pas en mesure, d'emblée, de répondre à cette question. Il nous faut, au préalable nous déterminer sur les relations possibles entre les deux niveaux de réalités en question : l'inconscient déterminant, a priori, les comportements et la conscience au sein de laquelle nous situons l'engagement signifié.

La mise à jour de cadres de références capables de postuler ces liens constitue un aspect du chapitre suivant, celui-ci précisant par ailleurs, la nature des connaissances que nous aspirons à produire ainsi que les moyens mis en oeuvre pour ce faire.

Chapitre 3

Epistémologie.

Résumé

Admettant l'impossibilité de faire la part des choses entre les caractéristiques objectives de la réalité, et celles que lui attribue l'activité cognitive à travers lesquelles nous la percevons, nous faisons valoir la nécessité de postuler des cadres de références susceptibles de nous aider à isoler ces deux ordres.

Compte tenu des paradigmes retenus, nous considérons la conscience comme le résultat d'une production inconsciente intégrant deux fonctions :
- cognitive, elle vise à formaliser et à conceptualiser des perceptions permettant des échanges praticables avec le milieu ;
- existentielle, elle exige des perceptions susceptibles de produire des sentiments d'unité, de continuité et d'intégrité transcendant l'hétérogénéité des réalités inconscientes.

Ces trois sentiments impliquent une vision du monde mettant en évidence une altérité plus marquée que ce qu'elle est sans doute objectivement et un locus de contrôle interne attribuant à la conscience l'intention des comportements effectivement donnés à voir.

Compte tenu de ces prémisses, l'action de la conscience sur les comportements peut être au moins de trois ordres :
- le maintien des propriétés évoquées passe par des aménagements et des refoulements modifiant les perceptions de la situation à l'intérieur de laquelle l'inconscient conçoit les comportements ;
- la conformité des comportements avec les intentions que s'attribue la conscience peut, en marge des autres déterminismes, faire l'objet de motivations;
- enfin, le discours peut exprimer le positionnement de la conscience en vue de le faire partager.

Partant de là, nous reformulons notre problématique sous la forme des questionnements suivants :
- Dans quelle mesure l'engagement participe-t-il à la définition des problèmes?
- Dans quelle mesure pèse-t-il sur les comportements ?
- Dans quelle mesure oriente-t-il les intentions attribuées à ces comportements?

Fondée sur les mêmes postulats, notre épistémologie intègre une certaine continuité entre les connaissances ordinaires et les connaissances scientifiques. La différence n'est pas donnée, mais construite, à travers l'optimisation de certaines propriétés de la cognition. Elle reste subjective dans la mesure où les unités de sens, sur lesquelles elle s'appuie pour structurer les perceptions, dépassent les caractéristiques objectives du réel. Nous faisons par contre valoir la possibilité de gérer ce sens à travers une réflexivité exercée de façon permanente. La démarche consiste à déconstruire la problématique et les concepts afin de réduire les sentiments et les normes implicites risquant de contaminer la réflexion. Nous répondons ainsi au critère de neutralité.

Introduction.

L'objectif de ce chapitre est d'expliciter les principes et les fondements en fonction desquels nous avons construit cette recherche.

Cette explicitation intègre bien entendu les méthodes auxquelles nous avons recouru pour isoler des fragments de réalité, ainsi que les "techniques" utilisées pour les mettre en forme et les rendre signifiants[1]. Nous précisons, dans ce cadre, la façon dont nous les avons effectivement mises en oeuvre[2]. La pertinence des choix effectués à ce niveau dépend étroitement de la nature du projet de recherche développé.

Nous considérons, dans cette perspective, le caractère structurant des cadres de références postulés à propos :
- des réalités étudiées,
- du type de connaissances scientifiques que le chercheur tente de produire à leur sujet,
- des connexions que peut établir le lecteur entre ces deux mondes.

1. Le paradigme :

postuler ce à quoi la cognition humaine ne peut accéder.

Cette partie précède, du point de vue de la logique, l'explicitation des cadres de références dans lesquels s'inscrit cette recherche : elle revient sur la nature et les enjeux qui président au choix des paradigmes.

Nous considérons, tout d'abord, un paradoxe susceptible, selon nous, de justifier le recours aux paradigmes :

[1] Autrement dit pour les interpréter.
[2] Les méthodes de recueil des données et les techniques d'interprétation sont présentées dans le chapitre suivant.

Nous ne pouvons connaître le réel autrement que de la façon dont nous le connaissons (Kant)[3].

Partant de ce principe, il nous est impossible de faire la part des choses entre les caractéristiques propres au réel et celles que nous lui attribuons dans le cadre de notre activité cognitive.

Face à cette limite de la cognition humaine[4], le paradigme postule un certain nombre de caractéristiques que nous répartissons en deux catégories distinctes[5] :
- l'ontologie. Elle regroupe des énoncés se prononçant sur la nature objective de la ou des réalités ;
- l'épistémologie. Elle intègre des énoncés relatifs à la nature et aux enjeux de la connaissance scientifique. Elle en établit les critères de pertinence.

Cette partie évoque la multiplicité et la diversité des paradigmes. Elle revient, en particulier, à travers les travaux de Lincoln et Denzin (1994), sur les démarches qualitatives et les différents paradigmes auxquels elles ont donné lieu.

Le paradigme constitue, selon nous, une différence fondamentale entre la connaissance scientifique et la connaissance ordinaire[6]. Il répond à l'impossibilité que rencontre le chercheur, comme l'individu ordinaire, de faire la part des choses entre les caractéristiques objectives du réel et celles qu'il lui attribue dans le cadre de l'activité cognitive que constitue la recherche.

Un problème identifié de longue date.

Cette frustration, quant à l'impossibilité de confronter nos connaissances à "la chose en soi", est évoquée par des auteurs relativement anciens :

- Platon, à travers le mythe de la caverne, tente de faire comprendre que ce que nous percevons ne constitue, en fait, que les ombres du monde. Nous croyons le saisir tel qu'il est parce que nous n'avons aucune idée de ce qu'il est vraiment. Celui qui sort de la caverne illustre le fantasme de pouvoir toucher le monde et d'accéder au "Noumen" (Kant) ;

- Kant établit une distinction entre "Phénomène" et "Noumen", ce dernier restant, selon lui, inaccessible.

[3] Cette idée est émise par Kant lorsqu'il considère l'impossibilité d'accéder au Noumen. Ce principe sous-tend l'ensemble des questions épistémologiques. Plus précisément, l'épistémologie se positionne par rapport au fait de savoir si la connaissance scientifique peut permettre un accès différent au réel, un accès plus direct permettant de le saisir autrement que d'ordinaire.
[4] Il s'agit d'ores et déjà d'un postulat, nous aurions au contraire pu considérer que nous voyons les choses telles qu'elles sont.
[5] Cette distinction entre "ontologie" et "épistémologie" est présente tout au long de l'ouvrage de Denzin et Lincoln (1994).
[6] cf. ch.3.3.

Alors que l'individu ordinaire tend à attribuer l'ensemble des caractéristiques qu'il perçoit à des réalités extérieures, le chercheur questionne la relation existant entre le réel et les connaissances qu'il produit à son propos. Il tente de mettre à jour la nature et les effets des activités cognitives qu'il met en oeuvre. Malheureusement cette réflexivité se heurte rapidement à l'impossibilité d'isoler l'un ou l'autre des deux termes[7]. C'est dans ce cadre qu'intervient le paradigme[8].

Le paradigme constitue "un système d'hypothèses interconnectées qui guide l'investigateur" (Guba & Lincoln, 1994), un système de croyances sur le monde et la façon dont il doit être compris et appréhendé. (Denzin & Lincoln, 1994). Il apporte ainsi les réponses aux questions que se pose le chercheur à propos du réel et de la connaissance et auxquelles il n'est pas en mesure de répondre lui-même. Notons que le caractère paradigmatique d'un énoncé ne relève pas tant des contenus qu'il développe que de sa qualité de postulat.[9]

La distinction entre "ontologie" et "épistémologie" vise à faire la part des choses entre l'objet et la connaissance, tout en établissant, ce faisant, les critères en vertu desquels la cognition scientifique peut surpasser la cognition ordinaire.

- l'ontologie se prononce sur la nature du réel. Elle distingue différentes catégories correspondant à des natures différentes. L'enjeu consiste à établir des frontières permettant de les distinguer. Elle précise également les relations existant entre ces différentes catégories, constituant ainsi une grille de lecture déterminant et permettant d'appréhender l'ensemble des phénomènes possibles[10]. La cognition ordinaire constitue l'un des objets mis à jour dans ce cadre ;

- l'épistémologie précise la nature et les enjeux de la connaissance scientifique. Elle la définit souvent par rapport aux connaissances ordinaires. L'une des principales questions à ce niveau consiste à savoir si elles sont de même nature ou si la connaissance scientifique est susceptible d'ouvrir un accès fondamentalement différent sur le réel. Elle précise ainsi jusqu'où il est possible d'aller dans la connaissance du réel. Partant de là, elle pose un certain nombre de critères permettant d'évaluer le degré de concordance entre les connaissances produites et l'idéal qu'elle postule.

---

[7] Postulat fondé sur l'idée que nous ne pouvons connaître le monde et les objets qui le composent sans les connaître, tout comme nous ne pouvons connaître sans objet. Cette idée est, entre autres, développée par Nuttin (1965)

[8] Un, ou plusieurs... comme nous cherchons à le faire valoir, les paradigmes ne sont pas cloisonnés et peuvent être combinés.

[9] Paradoxalement, le chercheur est amené, comme nous le faisons ici, à postuler également les limites de sa connaissance et à, ce faisant, préciser où commence le paradigme.

[10] Cette grille de lecture ontologique ouvre à des interprétations possibles du réel dans le sens où elle rompt l'infini et donc, l'indétermination des interprétations possibles. Elle définit un ensemble de réalités concevables. En même temps qu'elle donne accès à la réalité, elle restreint les réponses possibles aux questions que le chercheur se pose à son sujet.

Le chercheur a à sa disposition de paradigmes nombreux et variés. Différentes considérations peuvent orienter son choix :
- il peut retenir celui qui correspond le mieux à ses convictions, autrement dit celui qui lui paraît le plus vraisemblable ;
- il peut considérer que ces énoncés n'étant, par nature, pas démontrables, le mieux est de privilégier celui qui se prête le plus efficacement à l'étude de la réalité à laquelle il s'intéresse.

C'est cette seconde option que nous retenons dans le cadre de cette recherche. Nous la qualifions "d'opportunisme paradigmatique"[11] [12]. Dans cette perspective, nous considérons les différents paradigmes comme autant d'opportunités et d'alternatives permettant d'aborder une réalité donnée. La qualité du paradigme n'est plus envisagée en termes de correspondance avec la réalité, autrement dit de vérité, mais par rapport à ses qualités heuristiques, c'est-à-dire la façon dont il aide le chercheur à penser la réalité qu'il étudie.

Notre choix repose, ainsi, plus sur la faisabilité du projet de recherche et le type de connaissances correspondant aux besoins exprimés par nos interlocuteurs professionnels, que sur nos convictions. Le paradigme retenu relève ainsi d'un arbitrage subjectif prenant en considération des enjeux relatifs, mais aussi extérieurs, à l'objet étudié[13].

Cet opportunisme se manifeste, notamment, dans le cadre d'une épistémologie intégrant différents critères en fonction des phénomènes considérés :
- nous retenons un principe de réfutabilité des faits substantiels objectifs[14] que nous intégrons. Nous considérons par exemple qu'il est possible, par une investigation appropriée, de prouver si tel jour, à telle heure, tel volontaire a effectivement pris en voiture la femme du chef, et à tenu tels propos[15] ;
- nous retenons, par ailleurs, un principe de vraisemblance pour tout ce qui concerne les faits symboliques, autrement dit que nous établissons à propos du sens que produisent les acteurs, notamment aux faits objectifs. Le sens que nous attribuons, à un acte donné, en termes d'implication est plus ou moins vraisemblable, compte tenu des propos tenus par le volontaire à ce sujet et des définitions des concepts sur lesquelles s'appuie notre interprétation.

Concernant le modèle théorique, autrement dit les relations que nous établissons entre ces faits substantiels et symboliques, notre objectif n'est pas tant de trouver comment fonctionnent réellement les choses, mais de produire une grille de lecture capable de rendre compte de l'ensemble des cas composant l'échantillon. Nous considérons, dans cette perspective, un critère d'exhaustivité.

---

[11] En référence à l'opportunisme méthodologique.
[12] Nous nuançons ainsi les propos de Guba et Lincoln : "Le paradigme à partir duquel le chercheur répond à l'une des trois questions interconnectées (ontologie, épistémologie et méthodologie), contraint la réponse aux autres." (Guba & Lincoln, 1994). Le paradigme adopté peut, dans une certaine mesure, être adapté à la problématique et aux besoins de la recherche.
[13] Nous considérons en l'occurrence une étude des phénomènes humains visant à contribuer à leur gestion.
[14] Nous considérons la substance objective des objets, mais aussi les effets des lois régissant leurs interactions.
[15] C'est l'un des exemples auxquels nous nous référons par la suite.

Cette exhaustivité constitue une condition nécessaire à la validité scientifique des connaissances produites. Nous accordons, par ailleurs, autant d'importance à leur acceptabilité pour les acteurs et à l'utilité qu'elles représentent pour les responsables des associations en matière de gestion.

L'un des exemples les plus significatifs de notre opportunisme paradigmatique est, sans doute, notre position à propos du libre arbitre : nous avons délibérément choisi de lui attribuer une portée très limitée afin de mieux séparer les différents niveaux de réalité. C'est par l'intermédiaire de cette option que nous avons pu contenir l'action de la conscience sur les comportements à un niveau strictement cognitif.

Ce type d'arbitrage nous semble tout à fait compatible avec les positions épistémologiques retenues. Le paradigme participe au développement de connaissances que nous considérons comme construites.

Finalement, les seules convictions que nous fassions valoir concerne le doute sur la possibilité de produire des connaissances parfaitement objectives. Nous préférons assumer et gérer la subjectivité que nous attribuons à nos représentations plutôt que de la nier. Nous la prenons en considération à tous les niveaux de la recherche et mettons en avant la scientificité émergeant, peu à peu, d'une reflexivité exercée de façon permanente.

Nous assumons le paradigme retenu tout en admettant parfaitement le fait que d'autres paradigmes auraient sans doute tout aussi bien convenu, en nous offrant des opportunités et des contraintes différentes. Compte tenu du projet de recherche développé, nos choix nous apparaissent, , satisfaisants, tant du point de la validité que de l'utilité.

Notre recherche ne présente pas, au regard des principes épistémologiques adoptés, de validité externe. Elle procure, en contrepartie, des connaissances relativement approfondies cà propos des trois associations étudiées, tout en constituant des ressources possibles pour d'éventuelles études hypothético-déductives à propos de ce type d'organisation.

Avant d'aborder plus présicément les paradigmes présidant à cette recherche, nous revenons sur quelques uns des paradigmes possibles, principalement ceux habituellement associés aux démarches dites "qualitatives". Nous nous appuyons pour ce faire sur l'historique qu'en retracent Denzin et Lincoln (1994). Cette brêve revue peut permettre au lecteur de mieux situer nos choix.

Historique des paradigmes "qualitatifs" dans les Sciences Humaines et Sociales.

Le premier paradigme auquel recoururent les Sciences Humaines et Sociales fût le paradigme positiviste. C'est celui-ci que choisît Auguste Comte lorsqu'il fonda ces sciences. Importé des Sciences de la Nature, ce paradigme se caractérise par :
- une ontologie substantialiste privilégiant les réalités substantielles, autrement dit des réalités ayant une existence en soi, en dehors des caractéristiques que lui attribue l'observateur. Ces réalités sont régies par des lois universelles déterministes ;
- une épistémologie positiviste. Le positiviste, grâce, entre autres, à la démarche hypothético-déductive est en mesure de connaître la vérité de toute réalité.

La validité de ces connaissances s'exprime notamment dans leur capacité à prédire les phénomènes. Connaissant les données de la situation initiale et les lois universelles concernées, ils sont en mesure de
déterminer l'état de la situation dans l'avenir. De façon plus concrète, cette approche consiste à poser les lois sous la forme d'hypothèses qu'elle vérifie en calculant des coefficients de corrélation entre des corpus de données quantitatives.

Cette démarche a pendant longtemps constitué l'unique référence en matière de recherche et reste aujourd'hui encore incontournable.

L'ouverture des Sciences Humaines et Sociales à d'autres conceptions de la recherche est, semble-t-il, venue de la méthode. L'introduction des méthodes qualitatives avait au départ pour objectif de recueillir des données plus complètes par rapport à l'objet de recherche mais la nature de ces données a peu à peu immiscé le doute sur la démarche dans son ensemble. Les changements introduits par les méthodes qualitatives furent très progressifs, leur histoire peut être découpée suivant les phases successives que définissent Denzing et Lincoln.

a. Le "modernisme" ou "l'âge d'or" (1950 - 1970)

Les méthodes qualitatives furent introduites par le postpositivisme. L'ontologie et les procédures de recherche restent identiques à celles du positivisme mais les positions épistémologiques et méthodologiques sont renouvelées.
Le paradigme postpositiviste part du principe qu'il existe une réalité extérieure, mais qu'elle "ne peut être totalement appréhendée", elle ne peut être qu'"approximée" (Guba, 1990)[16]. L'introduction des méthodes qualitatives correspond à "un moyen de capturer le plus possible" de cette réalité (Denzin & Lincoln, 1994).
Dans le cadre de ce paradigme, les critères restent identiques, ils se fondent sur un idéal d'objectivité, seule la nature des données recueillies diffère. Les procédures qualitatives de recueil et d'analyse des données visent, à l'instar des démarches quantitatives, à rendre compte d'une réalité objective.

[16] Il ne s'agit pas du paradigme défendu par Guba mais de la façon dont il le décrit. Ce paradigme est actuellement défendu par Miles et Huberman.

b. "La confusion des genres" (1970 - 1986)

Les données qualitatives se fondent en grande partie sur des entretiens réalisés auprès des acteurs. Suivant l'approche postpositiviste, le discours est avant tout conçu comme une réduction de la réalité dont les énoncés se révèlent vrais ou faux. Mais d'autres auteurs considèrent cependant que cette perception développée par les individus à propos de la réalité n'en est pas seulement une approximation,. Elle apparaît comme une réalité à part entière qui déploie ses propres logiques et ses propres significations, c'est une réalité construite.

Au début des années 70, la recherche qualitative vit la montée en puissance de nouveaux paradigmes tels que l'interactionnisme symbolique et le constructivisme. Ces paradigmes existaient bien avant mais ils ne furent véritablement mobilisés que lorsque la richesse symbolique des données qualitatives fut prise en compte, les chercheurs découvrirent la réalité suivant une autre perspective qui restait à formaliser. L'ambition était de construire du sens à partir d'une situation donnée en s'intéressant aux représentations des acteurs. Le travail du chercheur prenait une tournure plus interprétative.

Ces approches ne nient pas nécessairement l'existence d'une réalité objective : selon Husserl, la relation entre la perception et ses objets n'est pas passive. Il argumente que la conscience humaine construit activement les objets de son expérience. Ces principes, ces approches des réalités construites par les acteurs sont peu à peu devenus les fondements des études qualitatives. Mais les directions suivies à l'intérieur de ce cadre restent relativement variées.(Phenomenology, Ethnomethodology and Interpretive Practice, James A. Holstein & Jaber F. Gubrium)

c. La "crise des représentations"(1986 - Aujourd'hui)

Au milieu des années 80, les conséquences de ces nouveaux paradigmes furent peu à peu dénoncées. Les questions portaient essentiellement sur la valeur et la légitimité de représentation produite par un chercheur socialement situé. "Maintenant des critères d'évaluation multiples sont en compétition et constituent l' "embarras" du choix. Il n'y a jamais eu autant de paradigmes, de stratégies d'investigation de méthodes d'analyse" pour s'inspirer et utiliser."(Denzin et Lincoln)

L'existence de plusieurs paradigmes concurrents marque la fin du consensus minimum autour d'une ontologie jusque là considérée comme absolue. Le savoir produit est désormais relatif à ses présupposés. Ce n'est plus qu'une représentation en quête de légitimité.

Ce contexte donne une autre dimension à l'exercice de réflexivité que constitue l'épistèmologie. Celle-ci ne se limite plus à faire valoir sa conformité par rapport à des normes établies. Elle doit désormais se positionner par rapport à de multiples normes possibles. Par ailleurs la possibilité d'emprunter à différents cadres paradigmatiques fait que la définition de ses positions ontologiques, épistémologiques et méthodologiques peut devenir une création à part entière.
C'est dans ce contexte que l'on peut considérer que "tous les chercheurs qualitatifs sont des philosophes dans le sens où leur démarche est guidée par des principes très abstraits" (Bateson, 1972). Ils sont plus ou moins contraints de s'inscrire dans le débat.

d. La période actuelle

La période actuelle se caractérise par la coexistence des multiples courants qui ont ponctué l'histoire des Sciences Humaines et Sociales. Différentes voies sont possibles pour intégrer cette diversité. Parmi celles-ci, le courant désigné sous le terme de "Gender Study" constitue sans doute celui qui pousse le plus loin le relativisme. Il s'agit d'études caractérisées par l'origine sexuelle, sociale et ethnique du chercheur. Ce courant illustre l'aboutissement du doute ; son relativisme absolu entérine la fin des certitudes établies au début du siècle par le positivisme.

Ces "Gender Study" sont évoquées par Lincoln sous le titre de "Théorie critique et positions idéologiques reliées". Cette traduction ne rend pas bien compte de cette approche, nous l'interprétons comme une critique, par les minorités, de l'orthodoxie, de la partialité des savoirs établis par les WASP (White Anglo-Saxone Protestant).

Dans le cadre de ce courant, la réalité est supposée accessible, mais elle est forgée par des facteurs ethniques, politiques, économiques et culturels : elle est structurée par de multiples sources de subjectivité. Autrement dit, la réalité est accessible, mais de façon partielle et partiale. Ces réalités subjectives sont cristallisées dans des structures, qui ne sont en fait que des réalités virtuelles ou historiques, autrement dit les institutions d'une société sont porteuses de l'idéologie dominante à un moment donné en un lieu donné, y compris au sein d'une contreculture.

Les travaux des chercheurs sont médiatisés par les valeurs dont ils sont porteurs, en conséquence leurs conclusions ne peuvent être neutres. Partant de là, la "théorie critique" revendique un engagement dans l'action visant à transformer l'ignorance et les incompréhensions en une conscience plus informée et idéologiquement orientée. L'enjeu est de déterminer comment les structures doivent être changées (Guba & Lincoln, 1994). Le chercheur définit à partir de sa communauté d'appartenance, le bien et le mal, les changements qu'il préconise visent à favoriser les enjeux de cette dernière. Cette approche : le fait de concevoir des enjeux prenant en charge les enjeux de certains acteurs n'est, comme nous le verrons par la suite, pas très éloignée de notre vision des Sciences de Gestion.

Une autre voie consiste à limiter les théories et les savoirs produits à des niveaux très locaux, à les ajuster à des problèmes particuliers. Nous retrouvons le pragmatisme des théories en gestion. Il n'existe pas de position établie, chacune développe quelques pertinences et une part d'ambiguïté. Le chercheur doit relier les avantages et les inconvénients relatifs aux enjeux de son projet de recherche. (Denzin et Lincoln)

Ces deux voies nous rapprochent de certaines formes de la recherche-action qui constituent, croyons-nous une voie possible pour les Sciences de Gestion, celle-ci définissant ses connaissances non seulement en termes de validités mais aussi en termes d'utilité.

Conclusion. "Toute représentation doit dorénavant se légitimer."

L'introduction des méthodes qualitatives, qui avait initialement pour but de "capturer le plus possible" de la réalité extérieure, a eu des conséquences sans précédents sur les paradigmes de recherche en Sciences Sociales. Ce nouveau type de données soulève des ambiguïtés ouvrant de nouveaux champs que l'épistémologie n'a pas fini d'explorer.

La diversité des paradigmes associés aux méthodes qualitatives immisce, selon Denzin et Lincoln, le doute à tous les niveaux de la recherche. Ce champ de la recherche est désormais caractérisé par un embarras du choix et, de ce fait, un choix embarrassant. Ce type de recherche est encore dans une phase où rien n'est définitivement établi : bien que désormais tolérée, elle ne bénéficie pas d'un consensus académique comparable à celui de son homologue quantitatif. Cet état des choses est à la fois une difficulté et une chance.

Face aux multiples communautés interprétatives et aux différents critères d'évaluation qu'elles valorisent, le chercheur peut être tenté d'adhérer à un paradigme et adopter une sorte de "prêt à chercher" comme on "entre en religion" ; mais il a tout intérêt à saisir l'opportunité du choix pour créer une position à la mesure de son projet de recherche.

"Toute représentation doit dorénavant se légitimer suivant une série de critères qui autorisent l'auteur (et son lecteur) à faire des connections entre le texte et la réalité dont il traite." (Denzin et Lincoln, 1994).

Analyse et résumé de l'article de Denzin et Lincoln
"Entering the fields of qualitative Research"
in "Handbook of qualitative research" (1994)

Conclusion sur les paradigmes.

Nous admettons la diversité et la complémentarité des différents paradigmes. Mais, contrairement aux "gender studies", nous refusons de tomber dans le relativisme absolu. Cette diversité n'implique pas, de notre point de vue, un renoncement à toute connaissance scientifique mais nous oblige simplement à admettre le caractère partiel de toute approche.

Cette perspective part du principe que la qualité d'un paradigme ne réside pas dans sa "vérité", mais dans les opportunités et les contraintes qu'il présente face à un besoin de connaissances donné. Il ne constitue qu'un élément du projet de recherche au même titre que la problématique, les concepts, les méthodes et les théories convoquées.

Sa contribution au projet consiste à découper la réalité à travers des catégories premières afin d'isoler et de rendre accessible les aspects de la réalité auxquels le chercheur s'intéresse. Notre enjeu est, en l'occurence, d'isoler la conscience et de limiter ses actions sur les comportements à des niveaux strictement cognitifs.

Nous rejoignons ainsi Lincoln et Denzin (1994) pour qui l'objectif du travail effectué au niveau des paradigmes consiste à créer une position ouvrant un accès praticable vers le réel, tout en établissant les critères de sa pertinence. La recherche produit des savoirs, ainsi que la démarche suivant laquelle ils sont produits.

La partie suivante présente de façon approfondie les positions ontologiques et épistémologiques qui caractérisent notre paradigme. Notre ontologie mêle des énoncés d'inspiration constructiviste et d'autres de nature plus substantialiste reconnaissant des réalités objectives. De même, notre épistémologie à dominante, elle-aussi, constructiviste, intègre, entre autres, un critère de réfutabilité. Nous mettons ainsi en pratique un principe de complémentarité des paradigmes.

2. Ontologie : quelle place pour la conscience ?

Le dispositif méthodologique que nous avons mis en place intègre des observations de situations, où des acteurs travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs communs. Il comprend également des entretiens à l'occasion desquels les volontaires nous ont expliqué comment ils participaient au développement des populations et les mobiles qui les avaient choisi de devenir "volontaires". Partant de là, nous questionnons les liens entre les intentions affichées et les comportements observés.

Ces liens ne peuvent être d'emblée établis. N'ayant pas accès à l'inconscient des individus, il ne nous est pas possible de statuer sur la portée des intentions qu'ils affichent. Eux-mêmes ne sont pas en mesure de faire la part des choses entre les causes objectives de leurs comportements et celles qu'ils leur attribuent dans le cadre de leurs activités cognitives. Nous sommes, partant de là, obligés d'introduire différents postulats touchant aux fonctionnements de l'individu et à la façon dont il détermine ses comportements.

Nous avons d'ores et déjà, à l'occasion de la conceptualisation des phénomènes décrits par l'implication, introduit différents niveaux de réalité. Il s'agit, à présent, de les mettre en relation et de les intégrer dans le cadre d'un système cohérent.[17] L'un des principaux objectifs de cette partie consiste, dans cette perspective, à isoler la "conscience"[18] et à envisager l'influence qu'elle peut avoir sur les comportements.

Nous décrivons les activités inconscientes de l'individu à travers le modèle de Nuttin. Nous n'y revenons que très brièvement dans la mesure où sa restitution dans le cadre de notre système ontologique ne modifie pratiquement pas ses contenus.

2.1. Le caractère déterminant de l'inconscient.

Nous avons, pour les besoins de la relation substantielle, retenu la théorie de Nuttin, dans la mesure où elle nous permettait d'intégrer un ensemble de phénomènes relativement hétérogènes à l'intérieur d'un même cadre d'analyse.

Nuttin retient comme unité de référence le processus comportemental dans le cadre duquel l'individu entre en relation avec le monde. Cette relation constitue, à ses yeux, la vocation de la condition humaine et c'est autour de ce phénomène qu'il construit son modèle.

La relation avec le monde est pour lui fondatrice de l'existence humaine : en dehors, l'individu n'existe pas et ne peut connaître le monde. Il considère ce qu'on désigne par personnalité comme un ensemble de structures moi-monde ayant pour vocation de se réaliser. Dans cette perspective, Nuttin considère les motivations comme des besoins d'établir des relations avec des objets précis.[19]
La théorie de Nuttin permet d'envisager la continuité entre :
- les relations potentielles avec des objets gardés en mémoire ;
- les processus cognitifs dans le cadre desquels l'individu perçoit l'objet ;
- les processus comportementaux dans le cadre duquel il interagit avec le monde.

Cette théorie permet d'intégrer un certain nombre de propositions auxquelles nous nous référerons par la suite pour évoquer ce type de réalités.

---

[17] Ce système devra être suffisamment précis pour réduire le réel à un ensemble de possibles univoques tout en restant suffisamment large pour permettre de mettre en valeur les spécificités de l'échantillon étudié ainsi que les variations dont il est le théâtre. Nous considérons dans cette perspective, une sorte de continuité entre les positions ontologiques, le modèle théorique et les cas de l'échantillon. Ils constituent un continuum allant du général au particulier. C'est ainsi que le modèle ontologique retenu n'est pas uniquement postulé, il s'ajuste, par ailleurs, en fonction des positions épistémologiques intégrées et des données de terrain afin de pouvoir contenir et présenter les cas en mettant en valeur des variations intéressantes pour la gestion. Bien que moins flexible, il s'inscrit dans notre "bricolage", il peut être aménagé de façon à être à la fois théoriquement fondé, cohérent et opérationnel.

[18] pléonasme selon Piaget (1971).

[19] Dans l'ouvrage, "La structure de la personnalité", il n'explique pas vraiment la façon dont se développent ces structures moi-monde. Il semble que les structures de départ qui composent le cerveau soient compatibles avec un certain type d'objets mais se fixent rapidement sur un objet précis. Cet investissement d'un objet précis peut être rapproché de la psychanalyse, celle-ci décrivant la douleur engendrée par la perte d'un objet et les difficultés à en investir de nouveaux.

Prolongeant sa réflexion, nous considérons tout d'abord l'existence de structures moi-monde à caractère négatif. En dehors des processus comportementaux visant à les éviter ou à détruire l'objet, elles restent à l'état de potentiel à travers des peurs et des haines.

Nous situons les phénomènes décrits par Nuttin au niveau de l'inconscient.[20] Nous considérons, dans cette perspective, trois types de structures distincts :
- des structures affectives correspondant à des relations recherchées en fonction des satisfactions et des plaisirs qu'elles sont susceptibles d'apporter. Elles relèvent du "Ça" et du désir ;

- des structures normatives s'intégrant aux normes sociales internalisées. Elles correspondent au "Surmoi". Elles donnent lieu à des relations motivées par des jugements de valeur ; elles définissent les comportements en termes de devoirs et d'interdits ;

- des structures cognitives correspondant aux "liaisons logiques nécessaires qui s'imposent à la pensée"[21]. (Piaget, 1971).

Le monde n'existe, selon Nuttin, que dans la mesure où l'individu l'intègre. Cette perspective constructiviste n'exclut cependant pas l'existence de substances extérieures. Nous désignons sous ce terme des réalités objectives, des réalités dont l'existence et les caractéristiques ne dépendent pas de l'observateur.[22] Nous considérons, à l'instar des positivistes et post-positivistes que ces substances sont régies par des principes essentiellement déterministes : ils suivent des lois liées à un système relativement stable.

Nous situons l'inconscient dans la même catégorie de réalités : partant du principe que les phénomènes, dont il est le théâtre, opèrent à l'insu de la conscience, nous considérons leurs caractéristiques comme objectives[23]. Il est, lui-aussi soumis à des principes à caractère déterministe. Piaget situe ainsi les origines de l'inconscient cognitif au niveau des "coordinations nerveuses et organiques" (Piaget, 1971).

Le comportement résulte dans cette perspective des interactions entre ces différents déterminismes. Les structures inconscientes assimilent le monde en tant que contenu. L'inverse est, d'une certaine façon, vrai aussi : l'individu modifie la réalité "en fonction des orientations contenues dans l'acquis", autrement dit l'inconscient co-déterminant les comportements interfère avec les déterminismes externes[24].

---

[20] Cette notion se définit par opposition avec le notion de conscience que nous explicitons ensuite.

[21] "En un mot, la structure cognitive est le système de connexions que l'individu peut et doit utiliser et ne se réduit nullement au contenu de sa pensée consciente puisque c'est ce qui lui impose certaines formes plutôt que d'autres, et cela selon des niveaux successifs de développement dont la source inconsciente remonte jusqu'aux coordinations nerveuses et organiques." Piaget, 1971

[22] Nous les intégrons ici dans leurs relations avec l'individu et dans la partie suivante par rapport à ce que nous pouvons en connaître.

[23] Elles ne dépendent, par nature, pas de celui qui les observent. Soulignons cependant que leur formalisation sous forme d'inconscient affectif, normatif et cognitif est d'ordre conceptuel et donc construite.

[24] "Pour Varela, l'homme et le monde se créent conjointement. Le monde a une existence propre, mais en co-détermination avec les fonctionnements des systèmes vivants et notamment des humains. C'est le

Compte tenu de cette lecture, nous retenons, à propos des comportements :
- ils sont objectifs : il existent indépendamment de la conscience ;
- ils sont surdéterminés par une hétérogénéité de structures prenant en considération différents éléments extérieurs.

Nuttin intègre la perception comme une forme possible de la relation. Dans son article sur "l'inconscient cognitif et l'inconscient affectif."[25], Piaget (1971)nous aide à mieux comprendre la nature de ces perceptions. Il parle, à propos de l'inconscient affectif[26], "des compositions énergétiques que cherche à dégager le psychanalyste" et des "complications de ses enchevêtrements dynamiques". Concernant l'inconscient cognitif, il évoque des "schèmes sensori-moteurs" ou "opératoires" déjà organisés en structures mais exprimant seulement ce que le sujet peut "faire" et non pas ce qu'il "pense"[27].

La conscience intervient, selon Piaget, pour formaliser ces éléments sous la forme de représentations.

2.2. La conscience : cognition et sentiment de soi profond.

2.2.1. La nature représentationnelle de la conscience.

"L'individu ne peut entrer en relation avec le monde qui l'entoure que par le biais de représentations(Barel, 1989)." Ces représentations constituent, selon Piaget, le propre de la conscience.

La "représentation consciente" : un pléonasme.

"La reconstruction, qui constitue la conscience, consiste en une conceptualisation. L'inconscient cognitif ne comporte, en effet, pas de concepts en tant que représentation et l'idée même de "représentations inconscientes" paraît contradictoire bien qu'elle soit courante. " (Piaget, 1971)

Selon Piaget, la représentation est une reconstitution à travers laquelle la conscience[28] conceptualise l'expérience vécue par l'individu, elle apparaît, dans cette perspective, comme ontologiquement différente des "substances" inconscientes et extérieures.

---

processus de la vie qui modèle le monde par des allers-retours entre contraintes extérieures et activités que génèrent, de l'intérieur, les organismes vivants." (Varela, 1989)

[25] ... même si ce n'est pas là son principal propos.

[26] qui intègre pour nous l'inconscient normatif.

[27] il continue : "...Du point de vue affectif il est pourvu de mêmes tendances, de charges énergétiques, donc de schèmes affectifs ou caractériels, etc."

[28] Plus précisément, il s'agit de contenus produits par des "mécanismes" inconscients dont la conscience dispose.

Cette conceptualisation passe, toujours selon Piaget (1971), par deux activités en interaction :

- la perception de formes[29]. Nuttin, comme la plupart des cognitivistes, pose le caractère interactif de l'activité cognitive : la (re)connaissance, autrement dit la perception, des formes résulte d'un arbitrage inconscient réduisant l'infinité des formes possibles [30]. Il sélectionne et organise l'information à partir de catégories mémorisées ("memory-based") ou improvisées ("on line", Anderson (1981), Bassili (1989)). Ces catégories correspondent à un ensemble d'énoncés définissant les caractéristiques des objets qu'elle intègre[31]. Ces énoncés se fondent sur des éléments de sens ;

- la production de sens. L'individu conceptualise les objets du réel à partir des caractéristiques qu'il leur attribue. Parmi ces caractéristiques nous distinguons celles qui, d'une part, peuvent être réfutées par les perceptions auxquelles elles participent, de celles qui, d'autre part, sont plus ou moins indépendantes de la réalité objective. Ces dernières correspondent aux sentiments et aux jugements que projette l'individu sur les objets de sa connaissance. Non réfutables, elles peuvent cependantn en fonction des écarts qu'elles présentent par rapport aux réactions inconscientes, générer des sentiments de dissonance[32], .

Les représentations ainsi conçues constituent une construction faisant à la fois office de catégorie perceptive et d'appréciation de l'objet. Les sens produits peuvent être reliés les uns par rapport aux autres, structurant les perceptions dans le cadre de représentations plus complexes. Cette complexité demeure cependant limitée.

Réduire la complexité du réel.

"Un individu ne peut appréhender qu'un nombre limité de choses à la fois. La raison fondamentale pour laquelle la définition de la situation par un responsable diffère largement de la situation objective est que celle-ci est trop complexe pour être saisie dans tout son détail. La conduite rationnelle implique la substitution à la réalité complexe d'un schéma de la réalité assez simple pour pouvoir être pris en charge par une activité résolutoire." (March et Simon, 1964)

La représentation est très souvent abordée suivant une perspective cognitive. En effet, même si l'individu peut entrer en relation avec le monde à travers des schémas énergétiques non formalisés inconscients, elle demeure la manière dont l'individu prend conscience du monde. Sa fonction cognitive consiste à simplifier et ordonner le réel suivant une perspective opératoire.

---

[29] cf. Gestalt Theory

[30] Une réalité donnée offre une infinité de formes possible, mais reste en soi indéterminée (in-finie) : toutes les formes sont possibles. Suivant une perspective constructiviste, le sujet projette sur le monde un ordre qui ne correspond pas forcément avec l'ordre objectif. Certains, plus radicaux, pensent qu'il introduit un ordre dans des substances caractérisées non par le désordre mais par l'absence d'ordre. Cet ordre se caractérise, entre autres, par des formes de réduction qui lui évitent d'être submergé par des quantités de données possibles dépassant ses capacités de traitement.

[31] L'association d'énoncés précis à une catégorie donnée est une image qui ne recoupe pas nécessairement avec le fonctionnement objectif de l'individu.

[32] Par opposition à un état de congruence (Rogers) caractérisé par la concordance entre les représentations et l'expérience vécue.

La (re)mise en forme du réel ne se limite pas à des perceptions sélectives. Piaget (1971) considère qu'elle peut, également, extrapoler. Il la décrit comme une image permettant d'évoquer les objets absents et de prolonger ceux présents. La question se pose alors de savoir sur quels critères s'effectuent ces opérations.

2.2.2. Les contenus de la conscience, comme résultats d'activités inconscientes.

Les sociologues font valoir le rôle que joue l'environnement social et culturel dans la façon dont se développent et se structurent les représentations individuelles. Suivant les paradigmes retenus, ils situent ces influences à différents niveaux :

- l'Individualisme Méthodologique met en avant des formes d'ajustements résultant des interactions symboliques entre acteurs. La représentation individuelle intègre alors un certain nombre de grilles de lectures partagées avec les autres dont la fonction est d'assurer un minimum de compatibilité entre leurs logiques d'interprétation et d'actions.

- les paradigmes d'inspiration holiste font valoir l'internalisation de valeurs. Cette approche de la représentation fait, comme la précédente, valoir des représentations communes à tous les individus d'une culture donnée ; elle attribue, par contre, la plupart des variations entre individus aux positions qu'ils occupent au sein de cette société.

Ces deux perspectives forment un continuum dont les pôles suggèrent des logiques sensiblement différentes : les tenants de l'Individualisme Méthodologique tendent à considérer l'environnement social comme un ensemble de données extérieures[33], alors que le Holisme situe son influence au niveau de normes internalisées dans l'inconscient.

Une seconde approche des déterminants se situe effectivement au niveau de l'inconscient. Les psychologues s'intéressent aux contenus des représentations mais aussi à ce que la conscience ignore.

Les représentations comme résultat de processus inconscients.

"Le sujet ne connaît ni les raisons de ses sentiments, ni leurs sources (donc tout le rattachement qu'ils comportent avec le passé de l'individu), ni le pourquoi de leurs intensités plus ou moins fortes ou faibles, ni leurs ambivalences éventuelles, etc.." (...) "L'inconscient cognitif consiste en un ensemble de structures et de fonctionnements ignorés du sujet sauf dans leurs résultats et c'est donc pour des raisons profondes que Binet a jadis énoncé sous des airs de boutade : "La pensée est une activité inconsciente de l'esprit." Par où il voulait dire que si le moi est conscient du contenu de sa pensée, il ne sait rien des raisons structurales et fonctionnelles qui le contraignent à penser de telle ou telle manière autrement dit du mécanisme intime qui dirige la pensée." (...) "Or, nous allons constater que sur ce terrain encore, si "la prise de conscience" est en général facile il existe par contre des cas où elle (la prise de conscience) est contrecarrée par un mécanisme inhibiteur que nous pourrions comparer au "refoulement" affectif (notion qui est l'une des plus grandes découvertes de la psychanalyse)." (...) "Nous nous trouvons ainsi dans une situation très comparable à celle du refoulement affectif : lorsqu'un sentiment ou une pulsion se trouve être en contradiction avec des sentiments ou tendances de rang supérieur (émanant du surmoi, etc.), ils sont alors éliminés grâce à deux sortes de processus : une répression consciente ou un refoulement inconscient." (Piaget, 1971)

[33] L'individu ajuste sa représentation en fonction de ce qu'il voit mais aussi de ce que les autres lui montrent.

Piaget considère les représentations, autrement dit l'ensemble des contenus de la conscience, comme le résultat d'activités inconscientes. Partant de sa pensée, nous croyons pouvoir distinguer :

- une activité inconsciente mettant à contribution les structures affectives, normatives et cognitives dont la principale fonction est de "réguler les échanges avec le milieu"[34] par l'intermédiaire, notamment, des comportements.

- une activité inconsciente mettant à contribution ces mêmes structures, mais avec, cette fois, pour vocation de reconstituer un certain nombre de contenus à l'attention de la conscience. Il s'agirait là de mécanismes distincts, organisés autour d'enjeux différents.

Piaget semble concevoir le refoulement comme un cas plus ou moins atypique, en référence à un fonctionnement dans le cadre duquel la conscience pourrait accéder à l'ensemble des contenus qui peuplent l'inconscient. Elle apparaît, dans cette perspective, comme une sorte de concentration de l'attention. Elle constituerait une forme de réflexivité se focalisant sur certains aspects d'une activité inconsciente dont elle serait, en quelque sorte, le témoin.

Le refoulement constitue, comme le montre Freud, un mécanisme de défense. Il empêche la conscience d'accéder à certains contenus, ce, tant au niveau des activités consacrées aux échanges avec le milieu qu'au niveau des activités de production des représentations. Le refoulement n'est, ainsi, pas perçu en tant que tel : la conscience ignore que l'inconscient lui cache certaines choses.

Cette approche rompt avec une acception ordinaire selon laquelle l'individu intègrerait d'un côté des contenus inconscients et, de l'autre, des contenus conscients. Dans la vision de Freud et de Piaget, on a une activité inconsciente autonome dont une partie est reconstituée, transformée à l'attention de la conscience.

Considérant le fait que les activités développées autour des échanges avec le milieu pourraient être, et sont, dans la plupart des cas, effectuées en l'absence de conscience, nous nous interrogeons sur l'utilité d'une telle aptitude. Nous questionnons, ce faisant, les "raisons" des refoulements et, d'une façon générale, des "lacunes" et des "déformations" de la "prise de conscience" (Piaget, 1971).[35] Piaget fait valoir une finalité proche de celle soutenue par Festinger (1957) : la réduction des dissonances cognitives ; il s'agirait, pour l'inconscient, de réduire l'hétérogénéité et les tensions existant entre les divers déterminismes qu'il intègre afin de donner à la conscience une certaine cohérence.[36]

---

[34] Approche très générale des modalités et des finalités du fonctionnement des organismes vivants que Nuttin emprunte aux biologistes.

[35] Pourquoi les représentations introduisent-elles des illusions comme, par exemple l'attribution des réactions affectives et des valeurs liées aux jugements à l'objet plutôt qu'à la relation que l'individu entretient avec lui ?

[36] Paradoxalement, le refoulement peut être source de dissonances. Rogers (1961) fait valoir la vocation de "la personne" à devenir plus congruente, c'est-à-dire à tendre vers une meilleure concordance entre ses

2.2.3. Unité, continuité et intégrité de la conscience .

La question de l'utilité de la conscience.

Le sens commun se donne une idée tout à fait insuffisante (pour ne pas dire erronée) de la prise de conscience, en se la représentant comme une sorte d'éclairage qui projetterait la lumière sur des réalités jusque là obscures, mais sans rien y changer d'autre (de même qu'une lampe de poche allumée en un recoin quelconque rend brusquement tout visible sans modifier quoi que ce soit dans les positions ou les relations des objets). Or, la prise de conscience est bien davantage que cela puisqu'elle consiste à faire passer certains éléments d'un plan inférieur inconscient à un plan supérieur conscient et que ces deux paliers ne sauraient être identiques, sinon il n'y aurait pas de problèmes et le passage serait aisé, ce qui n'est pas le cas. La prise de conscience constitue donc une reconstruction sur le plan supérieur de ce qui est déjà organisé, mais d'une autre manière, sur le plan inférieur et les deux questions sont alors celle de l'utilité fonctionnelle de cette reconstitution et celle de sa procédure structurale (Piaget, 1971).

Un sentiment d'unité construit en réponse à l'hétérogénéité des identités sociales.

Erikson (1968) évoque un "sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité."

Fisher (1987) suggère "un principe qui donne une cohérence à la multiplicité des expériences sociales."

Pour Dubet (1994), "la conscience n'est pas un être, mais une activité produite par la conversation intérieure entre "Moi" et "Je", dans laquelle "Je" n'est pas un super "Surmoi", ni une conscience morale plus forte, mais une distance aux "Moi", aux rôles et aux intérêts. (le "Moi" est lié à un rôle, il est donc multiple.")

L'article de Piaget met l'accent sur les fonctions cognitives de la conscience. Erikson (1968), Fisher (1987) et Dubet (1994) la considérent comme une unité et une continuité émergente.

Croisant ces deux perspectives, nous considérons la conscience comme une "attention particulière"[37] permettant à l'inconscient de formaliser, conceptualiser et structurer un ensemble de contenus (Piaget, 1971) issus des structures affectives, normatives et cognitives à travers lesquelles il saisit le monde extérieur (Nuttin, 1965). La conscience ainsi conçue aurait deux fonctions intimement liées : une fonction cognitive et une fonction existentielle.

---

représentations et son expérience vécue. De même Freud, à travers la psychanalyse, cherche à contourner les barrières mises en place par l'inconscient pour empêcher la conscience d'accéder aux contenus refoulés ; il sous-entendrait ainsi que la prise de conscience peut contribuer à l'équilibre de l'individu. Il nous semblerait que la conscience ne se limite pas seulement à des fonctions cognitives.

[37] Par "attention particulière", nous désignons la conscience des choses comme une forme de concentration de l'attention, une sorte de vigilance particulière.

La fonction cognitive aurait pour vocation de produire des données suffisantes pour permettre à l'inconscient de réguler les échanges avec son milieu. Cette activité consiste essentiellement à définir les objets extérieurs par rapport à soi[38] et à se définir par rapport eux[39]. Prolongeant la structure Moi-Monde (Nuttin, 1965) au niveau symbolique, nous considérons que l'Individu et le Monde ne peuvent être définis en dehors de leurs relations.

La fonction existentielle viserait à dépasser l'hétérogénéité du social (Fisher, 1987 ; Dubet, 1994) et l'hétérogénéité des motivations inconscientes (Louart, 1992), à travers des représentations attribuant à l'individu un minimum d'unité, de continuité et d'intégrité[40] [41]. Compte tenu de ces trois propriétés, le sens qui préside aux représentations ne serait plus seulement un moyen de structurer les perceptions, mais constituerait, par ailleurs, une fin en soi.

Ces deux fonctions sont en tension : la conscience peut être conçue comme un équilibre possible entre :
- d'un côté, une activité cognitive qui, pour pouvoir réguler ses échanges avec des milieux multiples et hétérogènes, demande des adaptations et des ajustements locaux [42] (ex. identités multiples)
- d'un autre côté, une définition de soi par rapport au monde répondant aux principes d'unité, de continuité et d'intégrité.

Pour Dubet (1994), c'est précisément de l'hétérogénéité de "l'expérience sociale" [et nous serions tentés de rajouter : de l'hétérogénéité de l'expérience vécue, en général], que peut émerger une conscience plus ou moins indépendante des milieux particuliers dans lesquels elle évolue.[43]

Afin de respecter l'unité, la continuité et l'intégrité de la conscience, l'inconscient produit des représentations de l'individu et de son environnement sensiblement différentes du scénario que nous avons retenu pour rendre compte de leurs relations objectives. Ces représentations font, en particulier, valoir une altérité relativement aboutie et un locus de contrôle plus total.

L'altérité entre soi et le monde constitue une condition fondatrice des trois propriétés retenues. L'individu ne peut être et demeurer "Un", qu'à partir du moment où il peut se concevoir comme une entité différente et distincte du milieu dans lequel il évolue. Il situe, le plus souvent, ses frontières au niveau de son enveloppe corporelle.

---

[38] Nous retrouvons là l'impossibilité d'accéder à la réalité objective.

[39] " La personne ne pouvant s'attribuer des significations dans un vaccuum, le concept de soi est en général une image de soi dans un rôle, une situation, une position dans l'exécution de certaines fonctions ou dans un réseau de relations. ", (Super, 1964)

[40] Intégrité : ce qualificatif compose l'incommensurabilité de la conscience. Il désigne sa capacité à être et demeurer telle qu'elle.

[41] Différents niveaux de conscience seraient ainsi possibles entre une unité dépendant d'une relation spécifique et une unité plus subjective transcendant l'hétérogénéité des relations.

[42] Nous retrouvons ici la distinction entre le "Moi" et le "Je".

[43] On peut ainsi concevoir des niveaux de conscience relevant de qualités différentes.

Ce besoin d'altérité se manifeste également par le fait que les représentations tendent à attribuer aux objets extérieurs les caractéristiques ressenties à leur égard. Comme le souligne le premier des trois paradoxes relevés par Louart, l'individu considère ses perceptions comme objectives.

L'intégrité passe, entre autres, par l'idée d'une capacité à se déterminer. Cette détermination passe par la possibilité de contrôler et de gérer un tant soit peu ses interactions avec le monde. Son unité se trouve garantie par une certaine autonomie. Ces différents éléments se concrétisent par le locus de contrôle qu'elle tend à s'attribuer par rapport aux comportements de l'individu (Heider, 1944). La conscience ne se conçoit pas comme un organe contemplatif, elle prétend disposer d'un libre arbitre et l'exercer de façon plus ou moins permanente.

Quéré (1990, 1993) fonde sa théorie de l'action sur un principe de cet ordre : l'individu se réapproprie ses comportements et confère un sens à ce qu'ils donnent à voir. A travers le "langage de l'action" (Quéré), il découpe, dans la continuité de "ce que donne à voir" (Quéré) son activité corporelle, des fragments plus ou moins étendus, qu'il identifie comme conduite et auxquels il attribue des intentions. Cette approche permet, comme nous le souhaitions de séparer la réalité des comportements et la réalité des représentations : l'individu construirait son libre arbitre sur la base de comportements, par ailleurs, déterminés.

Une telle distinction entre le monde subjectif des représentations et le monde objectif des comportements réduit considérablement la portée possible de l'engagement signifié par rapport à la contribution. L'influence de l'inconscient sur la conscience est totale dans la mesure où il détermine l'ensemble de ses contenus. Nous posons à présent la question d'une éventuelle interaction.

2.3. L'action de la conscience sur les comportements et les discours.

Indétermination de l'inconscient et fonction de la "prise de conscience".

Du point de vue de l'utilité fonctionnelle, (...) la prise de conscience se produit à l'occasion d'une désadaptation, car, lorsqu'une conduite est bien adaptée et fonctionne sans difficulté, il n'y a pas de raison de chercher à en analyser consciemment les mécanismes (...). Au contraire losqu'un réglage actif devient nécessaire, ce qui suppose des choix intentionnels entre deux et plusieurs possibilités, il y a prise de conscience en fonction de ces besoins eux-mêmes (...). Quant à la procédure structurale, la reconstitution qui constitue la prise de conscience consiste en une conceptualisation. L'inconscient cognitif ne comporte, en effet, pas de concepts en tant que représentation... (Piaget, 1971)

Nous considérons donc, à la suite de Piaget, que la conscience intervient lorsque l'inconscient ne parvient pas à se déterminer. Nous situons cette indétermination au niveau de la définition de la situation et de ce qui s'y joue.

Piaget souligne que lorsque l'environnement est clair et que les opportunités de "faire" qu'il présente sont en phase avec les schèmes sensori-moteurs dont dispose l'individu et que les objets présents résonnent de façon univoque avec les charges affectives et normatives dont il est porteur, la conscience n'est pas tenue d'être présente. L'inconscient interprète et traite les données de l'environnement suivant des automatismes allant dans le sens des déterminismes que nous avons jusque là admis à propos des comportements.

La prise de conscience, autrement dit sa concentration sur l' "ici et maintenant", intervient soit lorsqu'une ou plusieurs données présentent un caractère équivoque compte tenu des schèmes interprétatifs jusque là acquis par l'inconscient, soit lorsque la situation propose deux voies possibles entre lesquelles ce dernier ne parvient pas à se déterminer.

2.3.1. La définition des problèmes.

Concernant la définition de la situation, la conscience intervient pour conceptualiser et mettre en forme une situation apparaissant quelque peu ambiguë. Cette formalisation est le résultat d'une analyse effectuée par l'inconscient ; la conscience lui permet d'expliciter et de clarifier ses perceptions et ses ressentis ; elle constitue un support l'aidant à mettre à jour les différentes alternatives.

La conscience ne se limite pas à ordonner les perceptions de la situation. Cette activité se trouve en interaction avec une production de sens explicitant les enjeux qui se jouent dans ce cadre. Les différentes alternatives sont en fait définies, en fonction de ce qu'elles représentent en termes affectifs, normatifs[44] et pratiques[45]. Lorsque l'inconscient hésite sur le comportement à adopter, il explore, par l'intermédiaire de la conscience, différents scénarios possibles.

Partant de là, nous considérons que la conscience, est susceptible d'influer sur les comportements dans la mesure où elle pose le problème et détermine les réponses possibles. Autrement dit, elle précise le champ de contraintes et d'opportunités à l'intérieur duquel les comportements peuvent être envisagés, compte tenu d'une mise en forme orientée par les enjeux de la conscience en termes d'unité, de continuité et d'intégrité et susceptible d'exiger l'aménagement et le refoulement de certaines données.

---

[44] normatifs : sociales, dans la mesure où nous réservons l'affectif aux désirs, considérant, bien entendu, que les deux se mêlent.

[45] ... en termes pratiques : en termes de moyens, pour par la suite pouvoir accéder à des enjeux affectifs ou normatifs.

2.3.2. Les motivations à maintenir l'intégrité de la conscience.

Concernant les comportements effectivement adoptés, nous considérons l'éventualité d'une participation de la conscience aux déterminations dont ils font l'objet. Les intentions que la conscience souhaite leur attribuer ont pour principale vocation de maintenir l'unité, la continuité et l'intégrité de la conscience.

L'intégrité de la conscience se réfère au sentiment d'une certaine indépendance et d'une possible autonomie. Ce sentiment est, entre autres, associé à la possibilité de contrôler un tant soit peu le cours des évènements et, ce faisant, de pouvoir exprimer ses préférences.[46]

Ce sentiment repose essentiellement sur l'attribution d'un locus de contrôle interne (Hieder, 1944) dans le cadre duquel l'individu se considère à l'origine des évènements dans lesquels il se trouve pris. Suivant la perspective explorée par les "Théories de l'Action" (Quéré, 1993), il se réapproprie ce que donnent à voir ses comportements en identifiant certaines actions et en les dotant d'intentions.

Le libre arbitre nous apparaît donc comme un "construit" au même titre que l'altérité. Il peut être (ré)introduit indépendamment des logiques qui déterminent, en "réalité" (objective), les comportements.

Nous considérons cependant que les arbitrages et les choix effectués dans ce cadre peuvent, dans certains cas, peser sur les mécanismes inconscients. La continuité et l'intégrité de la conscience constituent des valences suceptibles de motiver l'individu. L'adéquation entre les comportements et les intentions évite l'attribution d'un locus de contrôle externe ou l'activation de mécanismes de refoulement, contribuant ainsi à des sentiments de congruence.

La vérification du libre arbitre constitue donc une motivation au sein de la multitude et de l'hétérogénéité de celles qui peuplent originellement l'inconscient. Elle peut, en cas d'indétermination, soit par défaut soit par des contradictions neutralisantes, "tirer son épingle du jeu" et contrôler, ne seraît-ce qu'un instant, les processus comportementaux ou, dans un moindre mesure, y participer.

Cette contribution, a priori, marginale peut, ainsi, suivant les cas compter parmi les facteurs explicatifs. Nous considérons que cet accessoire peut devenir, sur "un grand nombre" de comportements, un facteur susceptible de dépasser les lois du hasard[47]. Les pressions ainsi exercées ne demandent pas forcément des comportements spécifiques mais des apparences compatibles avec les intentions prises en charge.

---

[46] Nous rejoignons ainsi Michel (1989) "La motivation pousse à l'action, c'est une action à laquelle l'individu adhère profondément, qu'il reconnaît comme sienne, dans laquelle il se sent responsable et autonome. Il se sent en cohérence avec ses désirs et ses aspirations, il a le sentiment de réaliser ce pourquoi il est fait, ce qui correspond pour nous à la réalisation d'un scénario de vie."

[47] Nous signifions ainsi qu'il serait, sans doute, dans l'absolu, possible de repérer, dans le cadre d'une analyse factorielle, des traces de ce facteur.

2.3.3. Le discours : construction et expression de la conscience.

L'influence de la conscience sur les comportements s'applique également au discours. Celui-ci peut être considéré comme une action de l'individu sur la matérialité langagière, Glady parle ainsi de comportements en langage.

Comportement d'une nature particulière, le discours intègre au moins trois fonctions :

- une fonction sociale : dans le cadre des interactions symboliques avec les autres, il vise à définir le sens des situations partagées et des comportements dont elles sont le théâtre, en particulier de ceux produits par l'individu ;

- une fonction pratique : toujours dans le cadre des interactions symboliques, le discours peut servir à négocier les enjeux détenus par les autres acteurs. Il peut s'agir d'enjeux symboliques comme les signes de reconnaissance ou d'enjeux pratiques. Il s'agit, dans ce second cas, de s'accorder sur les modalités de la transaction ;

- une fonction cognitive : dans le cadre des interactions symboliques ou sous des formes plus intimes telles que l'écriture, le discours peut constituer un prolongement de la conscience lui permettant de mettre en forme ses représentations et, ce faisant, de les exprimer.

a. Les fonctions sociales

Les deux premières fonctions nous ramènent à des modalités identiques à la détermination des comportements "classiques" dans le cadre des motivations inconscientes. Le langage constitue alors, comme le conçoit Glady (1996), un espace structuré par des règles précises au sein duquel l'individu et les autres interagissent, s'efforçant chacun de leur côté d'obtenir des effets conformes à la réalisation de leurs enjeux.

La façon dont les autres définissent l'individu par rapport à la situation, autrement dit l'implication (sociale) qu'ils lui prêtent, est susceptible d'orienter ses comportements à partir de deux niveaux :
- cette définition peut être internalisée dans l'inconscient et opérer directement sur le désir de façon à ce que celui-ci prennent des formes "socialement acceptables" (Michel, 1989)
- elle peut apparaître à la conscience comme une structuration de l'espace social définissant un champ d'opportunités et de contraintes plus ou moins favorable à la réalisation des enjeux visés.

b. La fonction cognitive.

La fonction conceptuelle du langage peut tout d'abord se réaliser en marge des interactions symboliques sous la forme d'un monologue réflexif. Il permet à l'individu de formaliser la "situation présente", de définir ce qui s'y joue, à savoir les enjeux impliqués et les différentes alternatives possibles.

Lorsque la "situation présente" n'implique aucun enjeu social ou pratique susceptible de retenir l'attention, la conscience peut, par l'intermédiaire du discours revenir sur le sens des expériences passées et se projeter dans l'avenir.[48] C'est ainsi que se développe, selon nous, l'implication symbolique à long terme : l'individu se définit par rapport à une situation relativement vaste et durable, contribuant ainsi à une unité, une continuité et une intégrité plus étendues.[49]

La question des rapports entre langage et pensée consciente donne lieu à de nombreux débats impliquant en plus des Sciences Humaines et Sociales, la métaphysique. Au moins deux questions se mêlent :
- la pensée peut-elle se développer indépendamment du langage ?
- le langage constitue-t-il un simple support ou joue-t-il un rôle plus structurant ?

Piaget (1971) évoque les formes brutes de la pensée inconsciente : des charges affectives et des schémas opératoires tout en considérant la conceptualisation représentationnelle comme l'apanage de la conscience. Il rejette, par ailleurs, la séparation entre conscient et inconscient au profit d'un continuum : en dehors des contenus refoulés, la conscience peut, en se concentrant, explorer l'inconscient. Piaget semble ainsi poser la formalisation des représentations, la conceptualisation comme fondatrice de la conscience. Les contenus qui peuplent l'inconscient sont plus ou moins formalisés et, ce faisant, plus ou moins conscients. Cette conceptualisation passe, sans doute, par des formes plus visuelles, mais nous posons le langage comme son support de prédilection.

Concernant la seconde question, la socio-linguistique considère que les caractéristiques intrinsèques du langage, comme, entre autres, les règles de l'énonciation, ont une action structurante sur la pensée. L'article réalisé en collaboration avec M. Glady décrit, par exemple, le cas d'un volontaire déduisant des liens causals entre deux évènements sur la base de la proximité de leur énonciation. Le titre de l'article : "Le discours, expression ou construction de l'implication ?" (1996) suggère ainsi une certaine simultanéité de la pensée et de son énonciation. Le langage jouerait, dans cette perspective, un rôle essentiel dans la formalisation de la pensée.

Ce principe n'empêche pas de considérer la possibilité de pensées antérieures à leur énonciation actuelle. Anderson (1981), Bassili (1989), Pratkanis & Turner (1994) distinguent ainsi des attitudes dites "on line" et des attitudes dites "memory based" : élargies à la pensée, les premières se réfèrent à des pensées produites au fur et à mesure de leur énonciation, les secondes considèrent la possibilité de ramener à la conscience des pensées énoncées par le passé et donc, d'ores et déjà formalisées.

Piaget (1971) approfondit la question : il s'appuie sur la thèse d'Erikson pour considérer que le passé est sans cesse restructuré par le présent.

---

[48] Nous qualifions ces situations présentes exemptes d'enjeux immédiats de méta-contextes : des contextes élargis, des contextes permettant de formaliser les autres contextes. cf. ch. 7.
[49] cf. ch. 6.1.

La question du souvenir.

Piaget envisage deux alternatives possibles quant à la convocation de souvenirs :

- "la première consiste à considérer les souvenirs comme emmagasinés tels quels (ou stockés) dans l'inconscient, où l'évocation irait les retirer à volonté sans qu'ils soient pour autant modifiés ou réorganisés. ;

- "la seconde conception revient au contraire à admettre que toute opération de la mémoire d'évocation comporte une réorganisation, autrement dit, que la mémoire travaille à la manière de l'historien qui, en s'appuyant sur quelques documents toujours incomplets, reconstitue le passé, en partie par déduction.

Or l'existence de faux souvenirs suffit déjà à justifier cette seconde théorie, puisqu'ils se présentent à la conscience avec le même caractère de validité ou de réalité apparente que des souvenirs exacts."

Piaget, (1971)

La pensée apparaît ainsi mêlant conceptualisation "on line" et réactualisation de contenus antérieurs. Le discours apparaît, dans les deux cas, comme partiellement structurant.

Compte tenu de ces quelques éléments, nous considérons le discours comme l'action de l'inconscient sur la matérialité langagière visant à formaliser certains contenus sous la forme de pensées conscientes. La conscience et le discours, intérieur ou énoncé à voix haute, ne constituent, dans cette perspective, qu'une seule et même réalité. Nous retrouvons une articulation de l'ordre du signifié et du signifiant.

c. Interactions entre les deux fonctions.

Le problème est que les deux fonctions du langage, la fonction sociale et la fonction cognitive, ne s'effectuent pas systématiquement dans des contextes séparés. Les activités de l'inconscient régulant les interactions avec le milieu et celles relatives à la production de la conscience sont ainsi susceptibles d'interférer l'une sur l'autre, voire de s'opposer dans le cadre d'un seul et même discours.

La fonction cognitive exercée dans un cadre intime est ainsi, en partie, façonnée par des normes sociales inconscientes visant à donner aux pensées des contenus "moralement" acceptables. Elle peut, par ailleurs, se référer aux rôles que joue l'individu dans d'autres circonstances.

Comme le souligne Nuttin, la plupart des individus parviennent à faire la part des choses entre les définitions liées aux représentations sociales et les représentations personnelles. De nombreux psychologues, en particulier ceux qui se réclament du courant dit "humaniste", tels que Rogers, soulignent qu'un minimum de correspondance, entre les deux, contribue à l'équilibre de l'individu. Celui-ci peut, dans cette perspective, soit "assimiler" (Piaget, 1964) le social en s'identifiant à ses rôles, soit tenter de "l'accommoder" (Piaget, 1964) dans le cadre des interactions symboliques.

Suivant cette seconde perspective, l'individu peut vouloir faire valoir sa vision de la situation et la façon dont il se définit par rapport à elle. L'enjeu consiste à étendre l'unité, la continuité et l'intégrité de la conscience, en la vérifiant auprès des autres. Dans les contextes où se jouent des enjeux sociaux et pratiques, les discours, comme les autres comportements, peuvent être influencés par les motivations liées au maintien des propriétés par rapport auxquelles se définit la conscience. Ces motivations peuvent, dans certains cas, profiter des indéterminations des autres motivations.

L'influence ainsi exercée par la conscience sur les discours adressés aux autres est, sans doute, plus marquée que pour les autres comportements, dans la mesure où les marges de réappropriation de ces "actes" sont plus réduites. Alors que l'individu peut attribuer toutes sortes de sens à ce que donne à voir un comportement, il lui est plus difficile de "rattraper" un énoncé. Le locus de contrôle est, dans ce cas, plus "clairement" interne (Pfeffer & Salancick, 1978). Les seules marges dont il dispose se situent au niveau de l'interprétation :
- il peut, dans une certaine mesure, préciser ce qu'il a voulu dire ;
- il peut, également, expliciter pourquoi il s'est prononcé ainsi ; il peut, dans ce cadre, prétendre avoir "agi" par calcul, ou encore s'être soumis aux circonstances.

Conclusion sur l'ontologie : vers une reformulation de la problématique.

Nous arrivons, finalement, à ce que nous considérons comme une forme de constructivisme relativement nuancée, intégrant un certain nombre d'énoncés reconnaissant l'existence et l'importance de réalités substantielles.

Nous considérons le rôle déterminant de l'inconscient sur les comportements qui régulent les échanges avec l'environnement ainsi que sur les représentations qu'il formalise à l'attention de la conscience. Cette dernière n'apparaît qu'en tant qu'activité cognitive permettant à l'inconscient de formaliser ses perceptions tout en produisant des sentiments d'unité, de continuité et d'intégrité, ceux-ci passant, entre autres, par une altérité et un locus de contrôle interne, a priori, supérieurs à ce qu'ils sont "objectivement".

Outre une certaine cohérence, l'ambition de cette grille de lecture est d'aboutir à une vision praticable de la réalité.

La dominante constructiviste qui caractérise, selon nous, cette recherche ne réside pas tant dans le rôle que l'ontologie, sur laquelle elle s'appuie, attribue aux "représentations conscientes"[50], que de la place qu'elles occupent, dans le cadre de notre problématique.

Cette problématique questionne les influences possibles des engagements consciemment signifiés par les volontaires sur les comportements "normalement" déterminés par les motivations inconscientes. La série de postulats que nous venons d'exposer conditionne les réponses possibles : elle les restreint et les oriente.

---

[50] Pléonasme dénoncé par Piaget (1971), cf. ch.3. 1.2.2.1.

Ces postulats ne prétendent pas détenir une "vérité" : les ontologies définies par les autres paradigmes auraient, sans doute, pu aboutir à des réponses tout aussi satisfaisantes. Ils constituent, néanmoins, un cadre de références à l'intérieur duquel il devient possible d'envisager et de situer différents cas de figures concernant la portée de l'engagement.

Compte tenu de ces postulats, notre problématique peut être reprécisée sous la forme de trois nouvelles questions :

Vers une reformulation de la problématique.

1. Dans quelle mesure les engagements signifiés participent-ils à la définition des problèmes pratiques et sociaux rencontrés en situation et auxquels les comportements ont pour vocation de répondre ?

2. Dans quelle mesure contribuent-ils à la détermination des comportements effectivement mis en oeuvre pour répondre à ces problèmes ?

3. Dans quelle mesure interviennent-ils dans les intentions attribuées, a priori ou a posteriori, à ces comportements ?

3. Epistémologie : les spécificités de la représentation scientifique.

Notre approche de la réalité considère l'existence d'une réalité substantielle tout en intégrant des réalités construites individuelles et sociales. Notre position ontologique peut, partant de là, être qualifiée de substantialo-constructiviste[51].

Le constructivisme est un paradigme, aujourd'hui, très en vogue. Des chercheurs, de plus en plus nombreux, se reconnaissent sous cette étiquette. Admettant l'existence d'une réalité construite par l'individu, ils pensent partager une conception identique de la recherche[52]. Cette convergence sur une ontologie du même ordre peut être trompeuse dans la mesure où de multiples positions épistémologiques peuvent, partant de là, être envisagées. Le constructivisme ne nous semble, ainsi, pas constituer une forme unique et cohérente ; il nous apparaît être un ensemble composé de formes dont certaines se révèlent difficilement compatibles.

---

[51] Nous signifions ainsi la mixité de notre paradigme à ce niveau.

[52] Ils s'accordent pour reconnaître l'existence de tels phénomènes, mais peuvent se différencier au niveau des phénomènes réellement pris en charge, certains s'intéressent à la représentation en termes de contenus, pendant que d'autres l'explorent en tant que processus cognitif.

Ontologie Epistémologie	réel substantiel	réel symbolique
recherche objective	objectivité	objectivité
recherche subjective	subjectivité	subjectivité

Ce tableau nous permet de distinguer, au moins, deux formes de constructivisme distinctes. A partir de l'idée suivant laquelle les individus (re)construisent le monde :
- certains pensent pouvoir rendre compte de façon objective des phénomènes à l'oeuvre ;
- d'autres se résignent à les interpréter de façon plus ou moins vraisemblable.

Les premiers envisagent une épistémologie d'inspiration plutôt positiviste, en partant du principe que la recherche scientifique pourrait, en quelque sorte, "transcender" la cognition humaine. Par des méthodes spécifiques, elle pourrait accéder aux réalités substantielles ou construites sans avoir à passer par des représentations subjectives ; elle serait ainsi en mesure de produire des connaissances objectives. La dimension constructiviste de leur paradigme se limite, dans cette perspective, à l'ontologie.[53] [54]

Concernant cette recherche, nous n'introduisons pas de rupture ontologique entre les connaissances scientifiques et les connaissances ordinaires. Nous admettons et assumons le caractère représentationnel de la connaissance scientifique.[55] Que nous considérions la réalité objective ou la réalité construite par l'individu, nous nous estimons contraints, pour pouvoir structurer nos perceptions, de produire notre propre signification et nos propres catégories.

Partant de là, la question épistémologique qui nous préoccupe porte sur les différences possibles entre la représentation scientifique à laquelle nous prétendons et la représentation ordinaire évoquée dans la partie ontologique. Les réponses envisagées font valoir des formes de rigueur et la systématisation de certaines aptitudes. Ces efforts aboutissent à des différences de degré concernant un certain nombre de paramètres que nous retenons comme critères de scientificité.[56] [57]

---

[53] Il s'agit là d'une autre façon de combiner les paradigmes.

[54] Certains positivistes ou postpositivistes peuvent intégrer l'existence de réalités construites de la même façon que nous considérons des réalités substantielles. Nous ne voyons aucune difficulté à cela. La question, et éventuellement les tensions, se situent au niveau de la frontière entre les deux à savoir où commencent les caractéristiques attribuées et où finissent les caractéristiques de l'objet.

[55] N'y-a-t-il pas un paradoxe à vouloir saisir notre activité représentationnelle alors que nous avons admis qu'il n'était pas possible de s'en défaire ? Comment pouvons nous nous prononcer sur la nature du réel alors que nous avons dit que nous ne pouvions jamais y parvenir ?". C'est à ce type de paradoxes que permet d'échapper la notion de paradigme. Le paradigme est une vérité première qui se situe en dehors du réel. Le paradigme ne désigne pas la nature du réel, c'est une supposition. Pour rester cohérent, il faudrait, à chaque fois, répéter "Partant du principe que l'individu n'accède au monde que par le biais de représentation..."

[56] Les critères retenus sont d'inspiration constructiviste mais intègrent cependant un critère de réfutabilité emprunté au post-positivisme.

[57] Ces critères sont souvent présentés comme caractéristiques des démarches dites qualitatives. Nous croyons, quant à nous, qu'elles relèvent surtout des positions épistémologiques retenues. Les démarches

3.1. De la réflexivité à la neutralité.

Pour l'individu ordinaire, la qualité de la représentation réside, avant tout, dans son caractère opératoire, elle doit lui permettre d'établir des relations convenables avec son milieu. D'une façon générale, nous considérons que dans sa vie quotidienne, l'individu n'a pas conscience de l'activité cognitive qu'il met en oeuvre (Piaget, 1971 ; Quéret, 1990, 1993, Louart, 1990). Watzlavick attribue, d'ailleurs, une part importante de ses difficultés à changer au fait qu'il ne perçoit pas les prémisses implicites qui bornent sa pensée. (Watzlavick, 1975 ; Boudon, 1993).

La recherche scientifique[58] se caractérise, quant à elle, par un effort de réflexivité supérieur à celui habituellement exercé. Cette reflexivité s'exerce, le plus souvent, de façon privilégiée au moment de choisir les méthodes. Il s'agit, comme nous le faisons ici, de se positionner par rapport à un certain nombre de principes afin de déterminer la ou les méthodes les plus appropriées au type de recherche effectuée. Quelle que soit la portée de cette reflexivité, il nous apparaît souhaitable de l'étendre à l'ensemble de la recherche..

La réflexivité visée comprend ainsi deux phases distinctes :
- la première consiste à revenir comme nous le faisons dans ce chapitre sur un certain nombre de questions relatives à la connaissance et à ses objets, de façon à déterminer le cadre de références dans lequel s'incrit la recherche[59] ;
- la seconde réside dans la mise en oeuvre systématique de ce cadre en vue de garantir la cohérence de l'ensemble construit.
Dans l'absolu, l'ensemble des énoncés introduits dans le cadre de cette recherche devraient être compatibles avec les cadres de références introduits à l'occasion de cette partie.

Partant de là, ce qui menace le plus le chercheur, c'est l'intégration de significations implicites et de prémisses mal identifiées (Boudon, 1993). En effet, il risque, dans ce cadre, d'introduire des énoncés fondés sur des principes opposés ou tout simplement extérieurs aux cadres ontologiques et épistémologiques retenus. Ces énoncés pourraient, peu à peu, contaminer sa réflexion[60] et la rendre "fragile"(Boudon, 1993) tant du point de vue des critères de validité scientifique annoncés que de la cohérence globale.

Une déconstruction systématique des énoncés auxquels se référe la recherche peut contribuer au repérage des significations implicites dont ils pourraient être porteurs. Cette déconstruction reste, en tout cas, absolument nécessaire au niveau de la problématique. Il s'agit de (re)questionner, systématiquement, tous les faits qu'elle introduit afin de voir s'ils peuvent être assumés.

---

qualitatives, peuvent, comme nous le verrons avec Miles et Huberman s'inscrire dans des épistémologies post-positivistes intégrant, entre autres, des critères d'objectivité.

[58] lorsqu'elle se fonde sur une épistémologie constructiviste.

[59] Nous n'y revenons pas davantage, il s'agit de la question des paradigmes qui se répartit entre ontologie et épistémologie. Nous considérons que les questions de méthodes découlent de ces choix.

[60] un peu à la façon d'un virus informatique.

De la question du degré d'implication intrinsèque à la question du type d'implication.

La problématique : "Comment l'association peut-elle gérer l'implication intrinsèque[61] des volontaires ?" est porteuse d'un postulat implicite : elle part du principe que ces derniers développent effectivement ce type d'orientation. Ce fait aurait très bien pu se vérifier, dans la mesure où la proportion d'implication intrinsèque dans l'organisation est, sans doute, plus élevée dans les associations que dans les entreprises.

Nous serions alors passés à côté de ce qui nous apparaît comme un élément important de cette recherche : une tendance, plus générale, à la multiplication et à la diversification des formes d'implication, tant du point de vue de l'effectif que sur le plan individuel.

Cette seconde série de faits est le résultat d'une formulation élargie de la problématique : "Comment les associations peuvent-elles gérer l'implication des volontaires ?"

Cette déconstruction se prolonge, ensuite, au niveau des concepts et de leurs définitions. Nous avons ainsi considéré qu'il était souhaitable de revenir sur le concept d'association. Il correspond à un type d'organisation qui demande, compte tenu de sa rareté au sein des Sciences de Gestion et de la place qu'il occupe au sein de notre recherche, à être redéfini.[62] Le chercheur arrête cette déconstruction lorsqu'il assume avoir à faire à un objet suffisamment éloigné de son questionnement et faisant l'objet d'un relatif consensus.[63]

Cette phase de déconstruction fait, ensuite, place à une phase de reconstruction. Celle-ci consiste à expliciter, le plus précisément possible, le sens des termes introduits. La définition des concepts qui composent la problématique est un exercice allant dans ce sens.

L'utilité de cette explicitation réside dans la possibilité de mettre à jour une définition adaptée au projet de recherche, mais aussi et surtout de la partager avec le lecteur. Identifiant parfaitement le sens des concepts utilisés, il est en mesure de saisir la portée des perceptions auxquelles la recherche lui permet d'accéder.

L'adaptation et la pertinence du sens produit par rapport à l'objet étudié peuvent être établies a priori : c'est le cas de la démarche hypothético-déductive ou progressivement, au fur et à mesure de la recherche : c'est le cas de la démarche empirico-formelle. C'est cette dernière que nous adoptons, le sens de notre problématique et de nos concepts s'est construit peu à peu, en interaction avec la perception des objets auxquels ils nous donnaient accès.[64]

---

[61] Forme d'implication dans le cadre de laquelle la relation avec l'organisation devient, pour l'individu, compte tenu de considérations affectives ou morales, une finalité.

[62] Nous redéfinissons l'association à travers ses finalités et sa performance, ch. 9.1.

[63] P. Louart qualifie ces consensus de "semi-objectivité" (cf réunion du Graphe, déc. 95). La notion ainsi qualifiée se réfère à une réalité sur laquelle tout le monde s'accorde et qui apparaît suffisamment solide pour porter le questionnement développé.

[64] cf. ch. 4.

Les enjeux de la réflexivité sont la cohérence interne et des connaissances exemptes de jugements de valeur et de sentiments. Partant de là, la question est de savoir si de telles connaissances peuvent être qualifiées d'objectives.

Ayant admis le caractère réprésentationnel de la connaissance scientifique, tout un continuum de points de vue restent possibles entre :
- ceux qui considérent la représentation comme une simplification de l'objet visant à donner une perception "exacte" de ses éléments "essentiels" . Cette approche se retrouve, avec des ambitions différentes, dans le positivisme et le post-positivisme ;
- ceux qui admettent le caractère nécessairement subjectif de la connaissance et considérent que la production de sens constitue un moyen d'accéder au réel.
Nous tendons du côté des seconds : nous ne cherchons pas à limiter le sens produit, nous tentons seulement de bien le cerner afin de maintenir une certaine neutralité.[65]

Le sens reste, en effet, de notre point de vue, pour le chercheur comme pour l'individu ordinaire, le principal vecteur de perceptions. Compte tenu des paradigmes retenus[66], il fonde les catégories à travers lesquelles le chercheur, comme tout individu, ordonne le monde et accède aux choses. Nous considérons que ce dernier ajoute une structure et un sens aux réalités et les investit, ce faisant, de sa subjectivité, dès l'instant où il introduit sa propre problématique et ses propres concepts, que ce soit pour interpréter un discours ou expliquer une réalité substantielle. Il tend ainsi à poser sur eux un point de vue partiel et donc partial.

Seules les "Théories critiques", autrement appelées "Gender Study"[67] sont en mesure d'assumer jusqu'au bout une telle partialité[68]. Les autres branches du constructivisme se réfèrent, quant à elles, au principe de "neutralité" (Krefting, 1991 ; Guba & Lincoln, 1994) celui-ci équivalant au critère d'objectivité positiviste[69].

Cette neutralité ne signifie pas, selon notre interprétation, que le chercheur n'est pas subjectif mais qu'il s'efforce, autant que possible, de ne pas juger et de ne pas s'émouvoir. Cette neutralité nous semble un idéal vers lequel peut tendre le chercheur. La problématique et les catégories développées ont ainsi pour seul enjeu d'accroître les perceptions de l'objet. Cette neutralité peut être obtenue suivant deux tendances différentes : soit le chercheur privilégie le point de vue d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs, soit il met en oeuvre une triangulation lui permettant de faire entendre les voix des différents acteurs impliqués. Dans cette perspective, tous les cas de figures sont, de son point de vue, égaux.

---

[65] Nous cherchons à voir dans quelle direction nos concepts orientent notre perception. Il ne s'agit pas de faire la part des choses entre notre activité cognitive et le monde, nos perceptions restent du domaine de notre activité cognitive.

[66] Nous parlons de paradigmes au pluriel dans la mesure où celui auquel nous nous référons combine différents paradigmes établis.

[67] cf. 1.1.encadré.

[68] Elles considèrent le chercheur comme socialement, sexuellement, racialement et politiquement situé. Sa démarche consiste à faire prendre conscience à sa communauté des changements susceptibles de contribuer à leurs enjeux.

[69] Nous explorons ici les épistémologies admettant le caractère représentationnel de la connaissance scientifique.

3.2. Différents niveaux possibles de scientificité.

Notre deuxième grande partie correspond à un type de connaissance que nous croyons pouvoir qualifier de classique. Elle répond aux critères de cohérence et de neutralité. Dans cette perspective, les différents cas de figures possibles concernant l'expérience des volontaires apparaissent parfaitement égaux.[70] Nous situons les analyses du pouvoir et de la performance dans cette catégorie, étant entendu que, même si elles se réfèrent aux associations en général[71], elles n'ont aucune validité externe.

Les connaissances produites dans la première et la troisième partie du chapitre 5, (l'analyse du contexte et l'étude de la contribution du volontaire) ainsi que celles introduites dans la seconde partie du chapitre 8 (la présentation des trois associations) ne peuvent prétendre aux mêmes qualités que les connaissances développées à propos de l'expérience du volontaire proprement dite. Elles correspondent à des représentations, sans doute, "plus informées et plus sophistiquées" (Janesick, 1994) que d'ordinaire, mais n'ayant pas fait l'objet d'une déconstruction aussi poussée que les autres, leur neutralité ne peut être totalement garantie. Leur validité plus incertaine est compensée par leur utilité, pour ne pas dire leur nécessité, par rapport à la compréhension des phénomènes situés au centre de notre modèle : le sens de l'expérience vécue par les volontaires ne peut être véritablement compris, sans faire référence aux contextes dans lesquels elle s'inscrit. Nous situons ces connaissances à mi-chemin entre connaissances ordinaires et connaissances scientifiques.

Concernant la troisième partie (les chapitres 8, 9 et 10), le principe de neutralité, auquel nous nous référons, intègre des modalités sensiblement différentes de celles retenues pour la deuxième : nous "jugeons"[72] tout restant relativement neutre : nous mettons en suspens notre propre subjectivité au profit de celle de nos interlocuteurs.

Cette partie applique les connaissances produites dans la partie précédente, à la conduite des associations étudiées et, plus précisément, à leur gestion des Ressources Humaines[73]. Nous introduisons, pour ce faire, un dispositif de recherche-action que nous définissons comme la prise en charge, par la recherche, de finalités différentes de la recherche classique : il s'agit de produire des connaissances contribuant effectivement

---

[70] La seule évaluation qui ressort est en termes d'équilibre du volontaire dans le cadre de ses échanges avec le milieu. Dans cette perspective, les quatre types de convocation se révèlent satisfaisants. Nous attribuons les cas de difficultés prolongés à une phase de confusion ne parvenant pas à être dépassée. Cette phase demeure, dans tous les cas étudiés, temporaire : elle s'achève soit par un ajustement soit par un retour anticipé. cf. ch. 6 et ch. 7.

[71] La référence aux associations en général signifie que nous cherchons à situer les organisations étudiées à l'interieur d'un ensemble de possibilités élargies. La validité de ce cadre, autrement dit sa capacité à décrire les formes de performances prises en compte par les associations demanderait à être vérifiée dans le cadre d'un échantillon représentatif.

[72] Igalens (1994) aborde cette notion dans l'Audit Ressources Humaines, ce principe nous paraît approprié, moyennant certaines conditions, dans le cadre de la recherche-action.

[73] Chevrier présente la gestion comme la mobilisation de théories appliquées à la conduite des organisations.

à l'efficacité de nos interlocuteurs au niveau de la réalisation de leurs enjeux[74] [75]. Nous nous réapproprions ces enjeux, afin d'évaluer la qualité des pratiques actuelles et de mettre à jour certains potentiels. L'objectif est d'interpréter les responsabilités qu'ils prennent en charge, tout en restant fidèle à leur point de vue.

La valeur ajoutée évoquée par Igalens (1994) consiste, pour nous, à dépasser les exigences effectivement retenues, dans le cadre de pratiques marquées par les contraintes de l'action présente, en les mettant en perspective par rapport à des enjeux à moyen et long termes et des principes plus généraux.[76]

Nous considérons l'utilité des connaissances produites, par rapport à la GRH des associations étudiée, comme une finalité égale à celle concernant leur validité. Nous dérivons, ce faisant, vers des formes d'audit Ressources Humaines et des questions que se posent quant à la compatibilité de tels enjeux avec les objectifs scientifiques, par ailleurs, visés.

Nous anticipons la passage du rôle de chercheur au rôle de consultant, par un découpage se référant aux types de connaissances associés aux différentes finalités. Nous séparons les connaissances issues d'une approche classique de la recherche (Partie 2, chapitres 5, 6 et 7) et les connaissances obtenues dans le cadre du dispositif de recherche-action (Partie 3).
Cette troisième partie est elle-même scindée en deux parties :
- d'un côté, une approche globale de la contribution, faisant valoir les similarités des contextes et des enjeux des trois associations étudiées (chapitre 9 et 1ère partie du chapitre 10) ;
- d'un autre côté, des analyses plus spécifiques abordant les problèmes propres à chacune des associations (2ème et 3ème partie du chapitre 10).

---

[74] Ces enjeux ne recoupent pas forcément avec ceux définie par la direction dans le cadre de leurs fonctions officielles : nous considérons le projet des responsables RH pour et par l'organisation. cf. ch. 10.2.

[75] La mise en oeuvre du principe de neutralité précédemment défini aurait consisté à laisser nos partenaires méditer sur les connaissances produites. Nous préférons accompagner l'appropriation des résultats (Bournois, 1993). Ce dispositif de recherche-action a pour vocation d'amener les responsables à prendre du recul sur leur mission. Nous situons ainsi la valeur ajoutée évoquée par Igalens (1994) au niveau de l'aide apportée aux responsables dans la prise de conscience des arbitrages qu'ils effectuent et pourraient effectuer, dans le cadre de leurs pratiques.

[76] Il s'agit de relier les pratiques aux valeurs et principes exprimés en dehors de l'action.

Exposé	Qualité des connaissances produites	Enjeux
chapitres 5, 2ème partie + chapitres 6 & 7 + chapitres 9, 1ère partie + chapitre 10, 1ère partie	connaissances scientifiques validées par rapport aux terrains étudiés. validité externe a priori nulle	produire un modèle capable de rendre compte de l'ensemble des faits symboliques et matériels construits sur la base des données recueillies.
du chapitre 5, 1ère et 3ème parties + chapitre 8	connaissances intermédiaires (à mi-chemin entre ordinaires et scientifiques)	rendre compte du contexte.
chapitre 9, 2ème & 3ème parties	recherche-action évaluation des types idéaux en fonction des enjeux des acteurs partenaires de la recherche. (les responsables RH)	"utilisation" des connaissances, évaluation des phénomènes en termes de performance.
chapitre 10, 3ème partie.	Diagnostic et pistes de réflexion.	appropriation des connaissances par les partenaires ; opérationnalisation ; précède l'intervention.

La subjectivité assumée dans le cadre de cette recherche se situe au niveau du sens produit dans le cadre de notre problématique et de nos concepts ; elle implique, entre autres, une vision sélective des données de la situation. Nous renonçons ainsi au critère d'objectivité caractérisant les paradigmes positivistes[77] [78]. Ce renoncement n'épuise cependant pas la question épistémologique ; il ne précise pas le statut que nous conférons à nos représentations scientifiques : "quelles vérités" peuvent-elles apporter ?

[77] Les post-positivistes admettent le caractère partiel de leur représentation.
[78] L'objectivité ici considérée a trait au degré "d'isomorphisme" de la représentation avec la réalité décrite".

3.3. Réfutabilité et vraisemblance.

3.3.1. Réfutabilité des représentations se référant à des faits "objectifs".

La subjectivité est, d'ordinaire, considérée comme l'opposé de la vérité. On considère, habituellement, que cette dernière n'est accessible que dans le cadre d'une totale objectivité. Nous avons renoncé à "l'isomorphisme" de nos représentations par rapport leur objet, mais nous prétendons néanmoins rester dans le champ du possible et respecter, ce faisant, un "principe de réalité".

En effet, bien que nous nous référions à une épistémologie à dominante constructiviste, nous intégrons le critère de réfutabilité défini par Popper (1934)[79].

> **L'exemple des cygnes.**
>
> Le principe de réfutabilité est illustré par "l'exemple des cygnes". La proposition "Tous les cygnes sont blancs." ne peut être vérifiée dans la mesure où il est impossible de recenser l'intégralité de cette population. Il est, en revanche, possible de la réfuter, dès l'instant où l'on découvre un cygne noir.
>
> Popper (1934)

La vérification d'un énoncé sur un échantillon ne garantit pas sa "vérité", par contre, la découverte d'une preuve, d'une occurrence contraire à celui-ci, suffit à le réfuter de façon définitive. Pragmatiques, les post-positivistes admettent les énoncés vérifiés sur un échantillon représentatif comme "vrais" jusqu'à preuve du contraire.

La réfutation d'un énoncé peut procéder d'au moins deux cas de figure :
- la loi qu'il décrit se révèle en fait contingente. Suivant un processus de cumulation des connaissances, l'énoncé réfuté est intégré dans une théorie plus large dont il constitue un cas de figure possible ;
- la vérification d'une loi sur un échantillon représentatif peut être le fruit d'une coïncidence[80]. C'est ainsi que des découvertes scientifiques, telles que celle de Galilée, ont pu "balayer" tout un ensemble de modèles jusque-là tenus pour vrais.

Ce critère de réfutabilité s'applique aux représentations scientifiques comme aux représentations ordinaires. La complexité du réel associée à son absence de sens[81] donnent lieu à un infinité de formes possibles[82]. Cette infinité ne permet cependant pas toutes les formes[82]. C'est ainsi que certaines représentations aboutissent à des perceptions fausses et sont susceptibles d'être réfutées.

---

[79] Critère habituellement attribué aux post-positivistes. Ceux-ci admettent la complexité du réel, à défaut de pouvoir la reproduire, ils ambitionnent de produire des connaissances "qui ne soient pas fausses".

[80] L'efficacité de certains dictons illustre parfaitement cette limite. Les populations observent certaines régularités, des concomitences qu'elles interprètent en terme de causalité. Certains de ces modèles "irrationnels" se révèlent pourtant souvent opératoires ; ils permettent de prédire de façon efficace le comportement de certaines variables.

[81] en référence au sens sur lequel s'appuie les catégories qu'utilise l'individu pour identifier des formes finies.

[82] Par analogie, 1,5 ne peut être envisagé dans l'infini des nombres entiers.

La mise en oeuvre de ce principe exige, comme le précise Popper, des énoncés "réfutables". Ils doivent, ainsi, se référer à des caractéristiques objectives de réalités substantielles. Une partie des connaissances produites dans le cadre de cette recherche répond à ce critère et sont, de ce fait, susceptibles d'être réfutées. Parmi les connaisances produites dans le cadre de cette recherche, nous considérons réfutables :

- une partie des faits sur lesquels s'appuie notre modèle : celles se fondant sur des données d'observations, comme par exemple, le fait que tel jour, à telle heure, nous nous trouvions à tel endroit avec tel volontaire et que celui-ci a pris en voiture telle personne de tel village ;

- les faits énoncés par les volontaires dans le cadre des entretiens, comme par exemple, le fait qu'un volontaire soit en poste depuis tant de temps ;

- les faits discursifs, comme le fait que tel volontaire ait prononcé telle phrase.

3.3.2. Vraisemblance des interprétations.

La pertinence des connaissances réside dans la correspondance entre les configurations des variables et les logiques énoncées, elle se réfère au moins autant à l'acceptabilité des sens produits pour les acteurs compte tenu de leur expérience vécue.

Dans cette perspective, les représentations fondent non seulement des perceptions réfutables, mais aussi des significations plus ou moins vraisemblables, en référence du sens produit par les acteurs. La vraisemblance ainsi visée n'est pas tout à fait la même suivant que :
- on se demande ce qu'a exactement voulu dire l'acteur ;
- on questionne l'univers symbolique, les croyances sur lesquelles se fonde ce qu'il a voulu dire ;
Dans le premier cas, le chercheur interprète le discours en se référant exclusivement aux catégories de l'acteur. Dans le second, il crée ses propres concepts, ajoutant à son discours, un sens supplémentaire.

Le cas de l'analyse littéraire.

Le problème est semblable à celui de l'analyse littéraire : face à une oeuvre donnée, doit-on :
- rechercher le sens qu'a voulu lui donner l'auteur[83] ?
- rechercher le sens qu'il a probablement voulu lui donner[84] ?
- considérer qu'une fois l'oeuvre achevée, le lecteur en dispose?
Suivant cette troisième alternative, le lecteur s'affranchit des "intentions" ayant prévalu à la rédaction du texte, pour rechercher ses sens possibles et/ou imaginables[85], compte tenu de ses propres questionnements ?

[83] on retrouve ainsi des formes de substantialisme positiviste.
[84] on retrouve ainsi des formes de substantialisme post-positiviste.

La troisième démarche, ci-dessus évoquée, amène le lecteur à donner, à ajouter du sens à l'oeuvre étudiée. Il s'agit là d'un énoncé essentiel à la compréhension des modes d'interprétation retenus dans le cadre de cette recherche : les sens pris en considération ne sont pas ceux visés par le locuteur, mais l'ensemble de ceux, explicitement ou implicitement mis en oeuvre, pour ce faire[86]. Nous acceptons ainsi les énoncés sur lesquels s'appuie le volontaire au même titre que ceux auxquels il souhaite, délibérement, aboutir.

Tous les sens possibles et imaginables ne peuvent, cependant, pas, pour autant, être projetés sur le discours interprété. Il s'agit, ce faisant, d'éviter de sombrer dans des formes de relativisme absolu. L'issue nous est donnée par Umberto Ecco : toujours à propos de l'analyse littéraire, celui-ci précise que, partant d'un texte donné, toutes les interprétations ne sont pas recevables, certaines ne présentent, de toute évidence, aucune correspondance avec les énoncés qui le composent. Elles se trouvent réfutées par un principe de crédibilité.

La "crédibilité" est ainsi le terme consacré pour désigner la correspondance entre le sens produit par l'acteur et le sens qu'en retient le chercheur dans le cadre de sa représentation. Nous lui préférons cependant celui de "vraisemblance" de l'anglais "trustworthiness". Celui-ci désigne habituellement la validité globale du modèle produit dans le cadre d'une démarche dite "qualitative", la "crédibilité" n'en étant qu'un aspect. Ce glissement terminologique s'appuie sur l'idée que l'interprétation ne peut être appréhendée comme un acte isolé : elle implique, de notre point de vue, l'ensemble des composantes de la recherche : problématique, conceptualisation, théorisation, ontologie, épistémologie, etc.[87]

Le chercheur (re)structure le discours en fonction de catégories et de problématiques différentes de celles du locuteur, tout en aspirant, cependant, à ce que celui-ci se reconnaisse dans le résultat. L'exercice peut être rapproché de la traduction : (Callon, 1986)

Les faits établis à propos de la forme d'implication du volontaire, à savoir son mode et le référentiel auquel elle se destine, sont ainsi plus ou moins vraisemblables. Cette vraisemblance peut être établie en confrontant nos interprétations à celles que ferait un autre chercheur face au même entretien. Nous avons mis en place des triangulations de cet ordre avec M. Glady[88] dans le cadre de la rédaction d'un article présenté à l'AGRH.

---

[85] on retrouve ainsi une position constructiviste.

[86] Les significations ainsi considérées n'en relèvent pas moins de la conscience de notre interlocuteur.

[87] La vraisemblance intègre d'autres critères que nous relevons en conclusion.

[88] M. Glady : maître de conférence en socio-linguistique à Paris Dauphine.

3.3.3. Vers un modèle se référant à des critères multiples.

Nous reconnaissons et intégrons ainsi simultanément des réalités "objectives"[89] et des réalités d'ordre symbolique essentiellement individuelles et accessoirement sociales. Ces faits peuvent être analysés en ces termes, mais en pratiques, les données interprétées mêlent souvent différents niveaux d'analyse. Leurs frontières restent incertaines.

On peut, par exemple, établir, comme fait, qu'à un moment donné, dans un endroit donné, le volontaire a énoncé telles paroles. Ce discours prend ainsi une double nature : il est à la fois une forme objective donnée au langage et un ensemble de significations pouvant faire l'objet d'interprétations. Nous pouvons tour à tour considérer le fait de produire du sens et le sens produit.

De même, par rapport à nos propres observations, nous distinguons le sens que nous donnons à la situation par l'intermédiaire de nos concepts de ses caractéristiques objectives. Nous pouvons ainsi vérifier que tel jour, à telle heure, à tel endroit, le volontaire a refusé de prendre en voiture telle villageoise. On peut encore considérer l'exactitude de ses propos : "Je l'aurais bien fait, mais le règlement l'interdit" La qualification de ce comportement en termes d'implication intrinsèque dans l'organisation et dans les populations ne peut quant à elle être évaluée qu'en termes de vraisemblance.

De même, ces critères se mêlent au niveau de notre modèle. Nous considèrons sa validité autour d'au moins quatre critères :

1. Réfutabilité. Ce modèle doit tout d'abord être capable de rendre compte de l'intégralité des faits "objectifs" et des faits symboliques sur la base de notre interprétation dans le cadre d'une logique homogène et cohérente. Compte tenu des "bricolages" effectués tout au long de la recherche, ce critère se trouve, de fait, établi. Le modèle ne présente, en revanche, aucune validité externe, mais certains des énoncés pourraient faire l'objet d'hypothèses pour fonder des recherches quantitatives ultérieures.

2. Vraisemblance. Le sens de l'explication produite[90], doit, par ailleurs, être vraisemblable. Les acteurs doivent pouvoir reconnaître leur expérience vécue. Cette vraisemblance apparaît lorsque, rapporté à d'anciens volontaires, le modèle du processus implicationnel leur procure un sentiment d'évidence.[91]

---

[89] Considérant "bien entendu"que nous les interprétons de façon subjective tout en produisant des énoncés réfutables.

[90] nous considérons la structuration et l'ordre résultant du sens produit par le chercheur.

[91] "Ouais ! C'est exactement ça ! Moi même...

3. Utilité. La représentation de la réalité introduite par le modèle doit également être "efficace". Cette efficacité fait référence à sa pertinence par rapport aux enjeux de nos interlocuteurs. Celui-ci doit introduire un ordre intégrant les préoccupations des SRH; tout en leur donnant prise sur les réalités dont ils ont la charge. Il doit leur permettre de situer leurs enjeux, tout en envisageant les possibilitées de les réaliser. L'utilité ainsi définie n'induit pas forcément un modèle instrumental.

4. Pédagogie. De façon, sans doute, plus accessoire, la qualité de ce modèle peut être évaluée en termes pédagogique. Nous faisons ainsi référence à sa capacité à offrir une vision "pénétrante" de la réalité étudiée : son habilité à transmettre au lecteur une part de la complexité et des enjeux qui se jouent autour des phénomènes étudiés[92] [93]. Nous considérons la capacité de la recherche à produire des "énoncés enseignables" (Lemoigne, 1990) comme un critère de validité possible.

L'évaluation du modèle mêle ainsi des capacités explicatives, compréhensives, opérationnelles et pédagogiques prenant chacune plus ou moins d'importance en fonction des instances évaluatrices auprès desquelles sont faites les différentes restitutions. (Bournois, 1993)

La portée de ce modèle, en dehors de l'échantillon sur lequel il se fonde, retourne à des critères exclusivement constructivistes. Il ne prétend à aucune validité externe[94], il se cantonne à une moyenne portée. Les résultats produits ne valent que pour l'échantillon étudié, au moment où nous l'avons étudié, cette limite correspondant au "critère de dépendance" évoqué par Guba.

Partant de là, la réutilisation des concepts et des logiques[95] dans le cadre d'autres recherches passe nécessairement par leur adaptation aux caractéristiques des terrains investis. Une étude intégrant une population comparable à celle que nous avons étudiée confirmerait peut-être tout ou partie de nos conclusions, mais il est, par ailleurs, fort possible qu'elle découvre des cas auxuquels nous n'avons pas été confronté, le modèle devrait alors être modifié.

---

[92] Lemoigne évalue les connaissances produites dans le cadre d'une recherche constructiviste en terme d'enseignabilité des énoncés produits. (CEFAG 1995)

[93] C'est là, le seul moment où nous sortons de notre réserve, nous militons, l'instar de la plupart des chercheurs en Sciences de Gestion, pour une vision plus complexe de la GRH fondée sur le respect de la subjectivité des personnes impliquées.

[94] La validité externe se réfère au degré d'universalité des résultats produits. L'approche quantitative associée à la démarche hypothético-déductive fondée sur un paradigme posititiviste ou post-positiviste a pour vocation de mettre à jour les lois universelles qui régissent l'univers. C'est ainsi que les lois établies sur l'échantillon étudié doivent pour que la recherche puisse être validé se retrouver à l'identique dans le cadre de la population dans son ensemble.
Ce critère est directement lié à la façon dont est construit l'échantillon : celui-ci doit être parfaitement représentatif de la population. Le principe habituellement retenu pour ce faire est le hasard. En effet, suivant la loi des grands nombres, les propriétés d'un échantillon constitué de façon aléatoire mais dans une proportion suffisante deviennent identiques à ceux de la population.
La fiabilité désigne quant à elle la stabilité des phénomènes établis. Compte tenu de l'universalité des lois établies auxquelles se réfère l'approche positiviste, les principes établis par la recherche doivent être définitifs : ils restent immuable dans le temps. Nous comprenons ce critère comme une forme de validité externe dans le temps.

[95] critère de transférabilité (Krefting, 1991 ; Guba, 1994)

Cette moyenne portée constitue la contrepartie des données relativement denses dont nous avons pu disposer à propos des phénomènes étudiés. Elle ne signifie pas en revanche, comme beaucoup le croient, que les connaissances produites dans ce cadre n'aient qu'une portée exploratoire.Nous n'assumons pas cette limite et revendiquons la valeurs de ces connaissances indépendamment des éventuelles recherches quantitatives qui pourraient lui succéder.

Conclusion.

Le caractère constructiviste que nous attribuons à notre ontologie, réside principalement dans la nature des réalités que nous questionnons : la construction des représentations individuelles. Nous reconnaissons, à ce titre, l'existence de réalités substantielles.

De même, le caractère représentationnel et subjectif de la connaissance scientifique, à partir duquel, nous qualifions notre épistémologie de constructiviste, constitue plus une façon d'aborder les activités de la recherche[96], qu'un relativisme s'opposant à la possibilité, pour les Sciences, de dépasser la connaissance ordinaire[97].

Partant de là, nous mettons en avant la notion de projet de recherche. Nous considérons que les choix que fait le chercheur aux niveaux ontologique, épistémologique et méthodologique, ainsi que ceux concernant l'ordre de la recherche, reposent sur un opportunisme, visant à combiner les alternatives les plus appropriées aux réalités questionnées et aux types de connaissances visées à leur sujet.

La qualité de ce projet réside ainsi essentiellement dans sa cohérence et sa productivité. Les Sciences de Gestion introduisent, dans cette perspective, des défis qui, loin d'écarter le chercheur de la rigueur scientifique à laquelle prétendent les autres sciences, stimulent sa créativité, tout en l'aidant à mieux finaliser son projet.

La seule forme de relativisme, demeurant à l'issue de cette partie, réside dans l'idée que les connaissances scientifiques ne peuvent être considérées indépendamment du projet de recherche dont elles sont issues. Nous considérons ainsi le caractère structurant de ce dernier.

Dans le cadre de la démarche empirico-formelle adoptée, le modèle et le projet de recherche constituent deux "bricolages" imbriqués. Leurs relations sont, par certains aspects, comparables à celles qui lient le *signifiant* et le *signifié*. Nous percevons ainsi des formes de continuité entre les deux. La réflexion ontologique et épistémologique se prolonge au niveau de la méthodologie.

---

[96] Activités telles que, par exemple, la conceptualisation.

[97] Contrairement au "Théories critiques" ou "Gender Study" qui nie plus ou moins la possibilité de construire des connaissances scientifiques.

Chapitre 4

Méthodologie.

Résumé.

Suivant un processus de recherche d'ordre empirico-formel, la réversibilité des énoncés explorés nous permet à terme d'obtenir un modèle représentatif de l'intégralité des données recueillies. Au-delà de la saturation à laquelle doivent aboutir nos allers et retours entre théories et données de terrain, la qualité du modèle théorique ainsi construit réside dans sa capacité à rendre compte des aspects les plus significatifs des réalités étudiées. Celui-ci doit non seulement être valide, mais encore "intéressant".

La flexibilité, développée au niveau des méthodes nous permet de composer avec les contraintes du terrain et de tirer le meilleur parti des opportunités rencontrées. Les marges de manoeuvre, ainsi négociées, ne sont cependant acceptables qu'à condition de reporter chaque donnée aux circonstances dans lesquelles nous l'avons recueillie.

Le fait de pondérer les données recueillies en fonction des contextes dont elles sont issues nous permet une interprétation plus juste tout en nous autorisant à les différents cas de figures. Ces derniers sont traduits dans les termes de notre problématique, par l'intermédiaire de concepts agissant comme des opérateurs symboliques.

Introduction.

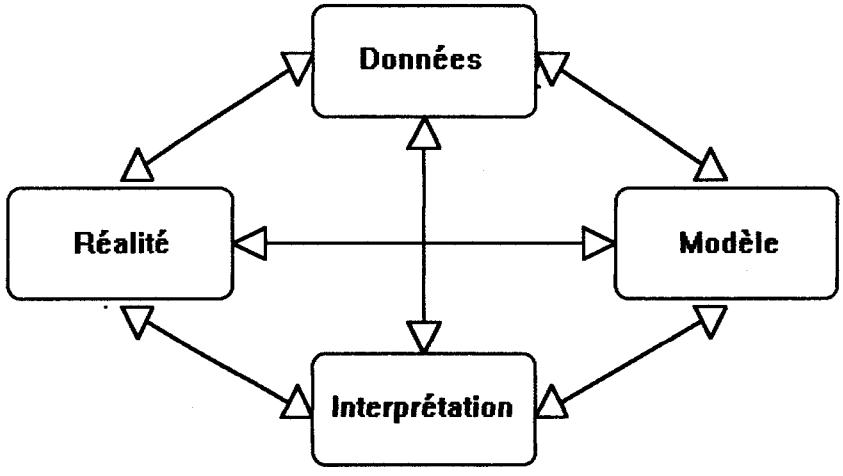
Les positions ontologiques et épistémologiques sont relativement déterminantes pour le reste de la recherche, mais elles n'épuisent pas, pour autant, la réflexion concernant les rapports entre la réalité et la connaissance scientifique. En effet, si les méthodes, utilisées pour recueillir les données, et les "techniques" d'interprétation, mises en oeuvre pour établir les "faits"[1], relèvent d'un niveau a priori plus pratique, elles ne peuvent, cependant, pas faire l'économie d'une réflexion concernant la qualité des liens qu'elles établissent entre l'abstraction théorique et le réel. Ces méthodes et ces techniques ont pour fonction d'opérationaliser et de mettre en pratique les énoncés relativement généraux que nous avons jusque-là développés..

[1] cf. ch. 3.3.

Certains chercheurs estiment qu'en mobilisant des méthodes dites "qualitatives", (par exemple, en recourant à des entretiens semi-directifs), ils s'orientent nécessairement dans les mêmes courants de recherche. Là encore[2], cette convergence au niveau des outils peut être trompeuse. Les méthodes dites "qualitatives"[3] regroupent en effet un ensemble d'alternatives relevant de paradigmes fort différents. Le sens et la pertinence des outils ne sont pas donnés mais se développent en interaction avec les autres choix qui composent le projet de recherche.

Les méthodes de recueil des données et l'interprétation constituent deux vecteurs[4] qui, peu à peu, façonnent le modèle d'analyse. On peut, tout d'abord, les envisager comme allant dans le même sens : les méthodes recueillent des données qui seront, dans un second temps, interprétées. Elles saisissent des fragments de la réalité questionnée, mais c'est l'interprétation qui les met, effectivement, en lien avec les concepts de la recherche.

Cette séquence vaut, dans une certaine mesure, pour la démarche hypothético-déductive mais elle ne rend pas compte du processus "véritablement" suivi dans le cadre de l'approche empirico-formelle que nous avons adoptée. Dans cette optique, il est, en effet, plus difficile d'établir l'antériorité de l'un ou l'autre des vecteurs cités : l'interprétation confronte les données recueillies à une problématique et des concepts sans cesse réactualisés par ces dernières. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le modèle soit saturé, autrement dit, jusqu'à ce que les nouvelles données s'y intègrent sans qu'il soit nécessaire de le modifier. Ce modèle doit, à terme, être en mesure de rendre compte de l'ensemble des faits interprétés sur la base de des données rassemblées tout au long de la recherche.



[2] Tout comme une partie des chercheurs admettant l'existence d'une réalité construite croient qu'ils partagent le même constructivisme. cf. ch.3.3.Introduction.

[3] L'expression "the methods so call ""qualitative"" (les "méthodes dites "qualitatives") était sans cesse répétée par les chercheurs américains animant le séminaire sur les méthodologies qualitatives du CEFAG 1995. Cette expression fait, sans doute, référence à la diversité des réalités regroupées sous ce vocable.

[4] Vecteurs, dans le sens où ils mettent la recherche en mouvement, dans le sens où ils participent effectivement à la réalisation de processus (ref. "on going process", Venkatesh)

La partie suivante décrit d'abord la démarche de recherche dans sa globalité : le processus effectivement suivi pour construire le modèle exposé dans les chapitres suivants[5]. Nous faisons valoir le caractère émergent de ce travail et la "technique" du "bricolage" telle que nous nous la sommes réappropriée.

Nous revenons ensuite, plus en détail, sur les deux séquences qui composent le processus empirico-formel suivi pour établir les faits mis en relation par le modèle : nous commençons par décrire les méthodes employées pour recueillir les données, puis nous exposons nos modes d'interprétation.

1. Une démarche empirico-formelle.

Compte tenu des pratiques établies au sein des Sciences Humaines et Sociales[6], nous avons jugé souhaitable de rappeler, dès à présent, le caractère conventionnel de l'association de la démarche hypothético-déductive avec le paradigme positiviste[7] et des méthodes quantitatives. De même la mise en relation de l'approche empirico-formelle avec le paradigme constructiviste[8] et des méthodes qualitatives ne relève pas de la nécessité mais de l'habitude. Nous tenons ainsi à faire la part des choses entre les champ d'opportunités et de contraintes respectivement ouverts par les options paradigmatiques, les choix méthodologiques et par la chronologie de recherche adoptée.

Le caractère structurant du paradigme.

"Les questions de méthodes sont secondaires aux questions de paradigmes, que nous définissons comme le système de croyances de base ou une façon de voir le monde qui guide l'investigateur, non seulement au niveau du choix des méthodes mais aussi au niveaux fondamentaux de l'ontologie et de l'épistémologie."

Guba et Lincoln, (1994)

Nous considérons, l'instar de Guba et Lincoln (1994) le caractère structurant des choix paradigmatiques, ils définissent un champ d'opportunité et de contraintes dans le cadre duquel la problématique spécifie un projet de recherche précis. Partant de là, la procédure de recherche et les méthodes de recueil et de traitement des données constituent des voies possibles pour le mener à bien.[9]

---

[5] Modèle dont nous négocions le sens, la portée et les implications en termes de gestion dans la troisième grande partie.

[6] Habitudes consistant à systématiquement associer la démarche hypothético-déductive aux méthodes quantitatives et approche empirico-formelle aux méthodes qualitatives.

[7] Le paradigme positiviste ici évoqué fait référence à un ensemble d'éléments relativement hétérogènes souvent regroupés sous cette tendance. Nous considérons ici une ontologie substantialiste et une épistémologie faisant valoir le caractère objectif de la connaissance.

[8] Le paradigme constructiviste, ici évoqué, fait référence à un ensemble relativement hétérogène fréquemment associé à cette tendance. Nous considérons une ontologie constructiviste et une épistémologie assumant le caractère représentationnel de la connaissance.

[9] On peut bien entendu partir d'une méthode ou d'une démarche, l'élément premier, sans doute en raison de la façon dont s'est déroulée la recherche, réside au niveau de l'objet ou de la connaissance.

Nous aurions fort bien pu aborder ce même terrain et cette même problématique suivant une approche hypothético-déductive ou des méthodes quantitatives. Nous avons, d'ailleurs, souvent regretté le manque de statistiques et de connaissances validées sur le volontariat.

Le choix d'une démarche empirico-formelle répond à un projet de recherche visant à produire des connaissances relativement fouillées concernant les organisations étudiées et certaines des expériences dont elles sont le théâtre. Cette démarche nous permet, par ailleurs, de compenser des hypothèses qui, compte tenu du peu de connaissances existant à ce sujet, se fondent, pour la plupart, sur des connaissances premières, elle nous donne accès à certaines données sans que nous ayons nécessairement à les anticiper. Son association avec des méthodes qualitatives est, quant à elle, liée à une approche compréhensive[10] des phénomènes relatifs au concept d'implication.

Nous explicitons, à présent, de façon plus approfondie, le processus emprico-formelle mis en oeuvre, avec pour enjeu de donner un aperçu du travail effectué en amont des résultats présentés dans le cadre cet exposé.

1.1. La notion de "bricolage".

1.1.1. Techniques et philosophie du "bricolage".

Compte tenu du caractère empirico-formel de notre démarche, le principe retenu pour construire le modèle théorique est le "bricolage". Ce terme signifie que le modèle ne résulte pas d'une suite d'étapes bien établie, mais qu'il émerge d'une suite d' "essais-erreurs". La chronologie suivie se caractérise par des formes de réversibilités mises en oeuvre dans le cadre d'un processus d'allers-retours mettant en interaction les données de terrain et les théories. A force de "bricoler" et de "rebricoler" le modèle, en fonction des données recueillies et des différentes théories essayées, nous avons fini par saturer notre modèle[11] [12] : il est ainsi, a priori, capable de rendre compte de l'ensemble des faits possibles à l'intérieur du type de situation étudiée[13].

---

[10] "Le mot qualitatif implique une emphase sur les significations et les processus...les études quantitatives mettent l'emphase sur la mesure et l'analyse des relations causales entre variables."(Denzin et Lincoln, 1994)

[11] La validité en recherche qualitative a trait à la description et à l'explication, et, si oui ou non une explication donnée correspond à une description donnée. En d'autres mots, l'explication est-elle crédible ?(Janesick, 1994)

[12] "Lorsque le chercheur parvient à connaître les autres en situation et devient familer avec la routine - peut-être même commencera-t-il à s'ennuyer, avec le sentiment d'avoir tout vu, les données pourront être considérées comme saturées et l'observateur pourra se retirer de la situation." (Morse, 1994)

[13] Il s'agit plus précisément des faits conceptualisés. Il est, par ailleurs, toujours possible que certains faits aient échappés à notre recueil de données. Nous avons jugé le modèle saturé à partir du moment où les nouvelles données ne nous apportaient rien de nouveau.

Le bricolage est un terme légèrement provocateur. Il s'oppose au champ sémantique des "sciences dures", marquant ainsi une certaine spécificité des démarches qualitatives[14]. Il fait valoir le fait que la démarche empirico-formelle fondée sur un paradigme constructiviste ne relève pas des mêmes cadres de références que la recherche hypothético-déductive empruntant des voies plus positivistes.

Ce terme signifie surtout une démarche pragmatique : il s'agit de construire un modèle capable de fonctionner. Il insiste sur l'intérêt de rester ouvert au réel et de savoir adapter ses théories. Il met en avant la dimension empirique du travail : le fait que le modèle ne résulte pas seulement de logiques rationnelles, définies a priori, mais privilégie aussi des formes d'improvisation[15] favorisant l'ancrage dans les données recueillies..

De la "grounded theory" à un équilibre entre induction et déduction.

L'une des démarches les plus populaires dans le cadre de l'univers qualitatif est la "grounded theory" de Glaser et Strauss (1967). Celle-ci se donne pour principe de faire émerger les concepts et les théories sur la base des données brutes[16]. La technique consiste à lire rapidement les milliers de pages retranscrites et à relever, à la fois, toutes les régularités et tous les phénomènes curieux[17]. C'est un "processus émergeant" qui consiste à définir, peu à peu, des concepts et à formaliser leurs relations dans le cadre d'un modèle. Ces derniers sont réactualisés tant que de nouveaux cas s'en écartent. Le processus s'achève lorsque que les concepts et le modèle sont saturés, autrement dit, lorsqu'ils sont capables de répondre de l'ensemble des cas possibles.Nous intégrons cette approche tout en considérant un minimum de déductions.

Comme le soulignent Miles et Huberman (1991, 1994), le choix d'un sujet et la séléction d'un terrain constituent d'ores et déjà une réduction des données et donc un travail d'interprétation a priori, qui ne peut être directement fondé sur des données empiriques.[18] Nous retenons du travail de Glaser et Strauss l'importance d'ancrer le modèle théorique dans les données de terrain. Au delà, nous considérons, dans le cadre de notre travail, une déduction plus ou moins égale à l'induction.

Nous concevons le modèle théorique comme le résultat d'un processus mettant en interaction la problématique, les concepts, les positions paradigmatiques et les données de terrain.

La problématique correspond aux problèmes et aux questions que nous nous posons par rapport à la réalité étudiée. Elle constitue une réduction importante des données ; elle interprète et répartit les données en deux catégories : les données ayant un rapport avec la question et les données hors sujet.

---

[14] Nous interprétons cette provocation comme une volonté de faire reconnaître la spécificité des cadres de références dans lesquels s'inscrit la démarche qualitative.

[15] Ces improvisations restant dans le cadre des énoncés paradigmatiques retenus.

[16] La "grounded theory" est une méthodologie générale pour développer une théorie qui soit ancrée dans des données systématiquement reccueillies et analysées. La théorie évolue tout au long de la recherche, et continue au fur et à mesure de l'interaction entre l'analyse et la collecte des données.(Strauss & Corbin, 1994)

[17] Explication donnée par Vankatesh.

[18] Pour Glaser et Strauss, le plus important semble être que la théorie émerge des données. Il nous semble cependant difficile de faire abstraction des lectures faites parallèlement au travail de terrain.

Nous avons élargi la question autour de laquelle se construisent les entretiens non seulement pour limiter "l'effet de halo" mais aussi pour dépasser nos préjugés concernant les données susceptibles d'avoir un rapport avec la problématique. Bien que plus déductif que la "grounded theory", nous accordons une grande valeur à l'induction. La problématique peut ainsi être élargie, réduite ou modifiée en fonction des contraintes et des opportunités des données recueillies.

Les concepts constituent une opérationalisation du problème. Il s'agit de définitions approfondies des catégories de phénomènes qu'elle implique. Ils structurent le questionnement en faisant le lien entre la problématique et l'analyse des données.

Les concepts s'ajustent, plus directement encore que la problématique, aux données de terrain. Leur pertinence dépend non seulement de leur capacité à formaliser la problématique mais également de la mesure dans laquelle ils parviennent à contenir l'échantillon. C'est surtout au niveau des valeurs prises par le concept générique qu'intervient l'induction. Suivant une logique comparable aux histogrammes mathématiques, l'un des enjeux consiste à former des sous populations qui ne soient pas trop disproportionnées[19]. Le choix de "la largeur des classes" se fait en interaction entre leur pertinence analytique et la répartition de la population. Nous avons, par exemple, décidé après coup de fusionner l'implication normative et l'implication affective dans la mesure où les données recueillies ne permettaient pas de les distinguer de façon satisfaisante.

Nous admettons des principes de réversibilité et d'ajustement, mais nous considérons l'utilité, pour ne pas dire la nécessité, pour pouvoir aborder le terrain, d'une problématique et de concepts à peu près définis. C'est, selon nous, le seul moyen de ne pas être totalement submergé par la multitude et la diversité des situations.[20] Nous intégrons, ce faisant, une vision relativement nuancée de l'approche empirico-formelle, nous l'associons au fait de mettre en interaction les orientations de départ avec les données de terrain.

Concernant cette recherche, nous sommes partis, la première fois, dans l'idée de tester les connaissances ordinaires existant à propos des associations et c'est, finalement, sur la base de leur réfutation que s'est mise en marche l'induction. Ces orientations de départ n'étaient en fait qu'une façon de démarrer : elles n'ont pas valeur d'hypothèse, juste une utilité heuristique.

La mise en relation de variables dans le cadre du modèle suit une logique du même ordre : ces relations sont à la fois induites par les données et déduites de certaines théories ; l'enjeu étant d'obtenir un modèle à la fois cohérent et capable d'intégrer l'ensemble des valeurs recueillies. Notre "bricolage" mèle ainsi des proportions relativement équilibrées d'induction et de déduction.

Le "bricolage" est décrit, par le professeur Vankatesh[21], comme un "on going process", c'est-à-dire un processus se réalisant de façon continue, tout au long de la recherche.[22] Cette expression met en avant une sorte de réversibilité permettant d'adapter les principes théoriques, les concepts, la problématique et éventuellement les paradigmes aux réalités mises à jour.

---

[19] S'il est possible de tolérer une catégorie ne comprenant qu'un cas particulier, il est souhaitable de diviser celles contenant un nombre trop important d'individus.

[20] Nous retrouvons le problème posé dans le cadre de la partie épistémologique : la nécessité d'une motivation subjective pour produire des connaissances. Pour pouvoir espérer produire quelques résultats, il est nécessaire d'avoir, au préalable, posé une question.

[21] Séminaire Méthodologies qualitatives, CEFAG 1995.

[22] "Il y a une réévaluation et un raffinement continuel des concepts au fur et à mesure du travail de terrain."(Janesick, 1994)

Le modèle théorique, ainsi produit, s'avère non seulement capable de rendre compte de l'ensemble des faits relevés, mais il est, par ailleurs, parfaitement adapté aux spécificités des phénomènes étudiés, compte tenu des enjeux de gestion pris en charge[23]. Alors que, dans le cadre d'une réalité encore peu connue des scientifiques, telle que les associations humanitaires, une démarche hypothético-déductive risquerait de vérifier une hypothèse portant sur des aspects "relativement" anecdotiques de la situation, l'approche empirico-formelle garantit la prise en charge de ses aspects les plus pertinents, compte tenu des attentes exprimées par les partenaires professionnels.

Nous soulignons là l'un des principaux avantages de cette démarche empirico-formelle : elle n'est pas généralisable comme peut l'être la démarche hypothético-déductive mais elle est suffisamment flexible pour évoluer et intégrer les aspects inattendus et ceux qui se révèlent, en définitif, les plus intéressants, du point de vue de la gestion. Tous les aspects du projet de recherche restent ainsi plus ou moins réversibles, y compris la problématique.

Cette possibilité d'improviser s'appuie sur une faible structuration de la démarche dans sa dimension technique. Les libertés prises à ce niveau restent, cependant, parfaitement cadrés par les énoncés ontologiques et épistémologiques. Le recueil des données et l'activité interprétative ne sont peut être pas complètement déterminés mais ils sont conceptualisés.

L'objectif du modèle est de donner une unité à des cas relativement hétérogènes. Il ne s'agit pas, dans cette perspective, d'un résumé, mais d'une production de sens. Ce modèle permet de regrouper une population autour d'un nombre de cas de figures limités et, ce faisant, de trouver une logique commune permettant de mieux caractériser et de saisir ses comportements.

Le "bricolage" ne suit pas des procédures parfaitement déterminées, mais se réfère plutôt à des principes, des orientations et des dynamiques. Parmi ceux-ci, l'un des plus importants consiste à recouper et à confronter les données. La démarche consiste à comparer les cas et à mettre en perspective des corpus issus de différentes sources

1.1.2. De l'analyse comparative aux types-idéaux.

Un modèle issu de la comparaison.

"L'étude comparative des organisations est un champ très négligé. Son développement nécessite des théories des organisations à moyenne portée se situant entre un haut niveau d'abstraction, des caractéristiques des organisations en général et des observations détaillées de cas isolés."

(Etzioni, 1961)

[23] Selon Venkatesh, la théorie développée doit présenter suffisamment de variations. (CEFAG 1995)

Le cadre d'analyse que constitue notre modèle permet d'ordonner la réalité. En l'absence de connaissances préalables susceptibles de servir de repère, la situation de notre échantillon par rapport à ce modèle ne peut être relativisée et évaluée. La solution à ce problème réside dans l'analyse comparative, celle-ci visant à situer les situations les unes par rapport aux autres.

L'objectif est de relativiser les comportements des variables dans un cas donné par rapport à leurs comportements dans les autres cas composant l'échantillon. Nous pouvons ainsi situer un individu donné par rapport à l'ensemble de la population ou à celle de l'association dont il est issu ;. nous pouvons aussi comparer nos trois associations entre elles.

La taille de notre échantillon ne nous permet pas d'effectuer de statistiques précises mais nous pouvons, néanmoins, relever certaines tendances. Nous avons ainsi pu noter que les volontaires MSF développaient, plus que les deux autres populations, des formes d'implications exclusives dans l'organisation. D'un autre côté, leur avancement, dans le cadre du processus implicationnel, se révéle relativement inégal : une part importante d'entre eux ne parvient pas à dépasser les phases de projection et de confusion. Nous avons ainsi pu chercher à repérer, en plus des variables individuelles, certaines variables organisationnelles.

L'objectif de notre modèle est de proposer une logique cohérente permettant d'intégrer à l'intérieur d'un même cadre d'analyse la diversités des configurations possibles. Nous considérons ainsi les variables sur lesquelles les volontaires se retrouvent, mais aussi celles sur lesquelles ils divergent. Ce modèle ne se limite par ailleurs, pas aux tendances dominantes, il vise à expliquer l'intégralité des cas de figures rencontrés.

Le type-idéal

"Schéma opératoire permettant de comprendre et de donner un sens à la réalité. Modèle abstraits construit à partir de traits caractéristiques et singuliers : il ne s'agit ni de décrire ni de constituer un profil moyen, mais de trouver une structure logique, en ordonnant et en enchaînant des phénomènes isolés et diffus pour former un tableau de pensée homogène (...) Il importe donc de ne pas les interpréter de manière réaliste. " Pour Max Weber, ils sont purement heuristiques."

Max, Werber, type idéal
in Ferréol, "Dictionnaire de sociologie", 1991

Entre les cas se regroupant autour de certaines tendances et les cas particuliers, nous aboutissons à un certain nombre de configurations que nous restituons sous la forme de types idéaux.

Le type-idéal constitue à la fois, un mode d'interprétation, une façon d'analyser et une manière de présenter les résultats obtenus. Il répond particulièrement bien aux problèmes posés par la démarche qualitative : il permet de dépasser les diversités et l'unicité de chaque cas sans avoir à recourrir à des logiques de moyennes. A l'instar des différents aspects de notre recherche, il est producteur de sens.

La dynamique comparative sur laquelle se fonde notre démarche ne se limite pas à la mise en perspective de différents cas ; elle est, en quelque sorte, systématisée dans le cadre de triangulations touchant à différents aspects de notre travail.

1.2.3. Des triangulations multiples.

Les limites des méthodes qualitatives, en termes de validité externe, se réfèrent à la loi des grands nombres, c'est là une réalité "objective" que nous admettons sans difficultés.

On leur associe, par ailleurs, d'autres limites, au caractère plus incertain. Certains leur reproche une validité scientifique fragile, fondant cette objection sur la subjectivité des données recuillies. Cette subjectivité se retrouve à tous les niveaux, ou presque, de la recherche : au niveau de la nature des données, de la façon dont elles sont recueillies et de leur interprétation.

Face à ce type de remarques, Denzin (1994) préconise la mise en oeuvre de différentes formes de triangulation, avec pour objectif de réduire au maximum la subjectivité de leur travail. Cette triangulation consiste, simplement décrite, à multiplier les approches du réel et à les recouper de façon à les relativiser les unes par rapport aux autres. Le travail, ainsi défini, correspond à une sorte d'investigation dans le cadre de laquelle on tente de mettre à jour des faits.[24]

L'épistémologie retenue dans le cadre de cette recherche intégre cette subjectivité comme un élément inhérent et nécessaire à toute connaissance, même scientifique[25]. Les cadres de références construits à cette occasion définissent des critères de validités scientifiques adaptés à cette caractéristique[26]. Partant de là, le seul problème que nous pose cette subjectivité réside dans le caractère partiel des perceptions que nous développons dans ce cadre.

Dans cette perspective, le principe de triangulation auquel nous nous référons, nous aussi, ne vise pas à faire disparaître la subjectivité de la recherche[27], mais à multiplier les sources de données afin d'accéder à la situation à travers le plus grand nombre d'aspects possibles.

Ainsi, seuls les éléments de triangulation mis en oeuvre au niveau de l'interprétation des entretiens et ceux concernant l'évaluation des résultats contribuent à réduire la partialité des sens produits.

---

[24] L'exemple le plus classique, dans cette perspective, est le recoupement des propos recueillis en entretien avec des données d'observations, présentées comme plus objectives.

[25] cf. ch. 3.3.

[26] Pour des raisons pratiques, nous désignons sous le terme de démarche qualitative l'ensemble du système ontologique, épistémologique et méthodologique d'inspiration constructiviste. Même si, comme nous l'avons précisé, cette association n'est pas, incontournable, elle constitue une référence très usitée.

[27] Subjectivité en tant que production de sens, comme, par exemple, le fait d'introduire nos propres catégories d'analyse.

Les triangulations visant à réduire la partialité des interprétations.

La triangulation des chercheurs interprétant les entretiens[28]. Le fait de confier un certain nombre d'entretiens à un partenaire permet d'évaluer le degré de vraisemblance des interprétations. Il s'agit de voir si sa compréhension d'un texte donné converge avec la nôtre. Nous avons mis en oeuvre ce type de triangulation à l'occasion d'un article rédigé en collaboration avec M. Glady (socio-linguiste), dont l'objectif était de confronter l'interprétation traditionnelle avec l'analyse socio-linguistique du discours ;

La triangulation des acteurs auxquels est restitué le modèle. La restitution aux acteurs du terrain participe activement à la validation de la vraisemblance du modèle, il s'agit de voir dans quelle mesure ils y retrouvent leur propre expérience de la situation. Nous l'avons ainsi soumis à un certain nombre de volontaires ainsi qu'à des responsables de l'encadrement ;

La triangulation des instances évaluatrices. Le fait de soumettre, à plusieurs instances, l'évaluation des résultats permet de relativiser les enjeux que ceux-ci projettent sur la situation et/ou les connaissances produites. Cette démarche s'inscrit dans une approche multidimensionnelle de la "performance" de notre travail.

Concernant la partie méthodologique de ce travail, la triangulation ne vise pas à accroître l'objectivité et, ce faisant, la validité des données recueillies[29], mais constitue un moyen de multiplier les approches de la situation et d'intégrer ses diverses composantes. Elle contribue à la prise en considération et à la mise en relation des différents niveaux des réalités étudiées. Dans cette perspective, la confrontation des données d'entretiens et des données d'observations n'a pas pour objectif de réfuter les idées fausses que pourraient avoir nos interlocuteurs mais vise à mieux comprendre la façon dont l'individu intègre la situation : comment il la réduit, la structure et la rend signifiante.

Les formes de triangulation mises en oeuvre dans le cadre du dispositif méthodologique sont multiples :
- triangulation des entretiens et des observations ;
- triangulation des modes d'insertion sur le terrain ;
- triangulation des terrains (analyse comparative) ;
- triangulation des acteurs pris en considération ;
- triangulation des relations établies avec les acteurs ;
- triangulation des intervenants mobilisés dans le recueil les données ;

[28] Depuis des années, les anthropologistes et les sociologues ont fait appel à quelqu'un d'extérieur pour lire leurs notes de terrain et les retranscritpions d'entretiens (Janesick, 1994).

[29] L'hétérogénéité de la situation étant inscrite dans les prémisses de notre réflexion, notre objectif n'est en aucune mesure de la réduire.

La triangulation des entretiens et des observations.

La triangulation entre données d'entretiens et données d'observations est une option qui nous est directement dictée par la nature de notre démarche. Nous cherchons à mettre en lien les caractéristiques objectives des situations, avec le sens que leur donnent les volontaires, afin de comprendre comment ces derniers s'y positionnent : comment ils se définissent par rapport à elles.

Partant de là, il nous est nécessaire de développer des dispositifs méthodologiques appropriés aux types de données impliqués par chacun de ces deux niveaux de réalités. Les données d'entretiens nous permettent d'accéder aux représentations des volontaires ; les situations pratiques et sociales sont, quant à elles, appréhendées dans le cadre d'observations directes.

La triangulation des acteurs pris en considération.

La triangulation des acteurs pris en considération est, elle-aussi, une conséquence directe de la problématique : la situation n'est pas exclusivement substantielle, elle est aussi humaine et sociale. La compréhension de la relation que le volontaire établit avec la situation n'est possible qu'à condition d'intégrer le point de vue des acteurs auxquels il est confronté et se réfère. Il s'agit, tout d'abord :
- par recoupement, d'établir les éléments de consensus sur lesquels s'accordent les acteurs ;
- sur la base des écarts entre les représentations, de mieux cerner la subjectivité du volontaire ;

Cette triangulation contribue, par ailleurs, à l'évaluation des contributions en termes de performance. Comme le souligne Igalens et Bournois, le chercheur en Sciences de Gestion ne peut se limiter aux points de vue affichés par la direction ou le Service Ressources Humaines. La "valeur ajoutée" de ce travail se situe, entre autres, au niveau de l'exploration de certaines potentialités : de certaines voies possibles pour l'association.

La triangulation des terrains.

La triangulation des terrains permet d'enrichir le corpus de données en multipliant les cas de figures possibles. Par exemple, le fait d'avoir ajouté à notre échantillon Médecins Sans Frontières nous a permis d'intégrer des cas d'implication inconditionnelle et exclusive dans l'organisation qui n'apparaissaient pas de façon aussi évidente dans le cadre des deux autres organisations. Mais l'apport le plus important de ce type de triangulation concerne l'interprétation : l'analyse comparative constitue, compte tenu de l'absence de repères scientifiques, la base de cette activité[30] [31].

[30]Nous revenons sur ces éléments dans la cadre de la partie sur l'interprétation.

[31] Nous exposons la façon dont nous avons mis en place cette triangulation dans le cadre de la présentation de notre échantillon (ch. 4.1.3.).

La triangulation des modes d'insertion sur le terrain.

La triangulation des modes d'insertion du chercheur sur son terrain répond à deux enjeux distincts :

- le premier enjeu correspond à ce qu'on a coutume d'appeler "l'opportunisme méthodologique". Nous nous positionnons par rapport à la situation, en fonction des contraintes et des opportunités qu'elle offre. L'observation directe n'est pas toujours possible et nous avons dû, par exemple, lors de la préparation au départ de l'AFVP, recourir à l'observation participante. Ce mode d'insertion nous a permis d'accéder au terrain en intégrant les exigences des animateurs ; ceux-ci craignaient, en effet, que notre présence ne perturbe le déroulement de l'exercice ;

- le second enjeu était d'obtenir des données variées. En fonction de l'identité que nous adoptions, les données obtenues étaient sensiblement différentes. C'est ainsi que, dans le cadre des entretiens, nous nous présentions, suivant les cas, soit comme novice, soit comme relativement introduit dans ce milieu.

La triangulation des relations établies avec les acteurs.

La triangulation des relations établies avec les acteurs fait référence au degré d'association de l'interlocuteur à notre réflexion.

Concernant les volontaires, nous ne donnions, dans la plupart des cas, qu'une vague idée de ce que nous cherchions : "Nous essayons de comprendre l'expérience vécue par les volontaires." (introduction de la recherche auprès des volontaires). Il nous est également arrivé, avec certains volontaires, d'exposer plus précisément notre problématique et nos concepts, afin de voir quels pouvaient être leur point de vue et leurs analyses en ces termes.

La relation avec les Responsables Ressources Humaines des trois associations étudiées s'inscrit, quant à elle, dans une forme de recherche-action les associant à la production de connaissances. Nous nous référons à leurs enjeux pour questionner la situation et évaluer les différents types d'implication identifiés. La relation est une relation d'échange mettant en interaction leurs points de vue et nos modèles. Nous décrivons ce dispositif de recherche-action au tout début de la troisième partie, c'est en effet, à cette étape de la réflexion, que nous évaluons les types d'implication, en fonction des enjeux des RRH, en termes de performance.

La triangulation des intervenants participant au recueil des données.

La triangulation des intervenants (Adler & Adler, 1994, Denzin, 1994)[32] constitue l'un des moyens les plus efficaces que nous ayons trouvé pour enrichir notre corpus de données. Cette triangulation s'appuie sur la prise en charge de rôles distincts :

- le premier intervenant occupe un rôle relativement classique de chercheur. Nous avons pris le parti de nous impliquer dans notre relation avec les volontaires, attendant en retour un certain degré de réciprocité.

- l'autre intervenant n'est pas directement impliqué au niveau académique. Présenté comme extérieur à la recherche, sa relation avec le volontaire est généralement assez différente de celle établie par le chercheur.

[32] La validité des observations peut être accrue en multipliant les observateurs (Adler & Adler, 1994).

Cette triangulation constitue une opportunité à de multiples points de vue :

1. Généralement le discours adressé au chercheur est plus sérieux, le volontaire fait un effort d'introspection et cherche à complexifier sa pensée. Avec l'autre interlocuteur, il se détend, il est moins conscient (self-conscious) de ce qu'il dit. Ce dispositif donne ainsi accès à des éléments de discours différents

2. Il permet, ce faisant, de mesurer l'influence de la relation sur le discours et de relativiser les contenus recueillis. Les écarts entre les discours recueillis par le chercheur et ceux adressés à sa collaboratrice permettent de mesurer la façon dont le contexte de recherche influence les contenus.

3. Ce dispositif contribue à une observation efficace : plus de choses peuvent être observées mais aussi et surtout, des choses différentes. Il réduit les problèmes liés à la sélectivité du chercheur.

4. Une vertu de ce dispositif est qu'il permet au chercheur de prendre du recul par rapport à ses pratiques. Par exemple, la présence du collaboratrice dans le cadre de certains entretiens, lui permet d'observer l'interaction entre les deux personnes et de situer la façon dont il s'est positionné, l'influence qu'il peut avoir. Il peut alors, d'une part, corriger ses défauts et, d'autre part, mieux intégrer le contexte de l'entretien pour interpréter le sens du discours développé dans ce cadre.

5. Un autre intérêt de ce dispositif réside dans la confrontation des points de vue. Ayant une expérience commune, les deux intervenants peuvent discuter, échanger sur les faits observés afin de les reconstituer. L'observation directe, dans le cadre de laquelle il n'est que rarement possible de prendre des notes, pose des problèmes au niveau de la mémoire. La reconstitution des faits par la confrontation de deux mémoires permet de décupler les contenus restitués.

6. S'agissant de l'analyse, la confrontation des points de vue permet d'avancer plus vite et mieux qu'un chercheur travaillant seul. Les interactions introduisent des associations d'idées qui décuplent la créativité. Cette confrontation peut, par ailleurs, prendre la forme d'une critique visant à débattre de la pertinence de certaines idées.

Ce dispositif est encore peu pratiqué. Il nous semble pourtant un moyen d'accroître l'efficacité et la qualité de la recherche.

1.2. De la chronologie de la recherche à l'ordre de l'exposé en passant par la logique du modèle.

La dynamique de la démarche empirico-formelle est un processus qui aboutit à un modèle théorique permettant d'ordonner les données de la réalité. L'une des caractéristiques spécifiques de cette démarche est que la dynamique de la recherche ne recoupe pas la logique de l'exposé.

La démarche hypothético-déductive suit une logique identique à sa chronologique. Le temps de la conception des données est parfaitement distinct du temps de recueil, lui même antérieur à l'analyse et aux conclusions. Partant de là, l'exposé présente simultanément les deux.

Concernant la démarche empirico-formelle, l'exposé correspond à une reconstruction a posteriori des résultats de notre recherche. Il expose bien entendu le modèle auquel nous avons abouti : chapitre 6 à 10. Le chapitre 5 constitue un intermédiaire, il présente des données semi-structurées, il tente de donner un aperçu de la situation telle que nous avions pu la percevoir avant d'aboutir au modèle, mais il est cependant structuré de façon à mettre en évidence l'intérêt du modèle, il pose des questions auxquelles nous répondons.

Les trois premiers chapitres de cet exposé présentent quant à eux, les cadres, les fondements, les prémisses de ce modèle. Ces prémisses ont une antériorité logique sur le modèle mais ne l'ont, cependant pas précédé au niveau chronologique. Il s'agit, là aussi, d'une reconstruction présentant des résultats ayant eux-aussi émergé du processus de recherche.

Cette partie tente de rendre compte de la dynamique de la recherche, de la façon dont nous avons procédé pour aboutir aux résultats finalement exposés. Les aller-retours correspondent effectivement à des temps, les interactions des différents éléments recueillis, l'interprétation qui mettent en interaction les données, les cadres ontologiques et épistémologiques, les théories, les concepts et la problématique sont, en fait, simultanés. Nous composons ici entre la nature systémique du processus suivi et la linéarité du texte. Nous présentons successivement différentes séquences correspondant à des relations entre les éléments mais nous considérons leur simultanéité.

Cette dynamique décrit la logique du fonctionnement de la démarche de recherche, mais elle ne rend toujours pas compte de son historique. Cet historique correspond à l'ordre suivant lequel se sont succédés les évènements intellectuels qui ont jalonné cette thèse et qui ont peu à peu conduit à l'accumulation de matériaux théoriques et empiriques suffisante pour construire le modèle. Nous considérons comme évènement intellectuel la découverte d'un élément empirique ou théorique contribuant à la compréhension de la situation étudiée.

Nous avions toujours pensé que la connaissance et la compréhension des choses étaient instantanées ou n'étaient pas. L'expérience de la recherche nous a permis de découvrir et de ressentir un phénomène de maturation de la pensée : le développement d'une idée peut prendre un certain temps. Cette maturation peut prendre la forme d'une idée qui peu à peu se précise et s'affine ou, au contraire, d'un labyrinthe qui semble bien souvent sans issue. Face à ces impasses, la pensée stagne et s'enlise et puis, tout à coup, par une confrontation avec une idée, a priori, sans rapport ou par une mise en perspective résultant parfois d'un simple hasard, trouve une commune mesure, là où à l'instant le chercheur ne voyait qu'hétérogénéité et indétermination. La sensation d'évidence alors ressentie est évoquée par Thompson et Tuden (1959) sous le terme plus évocateur de "aha experience".

Cette sensation peut être en partie expliquée par la théorie de Watzlavick : la pensée stagne à l'intérieur d'un cadre de références celui restant le plus souvent implicite. Le chercheur peu l'aborder suivant différentes perspectives, elle reste "toujours plus de la même chose". Son développement soudain correspond à un changement de cadre. C'est ainsi qu'une idée isolée peut prendre une toute autre dimension lorsque, projetée dans un cadre de références différent, elle se connecte à d'autres.

Nous définissons donc les évènements intellectuels qui jalonnent la recherche comme des changements de cadre de références.

Le recadrage.

"En termes trés abstraits, en effet, recadrer signifie faire porter l'attention sur une autre existence de classe, tout aussi pertinente, d'un même objet, ou surtout introduire une nouvelle existence de classe dans le système de la personne."

Watzlavick (1975)

Au delà, d'une tendance générale à la progression et à l'accumulation des connaissances, nous considérons le processus de recherche comme une suite de conjonctures irrégulières liées aux constructions, aux déconstructions et aux reconstructions des cadres de références à l'intérieur desquels furent envisagées les données et les théories utilisées. Suivant une perspective plus positive, elle peut être présentée comme une suite de rebondissements provoqués par des confrontations de différentes natures :
- confrontation des données entre elles ;
- confrontation des théories entre elles ;
- confrontation d'une théorie et d'un phénomène.

Sans reprendre l'intégralité des évènements qui ont marqué cette thèse, nous illustrerons par quelques exemples, les rebondissements évoqués.

De l'absence de pouvoir formel à la dépendance : la théorie d'Emerson (1962).

Le premier exemple est celui avec lequel nous avons débuté l'introduction, la réfutation des présupposés au niveau d'une part de l'implication : il s'agissait d'admettre que les cas d'absence d'implication intrinsèque dans l'organisation n'étaient pas des accidents pour les considérer comme représentatifs. Concernant le pouvoir, l'intégration de son existence nous fut possible par le cadre de la définition d'Emerson qui l'associe à la notion de dépendance.

Des "incidents" répétés au problème de la post-urgence et de l'assistance technique chez MSF.

Le second exemple est celui de MSF. Nous nous étions la première fois rendu sur deux de leurs missions à la fin du voyage de Juillet 95, ces données devainent constituer la base du corpus sur lequel appuyer cette recherche suivant une logique d'affinement du modèle. Nous avions rencontré huit volontaires. Nous étions déçu car les deux missions étudiées ne fonctionnaient pas bien, l'ambiance dans l'équipe n'était pas bonne, les volontaires s'ennuyaient et se querellait. Ces données nous semblaient d'autant plus atypiques que les descriptions que nous donnaient les volontaires expérimentés et les anciens volontaires de leurs autres missions nous semblaient très différentes de celles dont nous venions d'être témoin.

> "Au Kurdistan, on a vecu quelque chose d'un idéal de travail en équipe. On avait des journées de plus de 12 heures, on était harassé de travail. C'était assez intéressant de voir à quel point nous étions pris par quelque chose de très fort par le fait qu'on travaillait toute la journée. Toutes les différences entre nous étaient complètement estompées . Je crois me souvenir qu'il n'y a jamais eu de conflit." (volontaire)

Même si ils idéalisaient quelque peu leurs expériences passées, les situations semblaient quand même bien différentes. Insatisfait des données recueillies, nous sommes reparti en Février 1996 en Ouganda, afin d'étudier deux autres missions MSF plus deux équipes de "capitale". Nous fûmes à nouveaux déçu : à chaque fois, il y avait un problème quelque chose n'allait pas entre les gens.

Nous regrettions de ne pouvoir accéder à l'urgence, la vraie. Et c'est de façon assez soudaine que nous avons réalisé que les difficultés observées étaient peut-être tout simplement caractéristiques de la post-urgence. Elles étaient représentatives. Comme le précisait une volontaire expérimenté, dans les situations d'urgence : "Les petites différences individuelles et les tensions ont rejailli quand le travail a décru."

Partant de ce constat, les choses se sont enchaînées, nous avons compris que certaines personnes n'arrivaient pas à admettre la nature de l'intervention, que ces écarts provoquaient des tensions avec elles qui avaient compris. Nous avons rapproché le passage de l'un à l'autre de la confusion que traverse tous les volontaires, ce terme de confusion était celui de Watzlavick pour désigner la phase entre deux cadres de références. Nous avons compris également les différences entre des volontaires tenant plus ou moins le même discours, la congruence entre l'expérience vécue et l'idée que l'on s'en fait.

Des théories de Ducrot (1980) et de Dubet (1993) à la convocation et au discernement.

Le troisième exemple est celui de la convocation et du discernement. Nous sentions des différences au niveau des volontaires dans la façon de fonctionner. L'engagement signifié nous semblait plus ou moins "réel". La combinaison des deux théories nous a permis de formaliser ce sentiment. Nous travaillons alors à la réalisation d'un article avec M. Glady. Celui-ci nous initiait dans ce cadre à la socio-linguistique. Il nous parlait entre autres de Ducrot et de son concept d'interdiscursivité du discours : le locuteur convoque des discours des autres et se les approprie ou s'en distancie. Nous avons alors fait le rapprochement avec la convocation des énoncés définissant l'engagement. Cette convocation pouvait se faire dans le discours mais également dans la façon de formaliser et de poser un problème.

Nous sentions encore une différence entre ceux qui avianet des sortes d'automatismes et ceux qui semblaient reflechir davantage. La réponse nous est venue de Dubet et de "l'expérience sociale", celui-ci évoque une subjectivité émergeant de la multiplication des identités, l'individu se trouvant aux prises avec de multiples déterminations retrouve la possibilité de décider. Le rapprochement avec des engagements multiples nous est apparu évident.

La démarche empririco-formelle se caractérise, en tant que telle, avant tout, par le caractère émergent des connaissances théoriques produites. Les deux parties suivantes ne constituent pas les étapes de cette démarche, mais les deux principaux vecteurs du processus suivi. Nous commençons par les méthodes de recueil qui nous a mené des théories aux données du terrain. Puis nous présentons les "techniques" qui nous ont permis de revenir des données du terrain à la théorie : l'interprétation.[33]

[33] L'antériorité des méthodes sur l'interprétation résulte des contraintes de l'exposé dans le cadre d'un texte linéaire ; dans les faits, ces deux activités commencent de façon plus ou moins simultanée. Le recueil des données ne peut commencer sans une interprétation de l'environnement identifiant les phénomènes comme tels.

2. Méthodologies : entretiens semi-directifs et observations ouvertes.

Cette recherche implique, suivant les termes définis dans le cadre de la partie "Ontologie", des représentations conscientes et des substances objectives. Plus concrètement, nous étudions les engagements signifiés par les volontaires, leurs comportements au travail et les situations autour desquelles s'organisent les projets de développement. Notre problématique, enfin, questionne, tour à tour, la place qu'occupe l'engagement dans les représentations de la situation et la façon dont il pèse sur les comportements.

L'objectif de cette recherche est de constituer un modèle capable de rendre compte des situations étudiées de façon à la fois exhaustive et conforme aux cadres d'analyse admis à l'occasion de la partie ontologique. Ce modèle se développe conjointement à la mise à jour de faits concernant les différents phénomènes impliqués. Ces faits sont établis sur la base de données recueillies par différentes méthodes. Ces dernières, quelle que soit leur diversité, ne donnent finalement accès qu'à deux types de données :
- des fragments de pensées : ceux-ci passent par des discours saisis dans le cadre d'entretiens [34] ;
- des fragments de situations : ceux-ci sont appréhendés dans le cadre de dispositifs d'observation. Ces observations sont, entre autres, conditionnées par l'insertion du chercheur dans la réalité sociale étudiée.

Ces deux activités peuvent être caractérisées en fonction de leur degré de préstructuration :
- soit le chercheur intègre des grilles relativement fermées, lui permettant de sélectionner des données définies en fonction de critères établis a priori ;
- soit il reste relativement ouvert, assimilant le plus possible ce qu'il voit ou entend.

Les terrains étudiés n'ayant pas encore fait l'objet de suffisamment de recherches[35], nous avons opté pour une approche ouverte qui caractérise traditionnellement les démarches exploratoires[36]. Les méthodes développées dans ce cadre sont d'inspiration qualitative[37] : elles saisissent les données de la situation de façon relativement brutes et exhaustives. La densité du corpus ainsi constitué se trouve, par ailleurs, renforcée par une multiplication des sources, assurées par la mise en oeuvre de triangulation à différents niveaux de recueil. Paradoxalement, le principal enjeu des phases méthodologiques[38] consiste à optimiser la quantité et la diversité des matériaux recueillis.

---

[34] Nous avons abordé les liens entre la pensée et le discours dans le cadre de le chapitre.3.2.3. Nous y revenons dans la partie consacrée aux entretiens ch.4.2.2.
[35] cf. introduction.
[36] La démarche est exploratoire mais elle produit des données à part entière : cf 4.1.3
[37] Le choix d'une démarche qualitative suivant une séquence empirico-formelle met en interaction la nature du projet de recherche et la sensibilité du chercheur.
[38] La démarche empirico-formelle permet plusieurs phases de terrain.

2.1. L'échantillon.

Nous avons, dès le départ, admis le caractère relativement réduit de l'échantillon que nous pouvions construire. Partant de là, sa constitution impliquait un certain nombre d'arbitrages. Le premier d'entre eux a trait au nombre d'organisations retenues :

- nous aurions pu travailler sur une seule. En effet, étudiant l'expérience du volontaire, il eut été tout à fait concevable de se limiter aux variations existant à l'intérieur d'un contexte unique ;

- nous aurions, à l'inverse, pu intégrer un échantillon composé d'une dizaine d'organisations. La recherche en aurait alors été considérablement modifiée : l'enjeu n'aurait plus été de faire ressortir les caractéristiques de l'expérience individuelle mais la façon dont le contexte détermine cette dernière. Car, en effet, ne pouvant intégrer, pour chaque association, qu'un petit nombre de volontaires, nous n'aurions pas pu dégager la moindre tendance. Il aurait, par contre, sans doute, été possible de faire ressortir un modèle commun[39].

- nous avons finalement choisi de mener notre recherche sur la base de trois organisations. Un tel échantillon permettait une étude approfondie de chacune d'entre elles tout en autorisant l'analyse comparative. Ces trois associations ne peuvent, en revanche, être retenues comme représentatives, d'un point de vue statistique, ni des associations humanitaires, ni des associations en général ; elles ne constituent rien d'autre que trois cas possibles.

Les trois organisations choisies sont L'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), le Service de Coopération au Développement (SCD) et Médecins Sans Frontières (MSF).

L'AFVP.

La première association que nous avons étudiée est l'AFVP, nous lui avons consacré notre mémoire de DEA. Il s'agit, sans doute, de l'association de solidarité internationale française la plus connue.

L'AFVP envoie des volontaires sur des projets qu'elle réalise elle-même. Son objet social consiste à "envoyer des volontaires pour réaliser des projets de développement". Il met en tension les enjeux technico-économiques liés à la réalisation de ces derniers et leur dimension humaine. Cette dimension humaine comprend, d'une part, l'expérience des volontaires en termes de rencontre interculturelle et, d'autre part, les changements culturels et sociaux introduits dans les sociétés Africaines par l'intermédiaire des projets.

Le choix de cette association est, au départ, lié à une opportunité : nous connaissions des volontaires partis avec elle et nous nous étions rendu sur leur projet, au Bénin en Août 1993. C'est à la suite de cette visite que nous sommes entrés en relation avec J. P. Gaignard : le responsable des RH.

[39] Mais il aurait été très difficile de faire la part des choses entre les variations résultant du contexte et celles relevant des variables individuelles.

Le SCD.

Le choix du SCD s'inscrivait, quant à lui, dans une volonté d'aborder une organisation relativement semblable. Le principal critère en dehors de l'étiquette "solidarité internationale" était la taille de l'organisation. L'AFVP est, en fait, compte tenu du nombre de volontaires qu'elle envoie, la deuxième organisation de ce type ; la première étant la Délégation Catholique pour la Coopération. Cette dernière se caractérise par le fort engagement religieux qu'elle exige de la part de ses volontaires. La variable religieuse, à ce point mené, nous a paru trop difficile à gérer : elle nous semblait pouvoir modifier l'expérience sans que nous soyons véritablement en mesure de la saisir.

Le SCD est la troisième organisation en termes d'envoi de volontaires. Elle se présente, elle-aussi, comme un organisme chrétien mais, dans les faits, sa philosophie se caractérise par une ouverture d'esprit et par une volonté d'intervenir dans le respect des cultures locales dans laquelle se retrouvent des individus aux profils idéologiques et spirituels relativement différents[40]. La religion n'est en aucune mesure imposée[41], elle constitue, simplement, une dimension à laquelle peuvent accéder les volontaires.

Avec le recul, le SCD nous apparaît comme un cas particulièrement précieux. N'étant pas opérateur, c'est-à-dire ne réalisant pas, lui-même, les projets de développement mais envoyant ses volontaires sur les projets de partenaires locaux, son travail se concentre sur la préparation des volontaires au départ. Sa démarche se révèle en phase avec les orientations développées dans le cadre de cette recherche : comprendre et accompagner l'expérience vécue par le volontaire. L'importance accordée au vécu et au sens de ce dernier n'est pas très éloignée de nos préoccupations en termes de gestion de l'implication.

Emancipé des problèmes techniques liés à la réalisation des projets, le SCD propose des réponses pour le moins intéressantes aux ambiguïtés et aux contradictions qui caractérisent le développement[42]. Il se révèle, au niveau de la prise en charge de certains aspects de l'expérience, le plus avancé.

---

[40] Les volontaires se réclamant d'une église constituent moins de la moitié de l'effectif.
[41] Contrairement à d'autres ONG chrétiennes.
[42] cf. ch.5.1.

MSF.

MSF est l'association que nous avons contactée en dernier. Notre projet initial, en la sollicitant, était de comparer l'urgence et le développement. Nous voulions une organisation très différente afin de faire ressortir les similarités des deux autres.[43]

Finalement, nous n'avons pas pu, pour des raisons de sécurité et de disponibilité des volontaires, accéder aux terrains d'"urgence"[44]. Les quatre cas[45] que nous avons pu étudier correspondent à des interventions de post-urgence et d'assistance technique. Les situations ainsi désignées sont en fait des opérations de développement[46].

Son activité de développement représente en fait plus de la moitié de son activité mais l'association se définit encore et toujours comme une organisation d'urgence. C'est là que se situe l'essentiel du problème identifié dans le cadre du dispositif de recherche-action[47] : les pratiques et la culture sont parfaitement adaptées à l'urgence mais rencontrent quelques problèmes au niveau des opérations de développement. Ces problèmes restent d'autant plus difficiles à gérer qu'ils ne sont pas encore assumés comme tels[48].

Suivant une logique comparable à celle des incidents critiques et conformément à l'analyse comparative, les difficultés rencontrées par les équipes de MSF face aux problématiques de développement nous ont aidé à mieux comprendre l'expérience des volontaires.[49] MSF s'est, effectivement, révélé comme l'élément atypique de l'échantillon, mais pour des raisons différentes de celles préssenties.

C'est donc, finalement, un principe d' "échantillon raisonné" qui a prévalu à la sélection de ces trois associations. Nous craignions, en effet, qu'un choix fondé sur un tirage au sort, réalisé, par exemple, parmi la trentaine d'associations correspondant aux caractéristiques recherchées en termes d'activité et de taille, n'aboutisse pas à un ensemble aussi satisfaisant. Précisons que la qualité de cet échantillon ne réside pas dans la qualité intrinsèque des organisations qui le composent, mais dans ses potentialités en termes de comparaison[50]. Le principe de la sélection "raisonnée" vaut, dans la mesure où nous ne prétendons pas à la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble de la population.[51]

---

[43] Stake (1994) préconise de "prendre le cas à partir duquel on a le sentiment de pouvoir apprendre le plus. Souvent il est préférable d'apprendre beaucoup sur un cas atypique que peu sur un magnifique cas typique."

[44] catastrophe naturelle ou guerre

[45] MSF faisant intervenir les volontaires en équipe, chacun des "cas" étudiés regroupe de trois à cinq volontaires.

[46] Cette appelation, pour des raisons que nous expliquons dans le cadre de l'annexe 1, n'est pas admise au sein de l'association.

[47] ch.10.3.

[48] Notre intervention fait que, désormais, le SRH les considère et y travaille

[49] C'est, par ailleurs, dans le cadre de cette organisation, que notre diagnostic va le plus loin, il ne se limite pas aux moyens mis en oeuvre mais soulève des problèmes de fond touchant à des décalages entre les représentations et la réalité. Le service Ressources Humaines semble avoir intégré ces décalages à travers la modification de certaines de ses pratiques. Peut-être deviendra-t-il un agent de changement ?

[50] "Souvent deux situations sont selectionnées dans le but distinct de comparer et de contraster les populations. (...)L'échantillonage à variété maximum" est une procédure de selection délibérée d'un échantillon hétérogène. "(Morse, 1994)

[51] Nous n'avons pas cherché à contacter d'autres associations, dans la mesure où ces trois-là nous avaient répondu positivement.

Nos relations, avec les trois associations retenues ont été, dans chacun des cas, établies avec les responsables des ressources humaines :
- SCD : Nuno Fernandez qui s'occupe, entre autres, du suivi des volontaires et Mutualé Balomé, le délégué général de l'association.
- AFVP : Jean-Pierre Gaignard, directeur des ressources humaines et Béatrice Trichet responsable de la formation ;
- MSF : Jean-Marc Chardon le directeur des Ressources Humaines et son équipe, composée d'une dizaine de personnes dont certaines ont, au cours de notre travail, été remplacées.

Nous avons travaillé avec ces personnes pendant près de trois ans. Nous les rencontrions à peu près tous les trois mois, à l'occasion de nos visites aux sièges des associations.[52] A chacune de ces visites, nous rendions compte de nos résultats, ceux-ci servant ensuite de base aux entretiens et aux réunions.[53]

Nous avons mené nos relations avec les Responsables Ressources Humaines des trois associations parallèlement. Nous ne les avons réunis qu'une fois, lorsque nos modèles ont été à peu près saturés. La réunion alors organisée avait pour objectif de valider les résultats obtenus, mais les débats ainsi initiés se sont révélés être une excellente base de données.

En dehors des échanges avec les responsables des ressources humaines, nous profitions de ces visites pour collecter différents documents ainsi que pour avoir des entretiens avec les salariés des autres services. Nous avons, pour chacune des trois associations, rencontré le dirigeant et lui avons soumis nos résultats en vue de les valider.

Ces visites étaient, par ailleurs, l'occasion d'observer la vie de l'association et de nous faire une idée plus directe de la façon dont elle fonctionnait, des problèmes qu'elle se posait et de ce qu'elle valorisait. Nous avons ainsi assisté à diverses réunions.[54]

Concernant le terrain proprement dit, nous nous sommes rendu quatre fois en Afrique, nous avons visité plus de cinquante postes de volontaires répartis dans huit pays différents. A chaque fois, les lieux étaient décidés en collaboration avec les Responsables Ressources Humaines.

---

[52] Nous ne nous sommes rendus que quatre fois au SCD mais nos visites s'étalaient alors sur plusieurs jours.

[53] Nous revenons sur ces relations dans le cadre de la présentation du dispositif de recherche-action, au tout début de la troisième partie.

[54] La fréquence des visites nous a permis de nous faire accepter et de rendre notre présence plus ou moins "normale". Selon le professeur Venkatesh (Séminaire sur les méthodes qualitatives, Céfag 1995) après quelques réactions initales, les gens ignorent la présence du chercheur et deviennent moins conscients d'eux-mêmes.
cf ch.3.2.3. l'observation.

Les sessions de terrains.[55]

1. La première fois que nous sommes parti, ce fut à l'occasion d'un mémoire de licence en 1993. Nous avons passé une quinzaine de jours sur un projet de développement de la culture attelée, à Badjudé dans le nord du Bénin.

2. Nous sommes ensuite reparti, dans le cadre du DEA, pour un séjour d'une durée de trois mois. Nous travaillions alors sur une problématique un peu différente de celle développée dans le cadre de cette thèse : nos préoccupations portaient alors sur les logiques de pouvoir. Nous nous étions, pour cette étude, limité à l'AFVP. Nous avons visité trois de ses délégations : le Bénin, le Burkina Faso, la Guinée Conakry.

3. Le travail réalisé dans le cadre du DEA fut bien entendu réutilisé dans le cadre de la thèse : même si la problématique adoptée n'était plus tout à fait la même, les situations étudiées restaient identiques. Reste que l'essentiel des données sur lesquelles se fonde cette thèse est tiré des deux mois de voyage effectués en 1995 entre le Sénégal et la Côte d'Ivoire via le Mali. Nous avions alors intégré les trois associations qui composent l'échantillon et défini les objectifs de la thèse dans leurs versions quasi-définitives.

4. Nous nous étions rendu, dans le cadre de ce voyage, à la frontière entre la Côte d'Ivoire et le Libéria afin de visiter deux missions MSF. Nous avions ainsi pu recueillir les propos et observer le travail d'une dizaine de volontaires. Les choses ne se passaient pas très bien au niveau de l'équipe et nous restions sur l'idée que cette mission n'était pas très représentative. C'est pourquoi nous avons décidé, l'année suivante, en 1996, de repartir une dizaine de jours en Ouganda, là encore, sur deux missions différentes. C'est après ce dernier travail de terrain que nous avons compris que les difficultés que rencontraient ces équipes n'étaient pas forcément fortuites mais pouvaient être symptomatiques de problèmes relativement profonds liés à ce type de missions telles que les aborde MSF.

Itinéraires des voyages effectués en Juillet et Août 1995 et en Février 1996.

Lieux	personnes et postes
Sénégal	
Dakar	le délégué régional de l'AFVP AFVP, poste information-formation AFVP poste animation socio-culturelle
Kaolak	SCD : enseignant SCD : développement des quartiers spontanés (bidon-villes)
Tamba-Kunda	AFVP : projet santé
Goudiri	AFVP : construction de puit AFVP : culture maraîchère
Mali	
Bamako	AFVP : responsable financier

[55] L'ensemble des projets étudiés se situent en Afrique. Il s'agit là d'une limite de l'échantillon susceptible de réduire la portée des résultats : il est possible qu'une partie des phénomènes étudiés soient directement imputables à ce contexte. Pour ce qui concerne les problématiques de développement et les questions de "pauvreté", nous avons pu confronter les situations d'Afrique à celles de l'Inde et du Népal où nous nous sommes rendus (nous étions deux) par deux fois.

Côte d'Ivoire	
Korogo	SCD : fabrication et entretien de matériel agricole SCD : santé AFVP : aménagement "de terroir"
Bouaké	AFVP : pisciculture
Gagnoa	SCD : santé SCD : développement pastoral AFVP : pisciculture
Abidjan	le délégué régional AFVP coordinatrice MSF
Tabou	MSF mission de post-urgence réfugiés de guerre Libérians. - coordinatrice ; - infirmière ; - laborantine ; - logisticien.
Kassi	MSF mission post-urgence, réfugiés de guerre Libérians : médecin ; 2 infirmières.

Ouganda	
Campalla (Ouganda)	MSF antenne régionale : - responsable administratif ; - 2 logisticiens ;
Omugo	MSF, mission maladie du sommeil : - coordinatrice ; - médecin ; - infirmière ; - 2 logisticiens
Adjumani	MSF, mission maladie du sommeil : - coordinatrice ; - logisticien ; - laborantine. 2 volontaires AICF 1 volontaire MSF suisse.

Kenya	
Naerobi	MSF, antenne régionale : - coordinatrice régionale ; - volontaire responsable administratif.

Pour chaque projet, nous passions de deux à trois jours chez le volontaire. Nous commencions par faire l'entretien puis nous le suivions dans son travail en échangeant de façon plus informelle[56]. Aux rencontres avec les volontaires, il faut ajouter les entretiens menés avec les salariés locaux, les paysans, les représentants des autorités locales, les villageois et bien entendu, ceux qui bénéficiaient directement du projet.

[56] L'étude de cas qualitative se caractérise surtout par le temps important passé par le chercheur sur le site, personnellement, en contact avec les activités et les opérations du cas, reflétant et révisant les significations de ce qui se passe (Stake, 1994).

En dehors des sièges sociaux et des projets de développement proprement dits, nous avons pu intégrer une troisième série de terrains : les préparations au départ. Ces préparations furent l'occasion de voir comment les associations préparent les futurs volontaires à ce type d'expérience ainsi qu'une opportunité de rencontrer les volontaires avant leur départ. Nous avons ainsi assisté deux fois à la préparation de l'AFVP, deux fois à celle de MSF et un fois aux deux sessions qui composent celle du SCD. Ces préparations nous ont, par ailleurs, permis de rencontrer d'anciens volontaires venus témoigner. En dehors de ces occasions, nous rencontrions ces derniers dans le cadre de rendez-vous donnés à l'extérieur des associations.

Qualité	nombre d'entretiens[57]
volontaires en postes : - AFVP : - SCD : - MSF :	 24 11 17
Anciens volontaires	8
Futurs volontaires	15
Responsables Ressources Humaines	une dizaine d'entretiens avec chacun des responsables
Salariés services Ressources Humaines : - AFVP : - SCD : - MSF :	 7 0[58] 12
Présidents	au moins un entretien avec le président de chacune des trois associations
salariés au siège social : - AFVP : - SCD : - MSF :	 8 6 7
Salariés expatriés, encadrement :	11
Salariés locaux (Africains) : - cadres : - non cadres :	 5 + informel 9 + informel

[57] Il s'agit du nombre d'entretiens effectués. Nous avons retranscrit à peu près 80 % d'entre eux. Une partie des 20 % restant était inaudible, nous avons, par ailleurs, saturé notre modèle avant des les avoir tous retranscrits.

[58] Pas de salariés exclusivement attachés à cette fonction à l'exception du responsable.

Populations locales : - représentants des autorités locales : - bénéficiaires : - non-bénéficaires :	 3 8 + informel 6 + informel

Nous abordons à présent plus en profondeur la façon dont nous avons procédé pour recueillir les données en ces différentes occasions.

2.2. L'entretien.

L'entretien, et plus précisément l'entretien semi-directif, est la méthode que nous avons retenue en vue de recueillir des "fragments de pensées"[59] concernant la façon dont les volontaires voient la situation et vivent cette expérience[60].

On oppose bien souvent les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Dans cet ordre d'idée, on oppose le questionnaire à l'entretien non directif en introduisant l'entretien semi-directif comme intermédiaire. La différence n'est, selon nous, pas tant une question de nature que de degré. Elle réside dans le nombre et la taille des fragments recueillis, dans le degré de standardisation des questions posées ainsi que dans le degré de préstructuration des espaces accordés aux réponses.

Le questionnaire reccueille des fragments relativement réduits dans le cadre de questions plus ou moins fermées. L'entretien non directif cherche, quant à lui, à recueillir les fragments les plus larges possibles qu'il réduits ensuite dans le cadre de l'interprétation. Il reste que, dans les deux cas, il s'agit de "fragments de pensées".

La grille d'entretien que nous utilisons tend à nous classer du côté de l'entretien semi-directif.[61] Nous ne posons, cependant, au départ qu'une seule et unique question approximativement formulée de la façon suivante :

"Peux-tu décrire ton parcours à partir du moment où tu as décidé de partir ?"

Une fois cette question posée, nous improvisons nos questions en rebondissant sur les propos de notre interlocuteur, l'objectif étant de l'aider à expliciter et à mettre en forme et en ordre ses pensées.[62]

---

[59] Pour Spinoza, nous recueillons soit des "fragments de pensées", soit des "fragments de situations".
[60] Les connexions entre l'entretien semi-directif et la pensée du locuteur sont développées dans les parties qui suivent.
[61] L'entretien non-directif n'utilise, dans l'absolu, aucune question.
[62] Nous signifions ici le faire avancer dans la mise en forme de sa pensée mais nous admettons par ailleurs les effets possibles de l'entretien par rapport à l'avancement du processus implicationnel.

La question de départ, pour le moins ouverte, a, entre autres objectifs, de limiter, autant que possible, l' "effet de halo"[63]. L' "effet de halo" correspond à la tendance du répondant à aller dans le sens de ce qu'il pense être les attentes du chercheur. Notre question de départ est, a priori, suffisamment large pour "noyer" nos préoccupations.

Le second objectif présidant à sa formulation était d'obtenir des "fragments de pensées" ouvrant à des contenus dépassant ceux qui nous préoccupaient au départ[64] et "submergeant" nos concepts. L'espace que cette question laisse au volontaire lui permet d'exprimer librement ce qu'il a vécu et ressenti.

2.2.1. Pour une implication du chercheur dans l'entretien.

> **"Interviewing, the art of science.", Fontana & Frey, 1994**
>
> "Les techniques traditionnelles nous disent que le chercheur est impliqué dans une conversation informelle avec le répondant. Ainsi, il doit maintenir un ton amical, bavarder tout en restant proche des lignes directrices de son sujet de recherche. Le chercheur commence par briser la glace avec des questions générales et va graduellement vers des questions plus spécifiques, pendant qu'aussi, discrètement , il pose des questions destinées vérifier la véracité des propositions faites par le répondant. Le chercheur, toujours suivant les techniques traditionnelles, doit éviter de s'impliquer dans une conversation dans laquelle il répond aux questions du répondant ou fournit une opinion personnelle sur le sujet discuté. Il évite en disant que son opinion n'a pas d'importance ou en feignant l'ignorance.
>
> Le chercheur peut refuser ces techniques traditionnelles et descendre au niveau du répondant et engager une réelle conversation avec du "donné" et du "pris" et une compréhenson empathique. Ceci rend l'entretien plus honnête, plus moral, plus fiable parce qu'elle traite le répondant comme un égal, l'autorise à exprimer des sentiments personnels et de cette façon présente une photo plus réaliste que celle présente en utilisant les méthodes traditionnelles.L'usage du langage et de termes spécifiques est trés important pour créer le partage du sens."
>
> Fontana & Frey, 1994

L'entretien est habituellement décrit comme une conversation feinte, ponctuée de reformulations visant à montrer à l'interlocuteur que le chercheur suit ce qu'il dit. L'enjeu est de ne pas l'influencer.[65]

Nous adhérons à ce point de vue, dans la mesure où nous évitons soigneusement de montrer, à notre interlocuteur, les questions qui nous préoccupent, nous évitons ainsi de lui faire dire ce que nous avons envie d'entendre. Ce biais menace le chercheur mais il touche aussi le répondant : ce dernier peut avoir tendance à abonder dans le sens du chercheur[66]. La question relativement large, que nous avons retenue, ne nous empêche pas de rester vigilant quant à ce que nous pouvons dire et faire[67] par la suite. Au delà de la gestion de ce biais, la neutralité absolue du chercheur nous semble un objectif difficile à atteindre et ne nous apparaît pas forcément souhaitable.

---

[63] "l'effet de halo" est évoqué, entre autres, par Frey & Fontana (1994)
[64] Principe de la démarche empirico-formelle visant à limiter la déduction et à favoriser l'induction.
[65] ex. Quivy & Campenhoudt, "Méthodologie en Sciences Sociales", Dunod, 199µ
[66] il est alors désigné par les scientifiques sous le terme d' "effet de halo".
[67] Communication non-verbale.

De nombreux écrits décrivent longuement les règles à suivre pour que les données obtenues dans le cadre des entretiens puissent être considérées comme fiables. L'un des objectifs visés est de réduire l'interaction afin d'atteindre une neutralité telle qu'on puisse accéder à ce que pense vraiment le répondant. A l'instar de Fontana (1994), nous croyons que la subjectivité de la relation est inéluctable[68] et qu'il vaut mieux l'admettre et la gérer plutôt que de chercher coûte que coûte à la réduire.

D'une façon générale, les "techniques" ne nous semblent pas pouvoir garantir, à elles seules, la qualité de l'entretien, et peuvent même, si elles sont mal utilisées, devenir préjudiciables. Un chercheur trop préoccupé par sa technique et sa neutralité peut introduire une atmosphère froide et "coincée". Le répondant peut sentir cette distance et réagir au fait que son interlocuteur ne soit pas vraiment là, "ici et maintenant", dans la relation.

Venkatesh (1995) prend le contre-pied de cette approche. Il invite, par exemple, le chercheur à accepter le café que lui propose le répondant[69]. Cette implication dans la relation : le fait de partager quelque chose et de se détendre, contribue à la confiance et permet aux deux protagonistes de se sentir à l'aise dans la relation.

Notre conviction est que l'entretien repose avant tout sur une relation interpersonnelle. Ce qui est en jeu, c'est la capacité du chercheur à entrer en relation et surtout à écouter. Les techniques telles que la reformulation ne suffisent généralement pas pour établir la relation ; de plus, étant désormais connues du grand public, elles peuvent être confondues[70].

Dans un autre registre, nous croyons préférable d'improviser plutôt que de systématiquement chercher à formuler exactement les mêmes questions au même moment. L'entretien est un processus non déterminé que le chercheur gère sans pour autant chercher à contrôler. Ce qui compte, de notre point de vue, c'est une écoute véritablement sincère du chercheur, un intérêt "authentique" (Rogers, 1961) pour l'expérience de l'autre. Cette sincérité "transpire" par des comportements non verbaux qui invitent naturellement le répondant à se confier[71].

---

[68] Le répondant développe son discours en fonction des réactions du chercheur ; celui-ci ne peut pas ne pas réagir (l'absence de réaction étant une réaction possible). Quelles que soient son attitude et ses "techniques", il le voit comme une personne : la personne à qui il adresse son discours.

[69] "Accept food or drink if it means creating a relaxing atmosphere".Venkatesh (Professeur américain intervenu au séminaire sur les "méthodologies qualitatives" du CEFAG 1995).

[70] Nous avons nous-même été interviewé par un étudiant. Ses reformulations trop évidentes ont eu pour effet de nous agacer plus que de nous encourager à nous exprimer.

[71] Ou à ne pas se confier, s'il ne "sent" pas la personne. C'est pourquoi, même si le chercheur garde la même ouverture et le même intérêt tout au long de sa recherche (idéal), tous les entretiens ne sont pas de la même qualité.

Cette relation demande cependant, en dépit de ces quelques remarques, le respect d'un certain nombre de conditions pratiques :
- un magnétophone, il nous semble totalement impossible de mener un entretien en prenant des notes. Celles-ci rendraient la relation impossible ;
- l'isolement et la certitude de ne pas être dérangé. La relation est quelque chose de subtile qui se construit peu à peu. Elle est aussi très fragile et peut être anéantie par le moindre dérangement. L'entretien amène souvent le chercheur et son interlocuteur à se déconnecter de la situation présente pour s'investir complètement dans les idées échangées. Nous avons, à plusieurs reprises, fait l'expérience de relations gachées par une visite imprévue.

Au matériel nécessaire, nous ajoutons un bloc-note. Celui-ci sert à noter les idées sur lesquelles il serait intéressant de revenir en vue de les soumettre au répondant, un fois son propos achevé. Ce bloc-notes permet également de retenir un certain nombre d'éléments relatifs à la situation d'entretien, au contexte matériel et subjectif dans lequel et par rapport auquel le répondant s'exprime.

2.2.2. La gestion de l'implication du chercheur dans l'entretien.

Girin (1986), à l'instar de Fontana (1994), réfute l'idée selon laquelle si on interagit avec la réalité, les données recueillies deviennent obligatoirement inexploitables[72].

L'interaction sociale est inévitable, c'est une contrainte et une opportunité qui doivent être gérées.
En dépit de ses efforts de neutralité, le chercheur ne peut raisonnablement pas espérer être perçu comme asexué, sans âge et asocial. A ces données objectives, s'ajoute la façon dont le répondant les interprète. Girin rapproche les projections du répondant sur le chercheur : le type de personnes auquel il l'identifie, du phénomène de "transfert" observé dans le cadre des psychanalyses.

Partant de là, une qualité essentielle du chercheur impliqué dans l'entretien est sa capacité à "sentir" la relation : à comprendre le type de lien établi, la catégorie dans laquelle le situe son interlocuteur et le registre sur lequel il place la rencontre. Il s'agit, autrement dit de cerner le contexte tel qu'il est défini par le répondant, celui dans lequel il inscrit son discours. Le recueil de telles données nous semble nécessaire pour que, par la suite, le chercheur soit en mesure de véritablement comprendre et interpréter le sens du discours qui lui a été adressé.

Au delà de ces projections, nous croyons qu'il est possible d'interagir avec le répondant. Le chercheur peut, par exemple, émettre une opinion, formuler une question tendancieuse ; la réponse de l'interlocuteur devra alors être interprétée en tant que réaction face au stimulus introduit.

---

[72] Girin (1986) parle de données "chaudes" pour désigner les données obtenues dans le cadre d'une interaction, d'une "perturbation" de la situation.

Concernant la gestion du "transfert", il nous est apparu qu'une certaine proximité sociale avec le répondant pouvait, dans certains cas, contribuer à l'acceptation du chercheur et favoriser l'échange[73]. Face à une personne d'un âge à peu près identique, habillée suivant des normes sociales relativement proches, les répondants sont, d'une certaine façon plus enclins à partager leurs expériences. Dans cette perspective, un minimum d'expériences communes leur garantit que le chercheur est en mesure de comprendre certaines choses, autrement que de façon strictement intellectuelle. Autrement dit, certains aspects de l'expérience débattue peuvent être tenus pour acquis et il devient possible, sur cette base, d'aller plus loin.[74]

Le langage verbal et non verbal fait parti de ces codes qu'il est absolument nécessaire de posséder pour échanger avec le répondant. Il s'agit d'une forme de synchronisme généralisé qui permet au répondant de sentir qu'il y a compréhension et relation à un niveau assez poussé.

Paradoxalement, nous trouvons, par ailleurs, souhaitable, voire nécessaire, de maintenir l'anonymat du chercheur. Le chercheur peut, à travers la gestion d'un certain nombre de codes sociaux, apparaître, aux yeux du répondant, comme quelqu'un d'a priori, proche de son univers, mais il ne doit être encore, au moment où démarre l'entretien, qu'un parfait inconnu[75].

Nous avons fait l'apprentissage de cette nécessité à l'occasion de nos premières expériences de terrain : lorsque après un ou deux jours, une relation est établie, le répondant se sent obligé de se conformer au rôle implicitement défini dans ce cadre. Alors que si la relation est vierge, il peut réagir de façon plus congruente à ce qui se passe dans l'entretien ; il peut décrire son expérience sans chercher à se conformer à une image de lui qu'il aurait donnée avant. De cette façon, le répondant a, en face de lui, quelqu'un qui l'écoute, le comprend mais il ne sait pas précisément qui il est. Le chercheur est, paradoxalement, à la fois familier et inconnu.

Le fait d'effectuer l'entretien le plus rapidement possible après la rencontre facilite, par ailleurs, la spontanéité. Les énoncés doivent être prononcés pour la première fois, à défaut de quoi, le répondant a rapidement le sentiment de se prêter à un exercice artificiel. C'est pour ces deux raisons que nous avons pris l'habitude de faire l'entretien le plus tôt possible, tout en gardant ouverte la possibilité d'y revenir.

---

[73] Paradoxalement, l'opposé semble aussi, dans certains cas, favoriser l'expression du répondant. Libéré de tout enjeu social, le répondant se livre plus facilement. Ces deux alternatives aboutisent, croyons-nous, à des données sensiblement différentes.

[74] Cette proximité avec les répondants nous a, croyons-nous, facilité les entretiens et donné accès à certains contenus. Il nous est, par ailleurs, arrivé de prendre le contre-pied de cette opportunité, en jouant les novices. L'objectif était de voir comment le répondant se présenterait dans ce "contexte social". Ce rôle est particulièrement intéressant en ce qui concerne les nouveaux volontaires : ceux-ci profitent souvent de l'occasion pour faire valoir ce qu'ils ont acquis en termes de socialisation : ce qu'ils se sont réappropriés des anciens. Nous avons ainsi pu prendre la mesure de certaines normes sociales mais aussi de certains phénomènes de socialisation et du besoin de légitimité du répondant.

[75] Le répondant peut se faire une idée du type de personne qu'il peut être, mais ne doit pas le connaître personnellement.

Cette approche de l'entretien nous affilie aux travaux de Girin. Elle intègre la dimension sociale de l'échange. Girin insiste sur la nécessité de prendre en considération le contexte social dans la mesure où l'individu tend à répondre en fonction de son rôle, en interaction avec celui attribué à l'interlocuteur. Ce contexte délimite le champ d'opportunités à l'intérieur duquel il s'exprime. Cependant, n'existant pas entre eux au moment où démarre l'entretien, de s interpersonnelles, l'individu peut librement se situer à l'intérieur de ce champ, il peut se réapproprier de façon personnelle, son rôle social.

Partant de là, nous intégrons comme l'un des principaux enjeux de l'entretien la réduction de l'interaction symbolique[76] au profit de l'expression d'une pensée personnelle. Nous garantissons, pour ce faire, à notre interlocuteur, deux conditions :
- que nous sommes, un tant soit peu capable de le comprendre et, en tout cas, disposé à le faire ;
- que, dans le cadre de cet entretien, il ne se joue, pour lui, aucun enjeu pratique ou social. Plus précisément, nous lui faisons valoir que le seul enjeu de l'échange est d'expliciter et de comprendre son expérience.

Dans cette perspective, l'entretien apparaît comme une activité que les deux prennent en charge conjointement dans le cadre de rôles complémentaires. C'est sans doute pourquoi certains chercheurs préfèrent se placer à côté plutôt que face au répondant.

2.2.3. Les limites déontologiques de l'entretien.

L'entretien : un lieu d'expression pivilégié.

"J'ai quelques images du Kurdistan. .... c'est des choses que je n'ai jamais dites ailleurs. C'est un moment où je me suis toute donnée dans mon travail. " (volontaire)

L'entretien est un outil plus dangereux qu'on ne le croit ; il est parfois, effectivement, très loin d'être neutre. La démarche mise en oeuvre est, en effet, très proche de celle développée dans le cadre des psychothérapies "rogeriennes" : elle amène l'individu à formaliser sa pensée, à structurer son expérience et à produire du sens là où il n'y avait auparavant que de vagues charges affectives, normatives et cognitives. L'entretien peut ainsi amener des "prises de conscience"[77]. Celles-ci peuvent être bénéfiques : elles peuvent aider le répondant à prendre du recul par rapport à son expérience et à mieux l'intégrer ; ce cas se produit le plus souvent lorsque le répondant sort d'une phase de confusion[78]. Mais le chercheur doit également être conscient des effets déstabilisateurs

[76] L'interaction symbolique correspond au courant du même nom, à interagir avec les autres par l'intermédiaire du langage. Cette activité peut se développer en concurrence avec l'expression de la pensée. cf. ch.3.1.2.
[77] "Insignt", suivant les termes de la psychanalyse freudienne.
[78] Nous évoquons ici une phase précise du processus implicationnel : cf. ch.6. Ce type de phase peut cependant se retrouver dans le cadre de toutes sortes de changements, ce derniers impliquant toujours,d'après certains psychologues, un processus de deuil.

que peut avoir la prise de conscience : elle peut amener le répondant à questionnercertaines idées sur lesquelles il croyait pouvoir définitivement s'appuyer ; elle peut, ce faisant, le plonger dans la confusion.[79]

La première conséquence de ces effets est que les données recueillies ne reflètent pas complètement l'état de l'individu au début de l'entretien. Elles correspondent à une formalisation plus poussée de l'expérience jusque là vécue.

La seconde implique la responsabilité du chercheur. Celui-ci doit être vigilant et s'assurer que l'entretien ne dérive pas vers des lieux où existe une trop grande fragilité du répondant. La relation qui se développe, peu à peu, fait que l'interlocuteur se sent parfois enclin à parler de ses problèmes personnels. Le chercheur doit savoir résister et recentrer l'entretien. A ce niveau comme aux autres, nous croyons que l'expérience occupe une place au moins aussi importante que la technique.

2.2.4. Les autres formes de discours recueillis.

Nous inscrivons dans ce cadre, les données issues de la réunion effectuée en Novembre 1996 avec les responsables des trois associations. Destinée à la validation des résultats de la recherche, les échanges dont elle fut le théâtre figurent parmi les plus riches de notre corpus. (Fontana & Frey, 1994)[80]

Nous intégrons, comme données d'entretiens, certaines conversations informelles développées spontanément au cours des quelques jours passés avec chacun des volontaires rencontrés[81]. Le problème est, qu'aussi intéressantes soient-elles, leur utilisation est difficile dans la mesure où la mémoire sélectionne et limite les compte-rendus possibles. Ce qui reste de ces conversations se borne souvent à quelques idées et quelques formules frappantes.[82]

L'analyse de documents est habituellement introduite comme une technique de recueil de données à part entière. Nous la considérons, à l'instar de Venkatesh[83], comme un fragment de pensée au même titre que l'entretien. Il s'agit d'un texte déjà retranscrit dans le cadre duquel un individu s'exprime à propos d'un sujet donné. L'essentiel, pour que ce document puisse être analysé, est de bien saisir le contexte dans lequel il s'inscrit : qui l'a écrit, au nom de qui, pour qui, dans quel cadre et à quelle fin. Sur cette base, il pourra être utilisé au même titre qu'un entretien.

---

[79] On peut, d'une certaine façon, supposer que si un entretien amène l'individu à formaliser un doute, c'est qu'inconsciemment il doutait déjà. Il reste qu'il ne relève pas des prérogatives du chercheur de précipiter cette prise de conscience.

[80] "Un petit nombre de ce type d'individu mis ensemble comme groupe de discussion et de ressource, a plus de valeur qu'un échantillon représentatif (Fontana & Frey, 1994).

[81] Ces quelques jours étant a priori consacrés à l'observation.

[82] Nous situons ces conversations à mi-chemin entre celles développées dans le cadre de l'entretien et celles que le volontaire peut avoir avec les autres acteurs. Les propos obtenus dans ce cadre sont plus profondément ancrés dans le contexte social et touchent plus ou moins directement à l'interaction symbolique. Leur interprétation doit en tenir compte.

[83] Chercheur Américain, intervenu au séminaire sur les méthodologies qualitatives proposé par le CEFAG en 1995, en Belgique.

Certains textes se réclament de l'association et ne sont, à cet effet, pas signés. Nous croyons, cependant, qu'en dehors de certains éléments de consensus, d'un fond (background) commun ressortant de la confrontation de plusieurs textes, le discours officiel émane toujours d'un individu précis qui se le réapproprie dans le cadre d'un rôle donné.

Les documents utilisés.

Titre du document	Source
"SCD Origines, Objectifs, Organisation"	Service de Coopération au Développement Livret d'acceuil
"Devenir volontaire à l'AFVP"	Association Française des Volontaires du Progrès
"Dossier Info Médecins Sans Frontières"	Médecins Sans Frontières
"Volontaires et développement : une coopération en mouvement."	Acte du colloque organisé par le DESS Développement et coopération, Paris 1 - Sorbonne, 24 Mars 1994
"Témoignages"	Association Française des Volontaires du Progrès
"Evaluation du volontariat"	Audit réalisé par MP conseil / ICEA pour le compte du Ministère des Affaires étrangères et du Ministère de la coopération, fev. 1995
"Associations : textes législatifs et règlementaires"	Journal Officiel, 1992
"Lettres sans frontières"	Job R., éd. Complexe, 1994
"Volontaires et Développement : une coopération en mouvement."	Acte du Colloque DESS Développement et Coopération 24 Mars 1994
"Dernier souvenir d'un pays perdu"	Médecins Sans Frontières

2.3. L'observation.

L'observation consiste à relever un ensemble de faits relatifs à une situation donnée, le plus précisément possible. On peut, partant de là, distinguer, d'une part, l'approche hypothético-déductive et, d'autre part, l'approche empirico-formelle de cette méthode.
La différence entre les deux se situe, tout comme pour l'entretien, au niveau du degré de structuration a priori de la grille utilisée :

- dans le cadre de l'approche hypothético-déductive, le chercheur sait précisément ce qu'il va observer. Il a établi des indicateurs précis qui lui permettront de considérer exactement les mêmes faits d'une situation à l'autre.

- dans le cadre de l'approche empirico-formelle, la démarche consiste à rapporter le plus de détails possibles concernant la situation étudiée. Le chercheur ne s'impose aucune censure, la sélection se faisant lors de l'interprétation.

Dans les deux cas, les observations portent sur les caractéristiques de la situation mais aussi sur les évènements qui s'y déroulent.

Relever le plus grand nombre de fragments possible contribue à réduire la sélectivité du chercheur. La triangulation des intervenants reste, cependant, dans cette perspective, la solution la plus efficace que nous ayons trouvée.[84]

Conformément aux principes de P. Louart[85], nous valorisons la notion d'anecdote : autrement dit l'idée d'évènement singulier. La démarche consiste à repérer les acteurs impliqués, le problème posé et la façon dont ils interagissent pour le résoudre.

Ainsi, si nous nous sommes efforcés de rester ouvert à tout ce que la situation pouvait donner à voir, nous avons, cependant, focalisé notre attention sur la façon dont le volontaire posait les problèmes et les résolvait. Nous lui demandions ensuite de relater ce qui venait de se passer afin de voir comment il rendait ces évènements signifiants.

2.3.1. La restitution des données dans leur contexte.

D'un point de vue "technique", l'observation ouverte consiste à retranscrire par écrit, le plus précisément et le plus exhaustivement possible, l'ensemble des faits et des évènements mémorisés[86]. Dans un premier temps, les notes se caractérisent par une absence totale de censure.

---

[84] cf. ch.4.1.
[85] Point de vue développé à l'occasion des réunions de Graphe, IAE de Lille.
[86] Nous considérons ici une situation d'observation dans le cadre de laquelle il n'est pas possible de prendre de notes.

Mais, tout comme pour l'entretien, les données d'observation doivent, pour pouvoir être interprétées et exploitées de façon satisfaisante, être restituées dans leur contexte. Le contexte en question correspond ici à l'état physique, affectif et normatif du chercheur.

En effet, la neutralité du chercheur reste, de notre point de vue, un objectif difficile à atteindre : comme tout individu, ses émotions peuvent "contaminer" ses perceptions. Plutôt que de nier ce fait, nous l'assumons et le gérons. C'est ainsi, qu'en marge[87] du carnet de bord, nous avons cherché à exprimer notre "ressenti". Cette base de données contribue à deux enjeux distincts :

- elle permet, tout d'abord, de restituer les données d'observation dans le contexte qui a pu les influencer. Celui-ci a pu, d'une part, orienter la sélection des données et, d'autre part, introduire des éléments de sens sous la forme d'appréciations plus ou moins implicites. La référence à son état affectif (ses sentiments) et normatif (ses jugements) permet au chercheur de mieux comprendre pourquoi et comment il a privilégié tel ou tel aspect de tel ou tel évènement ;

- elle aide le chercheur à formaliser son expérience et à s'en distancier. Sorte de journal intime, l'expression écrite de ses sentiments et de ses jugements permet au chercheur de mettre à jour certains éléments affectifs et normatifs qui hantent sa vision des choses. La prise de conscience permet de gérer ces biais, de pondérer les données recueillies de façon à les neutraliser. Au delà, ce retour sur soi permet de dépasser certains états et de retrouver une distance plus conforme à la démarche scientifique.

L'exemple de la saturation.

Il nous est, par exemple, arrivé de saturer, d'être lassé des volontaires, voire irrité par certains de leurs comportements. Prenant conscience de cet état à la fois affectif et normatif, nous avons pris la décision de nous isoler, quelques jours durant, afin de retrouver une distance suffisante et de ressourcer notre curiosité. Il nous semble plus raisonnable d'écouter son état affectif plutôt que de s'imposer, de façon normative, un positionnement qui n'est pas véritablement ressenti. Se répéter : "Je dois rester objectif, je ne dois pas juger mes interlocuteurs." facilite le refoulement de certaines émotions mais ne les empêche pas d'agir à l'insu de la conscience.

2.3.2. L'insertion du chercheur.

En dehors des contenus recherché, les différentes techniques impliquées dans l'observation se positionnent par rapport au type d'insertion sur le terrain que le chercheur tente de négocier. Les alternatives possibles se répartissent le long d'un continuum allant de l'observation directe à l'observation participante.

L'observation participante consiste à être acteur et à dissimuler l'activité de recherche, par ailleurs, menée. Cette position permet d'observer les évènements sans interagir sur eux. C'est là le principal reproche adressé à ce type d'observations. Mais, l'observation participante n'est pas toujours possible et pose, par ailleurs, un certain nombre de problèmes d'ordre éthique : principalement des problèmes d'honnêteté par rapport aux personnes avec qui le chercheur entre en relation.

---

[87] sens propre.

L'expérience de l'observation participante.

Nous avons expérimenté ce dispositif à l'occasion de la première session de préparation au départ que nous avons effectuée : nous nous étions présenté comme stagiaire partant faire une étude de trois mois sur le terrain à propos du fonctionnement de l'association[88]. Le malaise que nous avons ressenti à lier des relations et à développer des affinités tout en trompant nos interlocuteurs fut tel que nous ne sommes plus jamais revenu à ce type de démarche.

Suite à cette expérience, nous nous sommes orienté vers le second pôle du continuum : l'observation directe. Celle-ci, contrairement à l'observation participante, admet que l'identité du chercheur soit connue des participants. La démarche développée est à rapprocher de la façon dont nous avons appréhendé les entretiens. Nous avons opté pour une identité assumant notre statut de chercheur tout en négociant une certaine légitimité. Cette légitimité se négociait, avec les volontaires, par la mise en avant d'une véritable curiosité dépassant leur seule expérience mais portant sur l'Afrique et le développement en général.

En effet, nous avons cru pouvoir noter que les individus se méfiaient des analyses de type motivationnel. Ils ont en tête des études de type "behavioriste" les réduisant à l'état de cobaye et ne connaissent pas vraiment les approches compréhensives. Partant de là, il nous a semblé souhaitable de valoriser une motivation, par ailleurs authentique, à découvrir l'Afrique et à comprendre le développement. Le volontaire, saisissant mieux nos motivations, était plus enclin à nous faire découvrir comment les choses se passaient.[89] [90] Cette façon de nous présenter évitait de poser la recherche comme seule fin de notre présence. Nous ne définissions pas les volontaires comme des cobayes mais comme les initiés d'une situation qui nous intéressait personnellement.[91] [92]

---

[88] Nous nous conformions, ce faisant, à la demande des formateurs qui craignaient que notre présence ne perturbe le déroulement de la session. Nous étions nous-même favorable à ce mode d'insertion, nous pensions qu'il était le plus approprié pour optimiser les données recueillies. Nous avions, cependant, tenu à ce que l'identité qui était attribuée ne soit pas trop éloignée de notre "véritable" identité.

[89] Le principe est identique à celui qui caractérise la relation entre volontaires et Africains : ces derniers ne comprennent pas pourquoi les volontaires quittent leur pays, leur famille et leurs amis pour venir les aider. Les motivations altruistes qu'ils affichent leur paraissent souvent douteuses. Ils cernent mieux, en revanche, les volontaires venant découvrir leur pays. Ils sont flattés de l'intérêt porté à leur pays, mais surtout de l'existence d'un enjeu personnel est pour eux plus compréhensible.

[90] Désireux de nous faire partager son quotidien, il est clair que le volontaire essayait, de façon plus ou moins consciente, de le mettre en valeur. Nous ne considérons pas qu'il s'agisse d'un biais, dans la mesure où nous cherchons à voir ce qui, dans son expérience, lui semble important.

[91] Ce postionnement n'était, pour nous, envisageable que dans la mesure où il était sincère.

[92] L'identité ainsi adoptée nous a, sans doute, aidé à faire accepter plus facilement notre présence ; elle nous a, en tout cas, permis de nous joindre à toutes sortes d'activités. Nous avons, bien évidemment, suivi les volontaires dans leurs activités de travail. Mais nous avons aussi été invité chez leurs amis, volontaires ou locaux. Nous avons également tenu, pour les besoins de l'étude, à les accompagner dans leurs loisirs : plages, bars, discothèques etc. Nous n'avons pas cherché, une fois l'entretien effectué, à retenir les affinités émergentes, une relation plus personnelle ouvrant sur des informations tout aussi intéressantes.

Nous avons ainsi cherché à recueillir les données nécessaires à notre étude tout en respectant un minimum nos interlocuteurs. Ce respect passait, entre autres, par la négociation d'une identité nous permettant d'accéder à un certain nombre de contenus tout en restant relativement "authentique".[93]

2.3.3. L'expérience personnelle.

Au delà des données d'entretien et d'observation directement liées à l'expérience du volontaire, il nous est apparu essentiel d'accéder à une expérience plus personnelle des différents contextes qui la touchent. Nous avons, pour ce faire, cherché à dégager des phases de terrain nous menant en dehors de leur univers, avec pour objectif de découvrir le tiers monde par l'intermédiaire d'autres acteurs.[94] [95] [96]

Nous intégrons l'expérience personnelle comme une part intégrante du dispositif méthodologique. Les données recueillies à ce niveau contribuent à de multiples utilités :

- les faits relevés à l'occasion d'expériences personnelles peuvent être intégrés au même titre que l'observation, les deux étant d'ailleurs difficilement dissociables. Le "ressenti" du chercheur peut, quant à lui, être rapporté par écrit et faire l'objet d'un traitement comparable à celui des entretiens.

- l'expérience personnelle contribue, par ailleurs, à la maturation de la relation entre le chercheur et son objet d'étude. Elle permet au chercheur, à l'issue d'un processus comparable à celui que réalisent les volontaires, de dépasser certaines formes d'anticipations et de retrouver une certaine distance par rapport aux situations étudiées.

- enfin, cette expérience modifie le champ d'opportunités dans lequel se réalisent les deux principaux dispositifs méthodologiques que sont l'entretien et l'observation. Elle permet, d'une part, de mieux comprendre les expériences relatées par le volontaire[97], et

---

[93] Cette perspective nous permet de réduire le "gap" ontologique entre entretiens et observations. La relation avec les acteurs, même si elle peut, d'une activité à l'autre, évoluer, constitue un fil conducteur.

[94] Les acteurs en question sont les ressortissants des "populations". Nous avons pu, ce faisant, faire nos propres expériences de la rencontre interculturelle.

[95] Nous avons ainsi commencé chacun de nos voyages par quelques jours d'intégration excluant tout contact avec les volontaires. Nous avons ensuite organisé notre emploi du temps, de façon à pouvoir, de temps à autre, nous éloigner du contexte de l'association. En dehors de ces aménagements, les milliers de kilomètres parcourus en taxi-brousse entre les différents projets et les nuits de transit passées chez l'habitant, nous ont permis developper une connaissance plus directe du contexte africain.

[96] Nous intégrons aussi, au titre de cette expérience personnelle, deux voyages de deux mois effectués en Inde, principalement à Calcutta, à l'occasion desquels nous avons pu travailler comme bénévole dans les centres de Mère Thérèsa et les cliniques du docteur Jack. Ces deux voyages nous ont, entre autres, permis de nous faire une idée plus précise de ce que peuvent être les situations d'urgence sur lesquelles travaille MSF, les actions de Mère Theresa et du docteur Jack s'inscrivant également dans ce registre.

[97] Nous sommes en effet convaincu qu'un des éléments permettant d'échanger avec les volontaires est d'avoir soi-même une expérience comparable. La connaissance des pays du tiers monde, de la rencontre interculturelle permet de disposer d'une base commune à partir de laquelle on peut aborder plus en profondeur les spécificités de l'expérience vécue par le volontaire.
L'une des grandes frustrations du volontaire est en effet de ne pouvoir véritablement partager son expérience avec son entourage en Europe. Celui-ci écoute le volontaire mais ce qu'il lui raconte ne correspond pas à grand chose pour eux et reste abstrait. En effet pour comprendre ce que ressent celui-ci,

d'autre part, de négocier une identité d' "insider", d'initié à la situation[98]. Concernant les Africains, la maturation précédemment évoquée peut aider à dépasser les formes de condescendance que tendent à développer nombre d'Européens ; ce dépassement contribuant, croyons-nous, à la qualité des entretiens.

Conclusion sur la méthodologie.

Nous considérons les techniques associées aux différentes méthodes comme utiles mais soulignons la nécessité d'une réflexion épistémologique. Ces techniques risqueraient à défaut[99], d'instrumentaliser les relations avec l'objet. Aux techniques, finalement nous préférons l'idée d'orientation, de ligne de conduite intégrant les contraintes de faisabilité et les opportunités du terrain.

La flexibilité et l'adaptabilité du chercheur face à ses terrains d'étude n'excluent en rien la rigueur. Cette rigueur s'exprime, suivant la perspective adoptée, au niveau de la reflexivité qu'il cherche à mettre en oeuvre par rapport à ses pratiques. Ainsi, l'improvisation évoquée n'assume pas les connotations péjoratives du "bricolage", dans la mesure où elle s'inscrit dans un questionnement permanent à propos de la relation entre le chercheur et son objet.

Certaines techniques ont pour enjeu de garantir l'homogénéité des données en vue de pouvoir comparer les différentes situations. Nous considérons, à l'instar de Girin, que l'homogénéisation des données peut, tout aussi bien, être prise en charge dans le cadre de l'interprétation. La démarche consiste à les restituer dans leurs multiples contextes afin d'en tenir compte dans le cadre de l'analyse. Il s'agit, en quelque sorte, de pondérer les données afin de les comparer.[100]

3. De l'interprétation des données à la construction des faits.

L'interprétation constitue, dans le cadre de l'approche qualitative, le fondement de l'activité de recherche. Elle constitue l'interface entre les données de terrain, autrement dit, la réalité[101] et le modèle théorique construit.

---

une idée théorique de la situation ne suffit pas, il est des choses qui ne peuvent être transmises et par les mots et qui ne peuvent s'inscrire que dans des connaissances immédiates et vécues.
Un moment qu'il est par exemple difficile de faire partager est la première fois qu'on arrive dans un pays du tiers-monde. Les sentiments d'extériorité et de submersion ne peuvent être véritablement décrits. De même, la façon dont on s'habitue assez rapidement à la misère peut sembler impensable à ceux qui n'y ont jamais été confrontés.

[98] ...tout en gardant la possibilité d'y renoncer.

[99] C'est l'un des stéréotypes à travers lesquels les chercheurs en Sciences de Gestion perçoivent les consultants professionnels.

[100] Cette démarche peut être rapprochée de la notion de pourcentage : on relativise des valeurs hétérogènes en fonction de l'ensemble dont elles sont issues en les rapportant à un même indice.

[101] Les données recueillies ne correspondent pas, compte tenu de la subjectivité admise, à la réalité en tant que telle, mais elles n'en restent pas moins des fragments.

3.1. L'interprétation : une activité difficile à expliciter.

Miles et Huberman (1991, 1994) dénoncent le fait que l'interprétation reste une activité dont les voies ne sont que très rarement explicitées.[102] Partant de ce constat, ils ont consacré à ce sujet, un volumineux ouvrage qui s'est peu à peu imposé comme une référence incontournable[103].

"L'analyse des données qualitatives" : Miles & Huberman (1991, 1994).

Ils considèrent l'analyse des données qualitatives comme une activité visant à réduire les données afin d'aboutir à un volume gérable, compte tenu des capacités cognitives du chercheur et de ceux qui auront à le lire. Ils insistent sur la nécessité d'expliciter et de formaliser l'activité menée dans ce cadre et proposent, dans cette perspective, un certain nombre d'outils (matrices, systèmes d'indexation, etc.)

La contribution de Miles et Huberman est intéressante dans la mesure où elle explicite parfaitement les questions qui se posent au chercheur, dans le cadre de cette activité. Les réponses apportées sont, en revanche, de notre point de vue, plutôt incertaines. Les techniques et les outils qu'ils proposent contribuent, certes, à la gestion des données mais ils n'intègrent pas l'activité interprétative en tant que telle : ils ne précisent pas les critères de sélections des énoncés étudiés, ni les modalités suivant lesquelles le chercheur leur attribue un sens.

Cet aspect du traitement des données nous semble difficile à expliciter et à formaliser au sens où l'entendent Miles et Huberman. De façon relativement logique, l'interprétation relevant de la compréhension des énoncés, il n'est pas possible, selon nous, d'en rendre compte sous la forme d'un schéma causal[104]. Ainsi, plutôt que de chercher à expliquer comment le chercheur détermine le sens des énoncés, le lecteur peut essayer de comprendre le mode d'interprétation auquel se réfère le chercheur[105]. Ce dernier doit, pour que cela soit possible, exposer :
- les questions qu'il se pose ;
- les unités d'analyse auxquelles il se réfère, autrement dit ses concepts ;
- les principes sur lesquels se fonde son interprétation, la nature conférée aux données recueillies et leurs rapport avec la réalité étudiée.

Nous retenons donc, de l'ouvrage de Miles et Huberman, l'invitation à la rigueur en metière de gestion des données. Dans cette perspective, l'explicitation des différentes étapes évite, les traitements implicites[106]. Par contre, la normalisation de ce processus ne nous semble pas souhaitable : elle permettrait, certes, de comparer plus facilement les recherches, entre elles, mais comme le souligne le "Handbook of Qualitative Research", les méthodes qualitatives sont plurielles. La diversité des paradigmes et des techniques aboutit à des modes d'interprétation sensiblement différents. Les normes que réclament Miles et Huberman devraient, selon nous, se limiter à la recherche qualitative post-positiviste dans laquelle ils s'inscrivent.[107]

---

[102] ex. "Il n'y a pas une meilleure façon d'analyser les données (...) il faut trouver la façon la plus efficace de raconter l'histoire (...) rester au plus près des données.(Janesick, 1994)

[103] Pour ce qui est de la France, en tout cas.

[104] Ni même systémique.

[105] ..autrement dit le lecteur peut tenter d'interpréter la façon dont le chercheur comprend les différents énoncés.

[106] Tout comme la déconstruction et la reconstruction des concepts évitent l'introduction de significations implicites. Ces dernières pouvant se révéler incompatibles avec les paradigmes retenus. cf. 3.1.3.1.

[107] Le post-positivisme admet une réalité en soi complexe. Ce point de vue ontologique et épistémologique implique sans doute l'existence de lois au niveau de l'interprétation des données desquelles le chercheur pourrait se rapprocher.

L'activité interprétative varie sensiblement suivant la nature du projet de recherche et le statut attribué au discours. Différentes approches sont ainsi possibles. Nous définissons notre façon d'interpréter comme une activité consistant à attribuer un sens aux données étudiées. Nous nous référons pour ce faire à nos propres catégories. Nous cherchons, par exemple, à caractériser l'engagement signifié par le volontaire en termes d' "implication"[108] ; il ne s'agit pas là, forcément du sens visé par le volontaire au moment de l'entretien.

L'interprétation a pour objectif d'établir des faits[109]. Nous considérons deux types de faits :
- nous désignons sous les termes de "fait substantiel", les faits établis sur la base de fragments de réalités substantielles (ou objectives)[110] ;
- nous appelons "fait symbolique", le sens attribué aux propos du volontaire.

Afin de mieux expliciter les choix effectués à ce niveau, nous revenons sur un certain nombre de modes d'interprétation possibles.

Les modes d'interprétation privilégiant le sens de l'acteur.

Les entretiens étudiés peuvent, tout d'abord, être interprétés suivant une approche compréhensive telle que l'a définie Max Weber. Ce type d'interprétation saisit le texte au premier degré[111], il cherche à comprendre le sens visé par le locuteur ; l'objectif étant de comprendre les messages qu'il a voulu faire passer, le sens qu'il a intentionnellement voulu transmettre. La réduction de l'entretien se fait alors en références aux catégories utilisées par la personne.[112]

La compréhension de ce qu'a voulu dire le locuteur est, avant tout, un exercice de communication qui met à l'épreuve les qualités d'empatie du chercheur. Cet exercice demande un effort de décentration dans le cadre duquel le chercheur cherche à mettre de côté ses propres questionnements et s'efforce de se mettre à la place du locuteur. Ce qui différencie le chercheur de l'individu ordinaire est ici très mince : il s'agit seulement d'une capacité d'ouverture à la pensée de l'autre.

Une seconde étape dans l'interprétation du sens visé par le locuteur consiste à intégrer les éléments de contexte, le sens d'un énoncé dépendant, en effet, très largement de ce dernier. Girin prend l' exemple de l'ironie. Le second degré qui caractérise ce registre de communication ne peut être saisi en dehors du contexte. D'une façon générale, la démarche consiste à saisir comment le locuteur perçoit le contexte de l'entretien, quelle relation il établit avec le chercheur. Le discours peut, dans cette perspective, être conçu comme une action symbolique (Chicago, 2nde génération) socialement située.

---

[108] cf. ch. 1.

[109] Notre démarche intègre, par ailleurs, une recherche d'explication sur la façon dont l'individu produit son sens. C'est ainsi que nous développons une analyse cognitive de l'engagement cherchant à expliquer dans quelle mesure ce dernier constitue un repère permettant de se définir par rapport à la situation et influence la façon dont il aborde les problèmes rencontrés dans ce cadre. Nous situons la construction du modèle explicatif au niveau de la démarche empirico-formelle dans son ensemble : cf. ch. 4.1. Nous limitons l'interprétation à l'établissement des faits relatifs aux situations observées et aux pensées du volontaire.

[110] ... c'est-à-dire de réalités dont les caractéristiques ne dépendent pas de nos observations. Nous assumons dans ce cadre le caractère quelque peu subjectif de l'interprétation que nous en faisons.

[111] Le premier degré est ici le sens de l'acteur par opposition au sens du chercheur. L'acteur peut très bien faire signifier ses propos au second degré.

[112] La comparaison entre les entretiens se fait par rapport au sens visé. Elle pose a priori un problème pour comparer les points de vue des individus interrogés à propos d'un même sujet, dans la mesure où ils n'utilisent pas forcément les mêmes catégories.

Le troisième niveau d'interprétation du sens de l'acteur est celui de l'analyse linguistique. Celle-ci s'intéresse à la façon dont le locuteur utilise le langage pour produire le sens de son discours. Elle part du principe que le sens ne réside pas uniquement dans le signifié mais aussi dans le signifiant : la façon dont est exprimée une idée est en elle-même productrice de sens. Bien que visant des objectifs différents des nôtres la socio-linguistique peut contribuer à l'interprétation du discours quelle que soit l'approche retenue.

Le travail réalisé avec Marc Glady (AGRH 96) ne nous a, certes, pas permis d'acquérir toutes les techniques de cette science mais nous pensons avoir développé, dans le cadre de cette expérience, une vision un peu différente du discours. Nous sommes désormais plus sensible aux significations implicites qu'introduisent certaines formes langagières. Nous avons, par ailleurs, intégré le caractère interdiscursif du discours : le fait que le locuteur convoque des énoncés qu'il attribue à d'autres et par rapport auxquels il se positionne. Cette caractéristique du discours est particulièrement importante dans le cadre des phénomènes qui nous préoccupent : l'implication conçue comme une façon de se définir par rapport à la situation (pratique et sociale).

Le seul moment où nous nous référons directement au sens visé par l'acteur est la troisième partie. Nous cherchons à comprendre les Responsables Ressources Humaines des trois associations étudiées afin d'interpréter les données recueillies en fonction de leurs enjeux. Nous nous référons au sens qu'ils visent lorsqu'ils se positionnent par rapport aux catégories de performance que nous leur soumettons.

3.2. Du sens de l'acteur au sens du chercheur.

3.2.1. Principes : le concept comme opérateur symbolique.

La démarche que nous venons d'évoquer se caractérise par la neutralité du chercheur. Celui-ci met en suspend ses propres pensées pour s'imprégner de celles de son interlocuteur. Notre façon de concevoir l'interprétation constitue, plus ou moins, l'antithèse de ce principe.

Nous ne nous intéressons pas directement à ce que le locuteur a eu l'intention de nous dire. Ce qui nous préoccupe ce sont les cadres de références sur lesquels il s'appuie pour ce faire. Nous abordons l'entretien et la personne dans leur globalité. Nous considérons son discours comme un tout mettant en oeuvre des représentations de soi, des représentations de la situation et des représentations de la relation entre les deux. Nous partons du principe que le discours présent s'appuie sur un certain nombre de conceptions relativement stables que le locuteur tient pour acquises. Ces éléments stables de la pensée constituent des sortes de prémisses sur la base desquelles est déduit tout ou partie du discours.

Le sens que nous conférons à un énoncé correspond à la réponse qu'il apporte dans le cadre de notre propre questionnement. Nous interprétons les entretiens, non plus en fonction du sens visé par le locuteur, mais par rapport à nos propres concepts, ces derniers constituant des catégories structurées en fonction de notre problématique. Notre concept de base, l'implication, questionne ce que nous considérons comme un cadre de références essentiel du discours : la façon dont l'individu se définit par rapport à la situation. Il s'agit là d'un concept générique se déclinant en une série de concepts décrivant des phénomènes précis, ces deux catégories de concepts amenant des actions interprétatives sensiblement différentes.

Lorsqu'il s'agit d'un concept définissant un phénomène précis, comme, par exemple, l'implication calculatrice dans l'organisation, celui-ci agit un peu comme un repère : la démarche consistant à mesurer les écarts entre le sens produit dans le discours[113] et le sens du concept. Il s'agit, tout d'abord, de sélectionner les propos du locuteur relatifs au sujet introduit par le concept, puis, dans un second temps, de les situer par rapport à celui-ci en termes de "plus ou moins". Il serait parfaitement concevable d'évaluer ces écarts sous la forme de chiffres. A la différence du questionnaire, la position du répondant serait quantifiée par le chercheur.[114]

Lorsqu'il s'agit d'un concept générique tel que l'implication, celui-ci agit d'une façon comparable aux formules mathématiques. Lorsque nous questionnons les différents entretiens, c'est un peu comme si nous appliquions à différentes bases de données une formule identique. Le concept joue un rôle déterminant dans la mesure où il modifie le sens des données. Les sens produits à propos d'un même entretien ne seront pas identiques suivant qu'on le questionne en termes d'implication ou en termes de pouvoir.[115]

Dans le cas des concepts génériques, il n'est pas possible d'établir d'écarts. Il s'agit d'une variable discrète non ordonnée, comme par exemple la couleur des yeux. Les données qualitatives ont pour objectif d'obtenir les contenus les plus précis et les plus nuancés possibles et chaque réponse est a priori unique. La démarche consiste, dans un second temps, à rapprocher les résultats obtenus d'un certain nombre de catégories correspondant aux types de concepts précédemment évoqués. Dans cette perspective, l'objectif n'est pas d'évaluer les écarts entre les énoncés retenus et le sens des concepts mais d'inscrire ces derniers dans la catégorie dont ils se rapprochent le plus. Ces concepts peuvent être établis a priori mais évoluent, le plus souvent, en fonction des données recueillies.

Ce type d'interprétation s'applique également aux données d'observations et aux documents. D'un point de vue strictement pratique, ces données sont d'une nature identique à celle des entretiens : comme le souligne Venkatesh (1995), il s'agit de textes. Partant de là, les nombreuses pages qui composent nos carnets de bord peuvent être réduites en questionnant ce qu'elles signifient par rapport à nos concepts.

C'est ainsi que nous avons, par exemple, analysé nos anecdotes en termes de "problème" (chapitre 7), que nous avons défini comme une situation dont l'issue est incertaine, dont l'issue touche aux enjeux du volontaire et dont l'issue peut être modifiée par ses comportements.

---

[113] ... sens de n'importe quel énoncé produit par l'acteur indépendamment de celui qu'il vise par l'acteur.

[114] Nous pensons qu'une telle démarche pourrait aboutir à un corpus de données plus homogènes que dans le cadre de l'entretien, le chercheur gardant a priori une vision constante de l'échelle utilisée. Malheureusement, ce dispositif ne peut être mis en place à grande échelle..

[115] De même qu'il ne revient pas du tout au même de questionner une base de données en termes de moyenne ou en termes de dispersion.

3.2.2. Illustrations.

D'une manière générale, la façon dont nous analysons les entretiens apparaît à travers les exemples que nous sélectionnons tout au long de l'analyse pour illustrer les différents arguments. La plupart des interprétations que nous avons effectuées nous semblaient relativement évidentes : les énoncés pouvaient être affectés, de façon relativement univoque, dans les différentes catégories.

Enoncés	Interprétations.
Ce qui compte d'abord, c'est l'intérêt du projet qu'on me propose... là, c'est un projet tout à fait...dans ce que j'attendais et un peu l'idée de ce que je pensais que je pouvais faire. Fin, déjà ce qui m'a semblé intéressant, c'est dans le projet qu'on m'a proposé...c'est qu'il y a une grande partie du projet qui est fait de façon à ce que je travaille directement avec les Sénégalais...tant au niveau urbanisme qu'au niveau contact avec la population...je pourrais répondre aux attentes réelles de la population...que je sois pas complètement parachuté...	La plupart des volontaires développent des formes d'implications mixtes. En l'occurrence, le volontaire met en avant le caractère conditionnel de sa motivation, il calcule sa participation en fonction de critères qu'il a établis de façon assez précise. Son intérêt pour le projet dépend des contacts qu'il peut établir avec les populations envers lesquelles il développe une implication finale.
Je me le cache pas... je me le suis caché pendant longtemps mais j'ai fini par m'avouer que je voulais faire de l'humanitaire avant tout pour voyager. Oui... au départ, je voulais aider l'autre et en fait je me suis rendue compte que c'était pour moi même...	Implication calculatrice par rapport à l'expérience en général.
L'idée d'MSF, tu l'as pas. On te dit par exemple qu'on est un truc neutre impartial fin une ONG sans distinction de races, de religions, de politiques, c'est dans la charte fin, tu l'as pas au départ. Tu vois des militaires dans un hôpital, ça te viens pas à l'idée de dire ben non. Tu l'apprends au fur et à mesure ou par exemple quand il y a des journalistes qui viennent pour t'interroger, tu sais pas toujours ce qu'il faut dire. Et ça si ça peut se faire tout de suite, c'est au recrutement.	Implication morale dans l'organisation

Une partie des interprétations se fonde sur des éléments de sens, au départ, plus implicites et plus indirectes dans la mesure où ils ressortent autant de la façon de s'exprimer que des contenus.

Enoncés	**Façon de produire le sens**	**Sens produit, interprétation en termes d'implication.**
ex. la négation : "... comme j'avais pas fait l'école par vocation ni par dévouement..."	La négation convoque un discours pour le nier.	Le discours convoqué est interprétable comme une norme par rapport à laquelle se positionne la locutrice. => Impl. calculatrice
ex. "c'est vrai que..." suivie de : "enfin, pour moi, ça m'enlève du truc humanitaire."	Prise en charge d'un énoncé antérieur, puis distanciation.	Illustre la complexité interne de l'individu : des positionnements contradictoires pris en charge par des instances différentes de sa personnalité. => impl morale + impl affective

2.3.3. L'interprétation des faits "objectifs"[116].

Cette première étape de l'analyse des données a pour objectif d'établir des faits. Ceux-ci, compte tenu de nos cadres d'analyse paradigmatiques, n'existent pas comme tels. Ce sont des perceptions directement liées au sens produit dans le cadre de nos concepts. Le fait que tel individu s'implique de façon finale dans l'organisation ou que tel évènement constitue un "problème" résultent de la façon dont nous les interprétons.

Ceci ne signifie pas pour autant que nous puissions interpréter la situation à notre guise. L'un des reproches adressés à l'interprétation qualitative est qu'elle ne suit pas de procédures constantes, contrairement à l'approche quantitative qui applique les mêmes formules à l'ensemble des données. Nous rejetons cette critique ; les formules mathématiques sont ici remplacées par des concepts, ces derniers pouvant être définis comme des "opérateurs symboliques". Ces concepts sont précisément identifiés, dans la mesure où nous leur avons consacré deux chapitres, ils restent, par ailleurs, parfaitement égaux d'un texte à l'autre.

De plus, comme nous l'avons fait valoir dans le cadre de la partie épistémologique, les faits observés peuvent être réfutés de la même façon que les faits symboliques invraisemblables peuvent être rejetés.

---

[116] Nous qualifions d'objective la nature des données considérées, l'interprétation que nous en faisons demeure largement subjective. cf. ch. 3.3.2.

Nous pensons ainsi que les interprétations conceptuelles et les calculs mathématiques ont des valeurs différentes mais, néanmoins, égales.

Conclusion.

Au delà des techniques proprement dites, l'une des principales différences entre les approches quantitatives et les démarches qualitatives se situe au niveau de la forme des résultats proposés. Alors que les conclusions des méthodes quantitatives donnent des situations abordées une image aux contours relativement précis, les approches qualitatives en peignent un tableau plus impressionniste[117].

Les deux partent de nuages de points relativement comparables. Mais, alors que le "quantitatif" les rapporte des droites, le "qualitatif" tend à conserver l'ensemble des points. Le modèle construit par ce dernier consiste, en quelque sorte, à accentuer certaines proximités et à marquer certains écarts, afin de mieux souligner les formes qui structurent, compte tenu du type de problématique projetée, les caractéristiques de la population composant l'échantillon. Chaque point peut être abordé isolément, mais la valeur ajoutée par le chercheur réside dans les formes à l'intérieur desquelles il situe celui-ci.

Le chapitre suivant rassemble les extraits d'entretiens que nous reprenons par la suite pour illustrer le modèle issue de notre recherche. Chacun de ces extraits reste en soi intéressant, mais leur lecture, les uns à la suite des autres, peut permettre au lecteur de se faire une première impression de l'univers abordé, avant que nous ne lui en proposions nos propres interprétations.[118]

---

[117]Impressionnisme : style, manières d'écrivains qui se proposent de rendre par le langage les impressions fugitives, les nuances les plus délicates du sentiments. Impressinniste : qui traduit des impressions subjectives.

[118] L'ensemble des données compilées dans le cadre du chapitre suivant permet au lecteur de développer ses propres interprétations qu'il pourra confronter à celles que nous lui soumettons.

DEUXIEME PARTIE

LES CONTINGENCES DE L'IMPLICATION

Cette partie intègre différentes variables susceptibles d'expliquer les contingences constatées au niveau des liens entre implication et comportements, liens questionnés par notre problématique.

La première série de variables concerne le processus d'émergence du mode d'implication finalement adopté par le volontaire. Ce processus est, entre autres, marqué par les résistances de celui-ci face aux nécessités d'actualiser des anticipations inadaptées aux données de la situation. Les phases qui le composent se caractérisent par des formes d'implication intégrant des propriétés cognitives différentes.

La seconde catégorie de variables touche à la convocation de l'implication ainsi mûrie, dans le cadre des problèmes rencontrés en situation. Nous constatons ainsi que, face à des enjeux plus concrets, le volontaire tend, de façon plus ou moins marquée suivant le type de convocation adopté, à sélectionner les engagements auxquels il se réfère.

Les enjeux pris en considération pour ordonner les différents types d'implication ne sont pas encore ceux de l'organisation, mais se limitent au développement et au maintien des fonctions d'unité, de continuité et d'intégrité que nous avons attribuées à la conscience. Nous faisons ainsi valoir l'action que cette dernière peut, ce faisant, produire au niveau des comportements.

La thèse défendue est que cette action dépend, essentiellement, de l'avancement du processus implicationnel et du mode de convocation adopté à l'issue de celui-ci.

Chapitre 5

Présentation des données

Résumé

Les données présentées dans le cadre de ce chapitre sont organisées en trois groupes : le contexte, l'implication des volontaires et leurs contributions.

Le contexte est, tout d'abord, défini par les modalités du travail volontaire. Le volontariat est un engagement à temps complet sans contrat de travail. Il n'est pas rémunéré, mais indemnisé. La situation du volontaire est structurée par un projet de développement ayant vocation à améliorer de façon durable la qualité de vie des populations. Par exemple, l'introduction de la culture attelée permet de cultiver une surface plus grande qu'avec une simple houe.

Le développement est une notion relativement ambiguë. Elle questionne la notion de pauvreté et de niveau de vie décent. Au niveau pratique, les actions entreprises génèrent parfois des effets pervers. Par exemple, la distribution des excédents de l'agro-alimentaire européen peut faire chuter les cours des marchés locaux. Au niveau culturel, les sociétés traditionnelles se caractérisent souvent par de fortes résistances au changement.

La seconde partie de ce chapitre expose la vision et les engagements à travers lesquels les volontaires se définissent. Compte tenu des nuances et de la diversité des engagements que peut développer un même volontaire, nous avons préféré présenter des extraits d'entretiens plutôt que de les réduire aux catégories développées pour les analyser.

La troisième partie intègre le second terme de la problématique : la contribution. Nous analysons trois de ses aspects :
- la réalisation des objectifs du projet ;
- les efforts effectués, évalués dans le cadre de la relation entre le volontaire et son responsable (l'enjeu, à ce niveau, consiste principalement à établir la responsabilité du volontaire par rapport aux écarts constatés entre avec les objectifs et sa contribution) ;
- et la façon dont les objectifs sont atteints (un des aspects les plus qualitatifs de la contribution; nous considérons, sur ce point, la capacité du volontaire d'intégrer la complexité du projet et de produire des significations et des actions acceptables pour tous les acteurs).

Nous constatons qu'aucun des différents aspects de la contribution ne semble, a priori, corrélé à une forme d'implication particulière. Les efforts sont quasi-systématiques, mais la qualité des moyens mis en oeuvre donne lieu à une plus grande dispersion de l'échantillon.

Introduction.

Ce chapitre consiste, simplement, à décrire les situations étudiées et à donner au lecteur les faits[1] sur lesquels se fondent nos analyses et nos modèles théoriques. Cet exercice nous est cependant apparu aussi difficile que les autres : la présentation des données intègre, à l'instar des autres chapitres, sa part de dilemmes par rapport auxquels il nous a fallu trancher.

L'origine des difficultés rencontrées réside dans le fait que nous ne pouvons raisonnablement présenter au lecteur l'intégralité des milliers de pages dont nous avons disposé pour réaliser nos analyses.[2]

Celui-ci est donc condamné à percevoir la situation étudiée, par l'intermédiaire de la subjectivité du chercheur.[3] Partant de là, la question est de savoir ce que nous lui communiquons, et la façon dont nous le faisons. Nous considérons un certain nombre d'options possibles que nous situons sur le long des continuums suivants :

1. le degré d'abstraction de la description. Doit-on d'entrée interpréter la situation et les phénomènes dans les termes relatifs à la problématique et aux concepts ou plutôt en rapporter une connaissance ordinaire s'appuyant sur des données relativement brutes ?

2. le rapport entre les données présentées et la problématique. Doit-on d'entrée focaliser sur les phénomènes étudiés ou doit-on plutôt chercher à produire une vision d'ensemble de la situation, mettant provisoirement de côté nos préoccupations ? ;

3. la façon de réduire le corpus de départ. Doit-on chercher à résumer l'ensemble des données ou à construire un échantillon composé d'extraits originaux plus ou moins représentatifs ?

---

[1] Cette description et ces faits s'inscrivent cependant dans un travail d'interprétation basé sur nos concepts.

[2] La réduction de ces milliers de pages ne constitue pas, d'ailleurs et loin de là, la première étape dans la réduction des données. Comme le souligne Miles et Huberman (1991, 1994), la réduction des données commence dès la formulation de la problématique et se poursuit dans le cadre d'un dispositif méthodologique visant à recueillir les données les plus directement liées à cette dernière.

[3] Ce n'est pas la situation en soi, objective, mais la situation telle que nous l'avons perçue dans le cadre de nos préoccupations.

4. le degré de structuration des données présentées. Doit-on chercher à structurer les données, les organiser autour d'une logique intégratrice ou doit-on rester sur le registre de l'inventaire ?

Les trois parties qui composent ces chapitres relèvent de différents arbitrages, intégrant des finalités complémentaires mais, du reste, différentes :
- la présentation du contexte opte pour une analyse dont la validité se situe à mi-chemin entre connaissance ordinaire et connaissance scientifique ;
- la revue des engagements signifiés par les volontaires s'appuie sur des données brutes issues des entretiens ;
- l'évaluation des contributions suit une approche plus interprétative fondée sur la triangulation des sources.

La première partie introduit les données du projet tout en analysant les enjeux et les difficultés qui le caractérisent. Elle revient en particulier sur les réserves des populations à son sujet, en explorant un certain nombre de facteurs : pratiques, culturels et symboliques susceptibles de les expliquer.

La seconde partie présente les points de vue des volontaires. Son objectif est de rendre compte des positionnements possibles par rapport aux divers aspects de cette expérience. La matrice présentée dans un premier temps inventorie les fréquences des différentes formes d'implication au sein de notre échantillon. Elle n'apparaît pas, compte tenu du caractère compréhensif de notre démarche, très signifiante et reste, en soi, très insuffisante. C'est pourquoi, nous avons tenu à restituer une partie de ces positionnements sous leurs formes originales.

Le type de présentation retenu correspond à une forme de "zapping"[4] compilant, les uns à la suite des autres, des extraits d'entretiens. L'objectif de cette technique est de faire émerger, par "petites touches", un peu à la façon des peintres impressionnistes, une vision d'ensemble. Au delà des quelques thèmes autour desquels sont rassemblés ces extraits, nous n'avons pas cherché à introduire d'ordre précis, ce afin que le lecteur développe ses impressions, uniquement en fonction des contenus produits par les volontaires. Ces extraits sont donnés sans commentaire[5], ou presque, pour ne pas induire de sens, afin que le lecteur soit amené à faire sa propre expérience de l'ensemble ainsi constitué.

[4] Ce zapping correspond au fait de mettre les uns à la suite des autres des extraits de différents entretiens. La dynamique ne réside pas tant dans la logique de cette suite que dans l'ensemble qu'elle forme peu à peu.
[5] Cette idée de réduire au maximum le commentaire s'inspire d'une émission de télévision "No Comment" diffusée par la chaîne satellite Euronews. Il s'agit d'images tirées de l'actualité auxquelles les journalistes n'ajoutent aucun commentaire. Cette absence de commentaire introduit un rapport à l'image tout à fait différent, le spectateur peut ainsi percevoir et interpréter la scène librement, sans avoir à se référer à l'événement qui préoccupait le journaliste qui l'a filmé.

Les commentaires situés en introduction de chaque thème ne portent ainsi pas directement sur les entretiens, mais présentent un certain nombre de données sociales qui, compte tenu des caractéristiques de l'entretien semi-directif[6], n'apparaissent pas directement dans les extraits. Au delà, chaque extrait peut être abordé isolément en tant que référence à un ou plusieurs engagements.

La troisième partie évalue la contribution du volontaire. Elle passe, pour ce faire, en revue différents critères possibles. Elle commence par des critères technico-économiques relatifs à la réalisation des objectifs. Elle envisage ensuite le cas où ces critères ne sont pas remplis, l'évaluation s'inscrit alors dans une relation intersubjective entre le volontaire et les responsables de l'association dont l'enjeu est d'apprécier les efforts fournis par celui-ci.

Nous questionnons ensuite suivant une démarche inspirée de celle des "incidents critiques" (Flanagan, 1954), les rares cas dans le cadre desquels l'association et les volontaires ne s'accordent pas. Ce détour, mis en perspective avec les réserves exprimées par les populations à propos du projet ainsi qu'avec les aspirations exprimées par les responsables Ressources Humaines, nous amène à considérer la manière dont le volontaire réalise les objectifs du projet. Nous constatons ainsi qu'il est plus ou moins conscient de la complexité de la situation, que ses comportements et ses attitudes sont plus ou moins respectueux du point de vue de ses hôtes et qu'il est plus ou moins capable d'innover et d'adapter le projet aux caractéristiques de la situation.

Ces trois parties ne constituent qu'une première étape, elles ont pour objectif d'introduire un certain nombre de contenus, afin que nous puissions ensuite les reprendre, au fur et à mesure des chapitres suivants. Nous restituerons ainsi l'ensemble de ces contenus dans le cadre du modèle afin de les rendre plus signifiants compte tenu des relations établies entre les trois corpus.

1. Ambiguïtés et contradictions des projets de développement.

Cette première partie présente les différents aspects de la situation, en mettant l'accent sur les contradictions et les ambiguïtés qui la caractérisent[7]. Elle se centre, tout d'abord, sur le projet, celui-ci constituant, rappelons-le, notre unité d'analyse. Elle revient sur les données du volontariat, en situant ses caractéristiques par rapport au salariat et au bénévolat. Elle aborde les contenus et les finalités des projets de développement à travers quatre exemples correspondant à trois secteurs d'intervention relativement différents :
- l'agriculture avec la pisciculture et la culture attelée ;
- l'intervention en milieu urbain avec le développement des quartiers spontanés ;
- la santé avec la lutte contre la maladie du sommeil.

---

[6] Potentiellement, l'entretien semi-directif peut permettre au répondant de s'exprimer de façon plus congruente que d'ordinaire (Rogers, 1961).

[7] Il s'agit là d'une variable jouant un rôle particulièrement important dans l'expérience du volontaire.

Nous situons ces interventions de développement par rapport aux opérations d'urgence, ces dernières constituant, pour le grand public, des références plus familières[8].

Cette partie aborde ensuite un certain nombre d'incertitudes concernant les critères relatifs à la notion de développement : nous questionnons la nature du besoin auquel il répond, en soulignant son caractère relatif. Nous abordons, ce faisant, certaines des difficultés et des contradictions auxquelles le volontaire doit faire face, dans le cadre de son projet : nous évoquons ainsi les effets pervers de certaines initiatives, les résistances au changement qui caractérisent les sociétés traditionnelles (Mendras et Forsé, 1983).

Nous terminons avec ce qui constitue, pour nous, l'un des problèmes majeurs de l'intervention des volontaires : les appréciations contrastées des populations, face à l'utilité du projet et au désintéressement du volontaire, ces "réserves"[9] résultant, en partie, d'un refus de la misère que leur attribue la notion "d'aide humanitaire".

Cette première partie préfigure une série de développements qui étayeront au fur et à mesure des différents chapitres la description de ce contexte, avec comme fil conducteur, la façon dont le volontaire s'y confronte dans le cadre de son expérience. Il s'agit de restituer l'expérience du volontaire, par rapport au contexte dans lequel elle s'inscrit.

Ces descriptions du contexte intègrent, compte tenu de la posture épistémologique retenue[10], une production de sens. Celle-ci se différencie partiellement de celle des acteurs sans pour autant avoir fait l'objet d'une validation scientifique[11] en bonne et due forme. Nous situons les connaissances ainsi présentées comme des produits intermédiaires à mi-chemin entre connaissances ordinaires et scientifiques. Elles correspondent à une mise en perspective des points de vue des différents acteurs[12] et de notre propre expérience. Elles constituent avant tout un moyen de mieux comprendre les phénomènes étudiés.

---

[8] Au point, sans doute, d'assimiler le développement.

[9] Euphémisme.

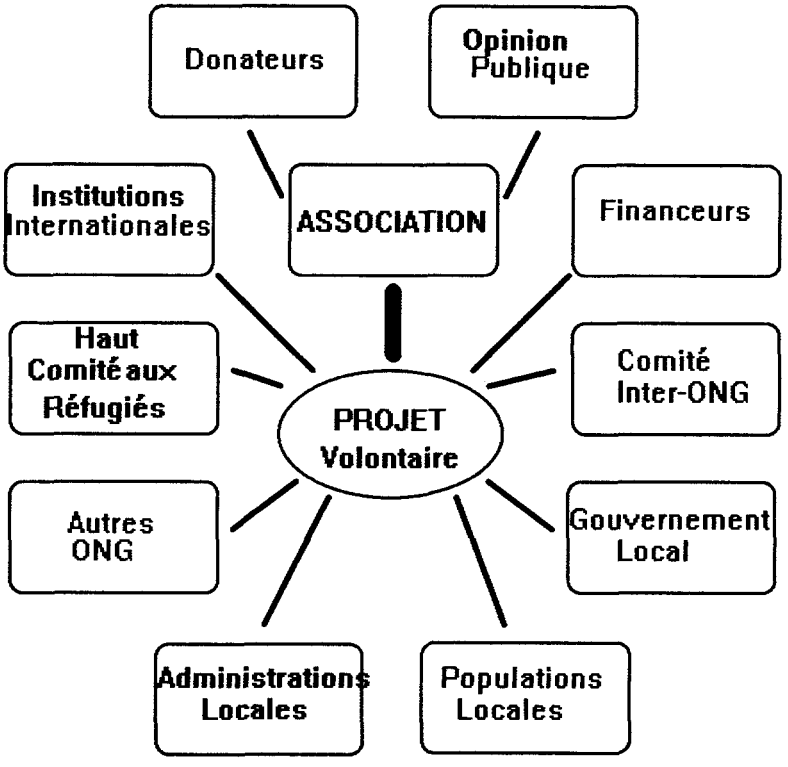
[10] cf. ch 3.1.3. Nous postulons, suivant, une perspective constructiviste, qu'il n'est pas possible pour l'individu (y compris le scientifique) d'accéder à la réalité objective autrement que par l'intermédiaire de représentations mêlant aux perceptions des éléments de sens. Ce sens définit des catégories permettant d'isoler des formes structurantes.

[11] N'ayant pas fait l'objet d'une conceptualisation en bonne et due forme, elles sont susceptibles d'intégrer des éléments affectifs ou normatifs.

[12] Les "représentations scientifiques" ne sont pas plus ou moins vraies en tant que telles, mais simplement plus ou moins informées et ou sophistiquées. (Guba & Lincoln, 1994)

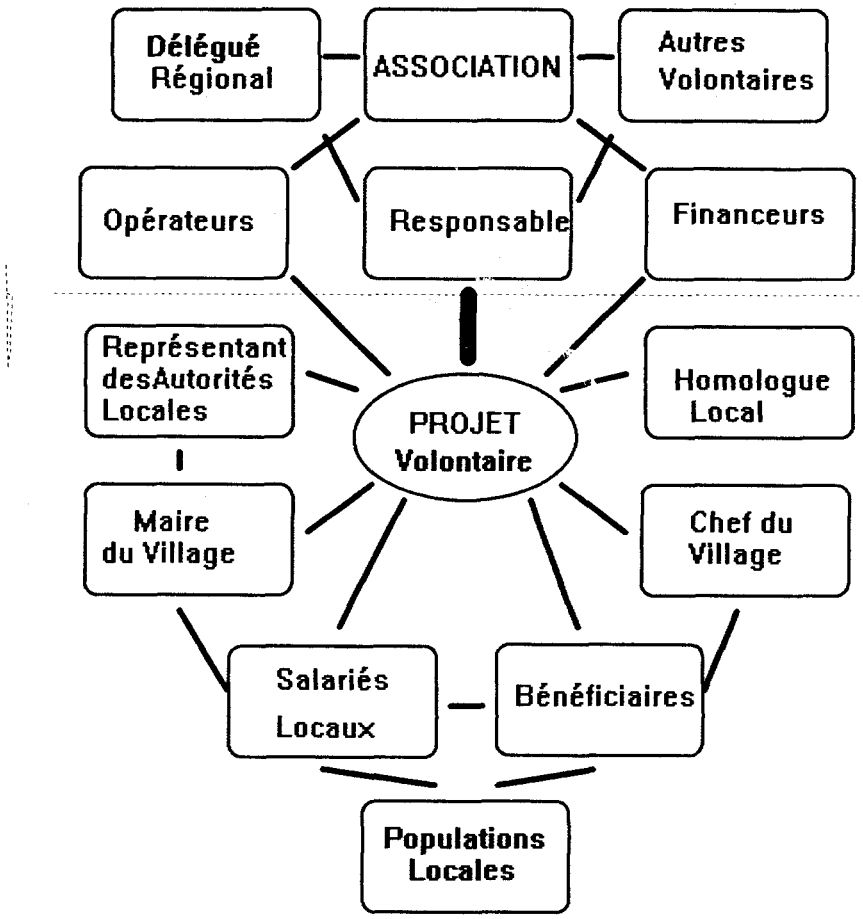
Les associations de solidarité internationale fondent une part importante de leur identité sur ce qui différencie leurs actions de celles menées par les gouvernements et les organismes internationaux comme l'ONU ou la Banque Mondiale. La principale différence est qu'elles traitent directement avec les populations, les volontaires sont envoyés au coeur des grandes villes ou au fin fond de la brousse de façon à travailler directement avec elles. Les projets sont, pour la plupart, des micro-projets[1] : ils se limitent à un ou plusieurs villages. Cette petite échelle permet de garantir, d'une part, que les populations bénéficient bien de l'aide visée et, d'autre part, que celle-ci est adaptée à leurs besoins.

Chaque projet est unique mais s'inscrit dans une catégorie de projets définie par l'association. Celle-ci développe, en effet, des compétences et des savoir-faire par rapport à différents types d'interventions dont peuvent bénéficier les nouveaux projets. Elle capitalise, ainsi, des techniques et des méthodologies qui ont fait leurs preuves.



Chaque projet met en réseau différents acteurs qui, à différents niveaux, contribuent à sa réalisation. Il peut s'agir d'interlocuteurs institutionnels, locaux, de personnes ressources, de fournisseurs, de personnels etc. Le montage minimum comprend toujours un financeur, une association et un acteur local individuel ou collectif.

[1] Ce n'est pas toujours le cas, certains projets de l'AFVP et certaines missions de MSF prennent la taille de petites et moyennes organisations.



1.1.2. Le volontariat.

Le développement du volontariat résulte selon J. P. Gaignard, Responsable des Ressources Humaines à l'AFVP, d'un vide juridique : c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat, mis en place pour répondre aux besoins spécifiques des associations de solidarité internationale.

Le travail du volontaire est, comme celui du salarié, à temps complet et constitue son activité principale. Ce choix est lié à sa situation d'expatrié, dans ce cadre, le temps partiel et secondaire du bénévolat n'était, en effet, pas envisageable. Certaines associations font venir des bénévoles dans le tiers-monde pour des durées de l'ordre d'un mois, mais la brièveté de ces interventions les cantonne dans des réalisations pratiques. La prise en charge des aspects sociaux et culturels ne peut se faire que dans le cadre d'un séjour prolongé.

Comme le bénévole, le volontaire ne reçoit pas de salaire et n'a pas de contrat de travail. Il reçoit une indemnité de subsistance dans le cadre d'un engagement moral. L'indemnité de subsistance correspond aux moyens nécessaires pour que le volontaire puisse bénéficier, sur place, de conditions de vie décentes. Dans les faits, ce niveau de vie varie sensiblement : il va de 1000 FF pour le SCD à 3000 FF pour l'AFVP. Les volontaires de MSF reçoivent un per diem[1] relativement réduit mais ils bénéficient, à l'instar des volontaires de l'AFVP, de nombreux avantages en nature : logement, nourriture, véhicule. Ce "per diem" peut être complété avec une partie des 4500 FF que

[1] Indemnité journalière.

BU LILLE 1

MSF verse chaque mois sur le compte de ses volontaires. Les volontaires du SCD se présentent souvent comme les volontaires les plus pauvres d'Afrique, mais les 1000 FF dont ils disposent les situent cependant bien au-dessus du salaire moyen des Africains. Les 3000 FF reçus par les volontaires de l'AFVP correspondent, quant à eux, au salaire d'un sous-préfet en Afrique de l'Ouest.

En plus de l'indemnité de subsistance, le volontaire a droit à une couverture sociale et à un pécule de retour lui permettant de se réinstaller. Son billet d'avion aller-retour est, également, pris en charge. Il dispose d'un mois de vacances par an. Les obligations et les droits du volontaire sont spécifiés dans le cadre d'un document écrit, mais les associations prennent soin, aujourd'hui plus que jamais, que cet écrit ne ressemble pas trop à un contrat de travail. En effet, très récemment, un volontaire d'AICF a réussi à faire requalifier son engagement moral en contrat de travail et à percevoir des indemnités de licenciement[2]. C'est l'une des ambiguïtés de ce statut : différent dans l'esprit, il ressemble parfois, en pratique, à un contrat de travail.[3]

Dans le cadre du développement, le volontaire travaille, le plus souvent, seul, on lui confie un projet spécifique, isolé ou s'articulant à d'autres dans le cadre d'un ensemble plus vaste. La plupart des volontaires de l'AFVP et du SCD habitent à deux, parfois seul, rarement à plus de trois ou quatre. Concernant MSF, les volontaires travaillent en équipe de deux à dix[4].

Le volontaire se voit confier son projet ou sa mission sous la forme d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs associés à un ensemble de moyens financiers et/ou matériels. Il gère ces derniers de façon relativement autonome (ch. 10.1) afin de réaliser, dans le temps qui lui est imparti, le projet. Les objectifs sont plus ou moins bien définis et le volontaire dispose de plus ou moins de marge, par rapport à l'orientation de son intervention. Il est, cependant, tenu de rendre des comptes sur l'avancement du projet, tous les trois ou six mois. Avec un responsable de l'association ou, dans le cas du SCD, avec l'opérateur[5], ils évaluent comment les choses se passent : la réalisation des objectifs et les problèmes rencontrés et ils envisagent les actions à venir. Le volontaire bénéficie d'un appui technique[6] mais reste, d'une façon générale, relativement autonome.

---

[2] Nous n'en savons, pour l'instant, pas plus.

[3] Nous développons, dans le chapitre 10, l'un des éléments essentiels de cette ambiguïté : le lien de subordination.

[4] Ce chiffre vaut pour les opérations de développement. Dans le cadre des opérations d'urgence, les équipes peuvent comprendre plus de 50 volontaires.

[5] Le SCD envoit les volontaires sur des projets réalisés par d'autres, les opérateurs. Ce sont ces derniers qui ont la charge d'encadrer le volontaire. (Ch. 8)

[6] Cet appui varie en fonction de la personne chargée de l'encadrement.

MSF verse chaque mois sur le compte de ses volontaires. Les volontaires du SCD se présentent souvent comme les volontaires les plus pauvres d'Afrique, mais les 1000 FF dont ils disposent les situent cependant bien au-dessus du salaire moyen des Africains. Les 3000 FF reçus par les volontaires de l'AFVP correspondent, quant à eux, au salaire d'un sous-préfet en Afrique de l'Ouest.

En plus de l'indemnité de subsistance, le volontaire a droit à une couverture sociale et à un pécule de retour lui permettant de se réinstaller. Son billet d'avion aller-retour est, également, pris en charge. Il dispose d'un mois de vacances par an. Les obligations et les droits du volontaire sont spécifiés dans le cadre d'un document écrit, mais les associations prennent soin, aujourd'hui plus que jamais, que cet écrit ne ressemble pas trop à un contrat de travail. En effet, très récemment, un volontaire d'AICF a réussi à faire requalifier son engagement moral en contrat de travail et à percevoir des indemnités de licenciement[17]. C'est l'une des ambiguïtés de ce statut : différent dans l'esprit, il ressemble parfois, en pratique, à un contrat de travail.[18]

Dans le cadre du développement, le volontaire travaille, le plus souvent, seul, on lui confie un projet spécifique, isolé ou s'articulant à d'autres dans le cadre d'un ensemble plus vaste. La plupart des volontaires de l'AFVP et du SCD habitent à deux, parfois seul, rarement à plus de trois ou quatre. Concernant MSF, les volontaires travaillent en équipe de deux à dix[19].

Le volontaire se voit confier son projet ou sa mission sous la forme d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs associés à un ensemble de moyens financiers et/ou matériels. Il gère ces derniers de façon relativement autonome (ch. 10.1) afin de réaliser, dans le temps qui lui est imparti, le projet. Les objectifs sont plus ou moins bien définis et le volontaire dispose de plus ou moins de marge, par rapport à l'orientation de son intervention. Il est, cependant, tenu de rendre des comptes sur l'avancement du projet, tous les trois ou six mois. Avec un responsable de l'association ou, dans le cas du SCD, avec l'opérateur[20], ils évaluent comment les choses se passent : la réalisation des objectifs et les problèmes rencontrés et ils envisagent les actions à venir. Le volontaire bénéficie d'un appui technique[21] mais reste, d'une façon générale, relativement autonome.

Ses responsabilités sont multiples : elles concernent, bien entendu, la réalisation du projet mais aussi les rapports avec les bailleurs de fonds et les autorités locales, la négociation avec les fournisseurs, la gestion des moyens matériels et financiers ainsi que la gestion des salariés locaux associés au projet.

---

[17] Nous n'en savons, pour l'instant, pas plus.

[18] Nous développons, dans le chapitre 10, l'un des éléments essentiels de cette ambiguïté : le lien de subordination.

[19] Ce chiffre vaut pour les opérations de développement. Dans le cadre des opérations d'urgence, les équipes peuvent comprendre plus de 50 volontaires.

[20] Le SCD envoit les volontaires sur des projets réalisés par d'autres, les opérateurs. Ce sont ces derniers qui ont la charge d'encadrer le volontaire. (Ch. 8)

[21] Cet appui varie en fonction de la personne chargée de l'encadrement.

Tous les projets emploient un personnel local parfois en nombre important, ces salariés se trouvent sous la subordination hiérarchique du volontaire. Il leur verse leur salaire et définit leur travail. Ces salariés ne comprennent pas le personnel de maison, ce dernier correspond à une ligne budgétaire différente. Ce personnel local est structuré suivant une hiérarchie définie par le volontaire, il désigne des chefs et des sous-chefs. Les erreurs, à ce niveau, sont fréquentes : l'organigramme peut, en effet, inverser la hiérarchie sociale en vigueur dans la société dont sont issus les salariés.

Le volontaire AFVP est, par ailleurs, associé à un homologue : un ressortissant de la population dont les connaissances du milieu social, économique, politique et culturel complètent les compétences du volontaire. Ils sont sensés être sur un pied d'égalité, mais nous avons constaté que très souvent, pour ne pas dire dans la plupart des cas, le volontaire tend à s'approprier le leadership du projet.[22]

Vivant dans le village ou le quartier où il travaille, le volontaire voit sa vie privée se confondre avec son cadre de travail. Il reste toujours un volontaire, quel que soit le moment de la journée ou de la semaine. Partant de là, il est difficile d'estimer les durées de travail réellement effectuées. Certains volontaires semblent vivre vingt-quatre heures sur vingt-quatre par et pour le projet.

[22] Nous introduisons quelques éléments d'explication à ce phénomène dans le chapitre 6.

1.1.3. Quatre exemples de projets.

1. Un exemple de pisciculture.

Le projet de Didier a pour objectif de promouvoir la pisciculture auprès des paysans.

Ce travail consiste tout d'abord à trouver des terrains présentant les caractéristiques requises pour ce type d'exploitation. Il s'agit le plus souvent de bas-fonds se trouvant en aval d'une dénivellation afin de pouvoir concentrer l'eau des pluies. Les premiers terrains ont été repérés par les volontaires et la mise en place de l'exploitation a été proposée aux paysans à des conditions relativement favorables. Après quelques opérations de ce genre, le bouche à oreille prend le relais, les paysans voyant leurs voisins, rapidement, prospérer, viennent solliciter les volontaires.

Ces derniers se rendent sur les lieux et réalisent une étude topographique visant à évaluer l'ampleur de la dénivellation. Si le terrain répond aux conditions requises, on construit trois retenues d'eau, les deux premières séparées par une sorte de barrage et une troisième un peu à part. La première constitue la réserve d'eau, elle alimente la deuxième, celle qui contient les poissons, par un système de canalisations permettant de contrôler le niveau de l'eau. Cette dernière dispose, par ailleurs, d'une seconde série de canalisations ouvertes vers l'extérieur permettant de vider le bassin. Le troisième bassin est plus simple, c'est un simple étang. Une fois la réalisation terminée, on introduit les premiers alevins. On gère, ensuite, la population en séparant les alevins des adultes : on laisse les alevins dans le petit étang afin qu'ils se développent en sécurité.

Le projet est financièrement attractif : si tout va bien, le paysan est en mesure de rembourser le prêt que lui a consenti le volontaire, au bout de deux ou trois ans. Ce dernier sélectionne les candidats en fonction des qualités des terrains dont ils disposent, de leurs motivations et de leurs compétences. Le projet implique en effet une formation concernant à la fois les techniques piscicoles et des éléments de comptabilité.

Le volontaire forme, par ailleurs, quelques personnes à la topographie afin qu'après son départ, ils puissent reprendre le projet. C'est là l'objectif final du projet, le plus difficile à atteindre.

Contrairement à Alain son projet ne marche pas très bien. Il se contente de proposer le projet sans construire de relations ni de sens. Seuls quelques riches rentiers ont vu là une opportunité de s'enrichir.

2. L'exemple d'introduction de la culture attelée.

Bruno et Nathalie ont réussi à partir en couple, ce n'est pas toujours possible mais l'AFVP tente de répondre à ces demandes, l'expérience a, en effet, prouvé que le couple pouvait garantir une certaine stabilité face aux difficultés de l'expérience volontaire. Bruno a, par ailleurs, pu faire valider seize des vingt-quatre mois de son engagement au titre de son VSNE, autrement dit à l'issue de son engagement, il sera libéré des obligations militaires. Ils se retrouvent à Badjudé, un village de la Takora, région située au nord-ouest du Bénin, à dix kilomètres de la frontière Togolaise.

Le projet que leur a confié l'AFVP se compose de deux volets plus ou moins indépendants : Bruno a pour mission de diffuser la culture attelée et Nathalie initie les femmes du village à la culture maraîchère.

Une grande partie des habitants sont paysans et plus précisément cultivateurs. Ils cultivent différentes plantes : le sorgho, l'ingname et l'arachide. Chaque paysan se limite traditionnellement à une surface d'un hectare, cette faible surface s'explique par la dureté du sarclage, traditionnellement effectué à la houe : le paysan retourne la terre avec un outil ressemblant à une petite pioche au bout assez large.

Le projet de Bruno consiste à leur proposer de remplacer la houe par un attelage composé de deux boeufs et d'une charrue. Ainsi équipé, le paysan peut normalement passer sans difficulté à une surface de trois hectares.

Bruno dispose pour ce faire d'un fond de roulement de 100 000 francs qu'il utilise principalement pour accorder les prêts permettant aux paysans de faire l'acquisition de la charrue et des boeufs. Le prêt doit normalement être remboursé en deux ans.

Le projet de Bruno concerne, compte tenu de la répartition des rôles dans cette région de l'Afrique, les hommes. Le projet de Nathalie est quant à lui destiné aux femmes du village, il consiste à promouvoir la culture maraîchère. L'objectif est d'une part d'améliorer l'alimentation ordinaire des familles et d'autre part, de permettre aux femmes de disposer d'un revenu qui servira surtout à acheter les ingrédients nécessaires à la cuisine la sauce qui accompagne traditionnellement le riz, comme par exemple, les épices.

Les femmes sont déjà organisées dans le cadre d'un groupement. Nathalie intervient pour les former à la culture maraîchère et à la gestion et s'occupe d'aller acheter les semences. Le projet de Nathalie fonctionne. Au delà des intérêts que représente, pour les femmes, la culture maraîchère, les réunions hebdomadaires donnent au groupement une activité, elles constituent l'occasion de tisser des liens.

Leur projet marche bien, les objectifs ont été dépassés. Ce succès s'explique, entre autres, par le scénario décrit par Mendras et Forsé, les paysans ont adopté le procédé suivant une courbe exponentielle, elle constitue désormais la norme, mais Bruno a parfaitement su se positionner, convaincre les bonnes personnes et imposer l'innovation dans les attributs sociaux. Il a, en fait, travaillé avec des hommes comme Ali, celui-ci a une trentaine d'années mais il figure déjà parmi les notables du village. Celui-ci était à la fois le plus ouvert à l'innovation et le plus influent. Les jeunes de sa génération ont tout d'abord suivi puis les vieux, voyant les résultats, s'y sont mis. De son côté, Ali a renforcé sa place et sa légitimité, il remplacera bientôt les anciens deviendra sans doute chef du village. A chaque évènement ayant lieu autour de la culture attelée, comme par exemple les formations ou le concours annuel, Ali est au centre et constitue la référence.

Dans les deux cas, Bruno et Nathalie ont su trouver leur place dans le village. Ils sont restés très européens tout se situant parmi les notables. Ils ne bénéficient pas d'affiliation, mais leur métier, la fonction qu'ils occupent leur donne les bases d'une identité sociale. Participant aux différentes manifestations et fêtes, ils cultivent leur intégration de façon très naturelle.

3. Un exemple de projet de santé : la maladie du sommeil.

Cécile et Malika sont toutes deux volontaires sur une mission de MSF en Côte d'Ivoire, précisément à Tabou, à 600 km d'Abidjan et à 10 km de la frontière du Libéria.

Cette mission est une mission de post-urgence. L'urgence à laquelle elle fait suite concernait les réfugiés du Libéria, il s'agissait d'assurer leur survie. Ces réfugiés de guerre arrivaient en masse, le plus souvent après avoir marché des centaines de kilomètres. La mission mobilisait, alors, plus de trente volontaires. Depuis, les choses se sont améliorées, les réfugiés se sont installés dans le village et constituent désormais 80 % de la population.

La mission de post-urgence se répartit sur trois villages, elle se charge d'accueillir les enfants souffrant de malnutrition. C'est la phase qui précède le départ de MSF. Les camps sont organisés autour de différentes tentes correspondant à des états différents de malnutrition. On a également mis une tente pour les malades que l'on a pris soin de séparer.

La principale préoccupation de cette mission, comme de toutes les missions MSF, est l'organisation : il s'agit de traiter le plus efficacement possible un très grand nombre de gens. Cette organisation est plus ou moins la même partout, le matériel et l'organisation sont les mêmes, les techniques de "sanitation" sont identiques.

Les volontaires s'ennuient sur ce projet, les anciens trouvent qu'il ne s'y passe rien, ils regrettent l'urgence de leurs missions passées. Les "premières missions" ne voient pas très bien de quoi retourne la mission, ils tentent de rechercher une urgence qui leur permettrait d'être débordés. [23]

4. Un exemple de projet urbain

Le projet de Jérôme est assez typique des activités développées dans ce domaine : il s'agit d'animer le développement d'un quartier d'une ville de taille moyenne du Sénégal. Ce projet est typique en termes de contenu, il s'agit de susciter une action commune de la part de différents acteurs. Il l'est également dans sa réussite : le projet fonctionne et lui donne satisfaction malgré des débuts difficiles.

C'est un projet urbain, il s'intitule : assainissement de quartiers spontanés. Il s'agit de terrains que se sont appropriés des populations. Les terrains étaient là, disponibles et les gens venus pour la plupart de la campagne s'en sont emparés et ont construit leurs maisons. L'objectif du projet est de permettre à ces populations de rendre ces quartiers conformes à certaines règles : il s'agit d'assurer un minimum de points d'eau, d'amener l'électricité, d'aménager des voies d'accès pour désenclaver le quartier, des systèmes de prêts, afin d'organiser la vie du quartier.

Dans ce projet comme ce devrait être le cas dans tous, la méthode, la façon de faire compte au moins autant que ce qui est fait. Il ne s'agit pas de faire, il ne s'agit pas de faire faire mais de susciter des initiatives. A Yamagen, il existe déjà différentes associations et c'est à elles d'introduire ces changements. L'association de jeunes est particulièrement active. Partant de là, le travail de Richard consiste à faire travailler ensemble différents acteurs, il constitue une sorte de médiateur face aux difficultés de l'action collective.

---

[23] Cette situation un peu particulière fait l'objet d'un développement spécifique dans le cadre du chapitre 10.

Ces projets sont, de prime abord, des situations bien définies : leurs objectifs sont clairs, les moyens semblent appropriés et leur sens, en particulier leur utilité, apparaît pour le moins évident. L'action collective des différents acteurs impliqués semble, a priori, facilitée par une convergence d'enjeux et des motivations identiques.

Les deux premiers cas sont repris dans la troisième partie de ce chapitre en vue de faire valoir la qualité des positionnements adoptés par certains volontaires.

1.2. Le développement.

1.2.1. Définition : de l'urgence au développement.

L'humanitaire demeure, aujourd'hui encore, pour la très grande majorité du grand public associé à la notion d'urgence. Nous intégrons ce second type d'intervention à notre étude, par l'intermédiaire de MSF : il s'agit de son "métier" d'origine et, pour ses volontaires, le développement se définit par rapport à cette notion.[24].

Les questions d'urgence se posent, pour la plupart, en termes de vie ou de mort : de dangers et de contingences[25] touchant des populations relativement nombreuses. Différents types de dangers sont ainsi envisageables :
- la famine : les populations ne disposent plus des ressources nécessaires pour assurer leur survie ;
- la maladie : on pense, en premier lieu, aux phénomènes épidémiques. De nombreuses maladies, chez nous, disparues continuent de faire des ravages dans le tiers-monde ;
- les catastrophes naturelles comme, par exemple, les tremblements de terre. Ces catastrophes tuent et blessent. Elles ont aussi pour effet de démunir les populations, en introduisant ou en exacerbant les deux problèmes précédents ;
- les guerres : elles sont comparables, dans leurs conséquences, aux catastrophes naturelles.

L'urgence se caractérise donc par un besoin d'action immédiate visant à infléchir le cours des évènements qui se jouent dans le cadre de la "situation présente"[26]. Elle se fonde sur de fortes évidences : lorsqu'un nombre important de personnes sont en train de mourir, "à la limite, tous les moyens sont bons pour leur venir en aide"[27]. Par évidence, nous signifions que même si le caractère intolérable d'une telle situation et la nécessité d'intervenir ne sont, par principe, jamais objectifs, ils font cependant l'objet d'un très large consensus.[28]

---

[24] Pour des raisons de sécurité mais aussi de disponibilité des volontaires dans des contextes où ils sont complètement pris par l'action, nous n'avons pas pu observer directement ce type de situation.
[25] Contingence, au sens de Quéré (1990, 1993). En l'occurrence il s'agit d'événements qui peuvent arriver plutôt que ne pas arriver, mais conformément à la définition de Quéré : "Ce qui peut se passer d'une manière différente."
[26] version collective des "situations présentes" décrites dans le chapitre 7.
[27] Approximation des propos de certains volontaires et responsables de MSF.
[28] Les valeurs universelles, comme celles-ci, sont-elles objectives ? Nous considérons qu'elles se réfèrent à des faits objectifs, mais que le caractère intolérable attribué à ces faits reste, selon nous, subjectif : il ne constitue pas un caractère intrinsèque, mais un point de vue.

Le développement commence, a priori, là où s'arrête l'urgence. L'objectif n'est plus de sauver des vies menacées à court terme, mais de réduire la précarité et d'assurer la survie des populations à moyen et long termes.

La limite entre urgence et développement reste, cependant, souvent difficile à établir. R. Brauman[29], ancien président de MSF, propose, dans cette perspective, une vision plutôt restreinte de l'urgence : celle-ci est bien liée à une question de vie ou de mort, mais elle se fonde, par ailleurs, sur le caractère exceptionnel du fléau. Il introduit là, une ambiguïté fondamentale de l'intervention solidaire : à partir de quand les dangers et les fléaux qui pèsent sur une population deviennent-ils "anormaux" et, ce faisant, "intolérables" ? A partir de quand retrouve-t-on une situation "normale" ?

Les pays du tiers-monde présentent, de façon systématique, une espérance de vie plus brève qu'en Occident, ainsi qu'une mortalité infantile plus élevée. Dans quelle mesure ces données peuvent-elles constituer les indicateurs d'une situation d'urgence ? Doit-on intervenir le plus rapidement possible ? Doit-on chercher à atteindre les niveaux occidentaux ? Certains fléaux sont, en fait, profondément ancrés dans certaines sociétés : "ils font partie de la vie"[30].

Ce que R Brauman cherche, par sa définition, à mettre en évidence, c'est le fait que l'urgence ne peut être considérée qu'à court terme : c'est un problème exceptionnel, auquel il faut répondre immédiatement. Il s'agit principalement de soigner ou d'atténuer les symptômes d'un "évènement" donné. Au delà, lorsque le "mal" s'enracine dans la société, c'est au niveau des causes, qu'il devient utile, voire nécessaire, d'agir. L'action envisagée s'inscrit alors dans le moyen et long termes, passant par des changements de fond. C'est à cette seconde catégorie d'action que correspond le développement.

Un exemple frappant, permettant de mettre en évidence le caractère quelque peu incertain des frontières entre urgence et développement est celui de la famine. La famine est, depuis la médiatisation des problèmes de l'Ethiopie[31], le problème du tiers-monde auquel le grand public est le plus attaché. Nous rejoignons R. Brauman sur l'idée que toute famine ne relève pas systématiquement de l'urgence :

- une famine résultant d'une saison sèche anormalement longue constitue sans doute un cas d'urgence, et il peut être utile d'aider la population concernée, à traverser cette épreuve, en lui donnant des vivres, en quantité suffisante, pour attendre la nouvelle récolte ;

- par contre, lorsque la famine se reproduit chaque année, qu'à chaque fois les greniers sont vides plusieurs semaines avant la saison des pluies, on peut considérer que la population n'est pas ou plus adaptée au milieu dans lequel elle vit. L'aide alimentaire n'est pas appropriée à moyen et long termes, ce qu'il faut, c'est apporter, à cette population, les moyens de produire plus ou plus longtemps. Dans cette perspective, on peut envisager l'introduction, par exemple, de systèmes d'irrigation, la construction de silos permettant de mieux protéger les réserves de nourriture, ou encore le développement de cultures propices à l'exportation, ceci permettant de dégager un profit

---

[29] Nous avons rencontré R. Brauman, en Juin 96, afin de lui soumettre les premiers résultats de notre travail..

[30] Approximation des propos de certains Africains, humour noir compris.

[31] Milieu des années 70.

susceptible de financer l'achat de vivres pendant la période de "soudure"[32]. L'urgence peut, dans ce cas, être utile pour garantir la survie des populations à court terme, mais le "véritable" problème se situe à moyen et long termes.

Une partie des Occidentaux, suite aux actions médiatiques d'organismes tels que l'Unicef ou le Band Aid[33], restent persuadés que l'Afrique est à l'agonie et que tous ses enfants sont squelettiques.[34] Une telle vision ne permet pas d'envisager "sereinement" la notion de développement ; toute forme "d'aide" ou de coopération se trouve, dans ce cadre, plus ou moins dramatisée : "on n'a pas le droit de rester indifférent face au malheur de ces pauvres petits Africains."[35]

Les projets de développement apparaissent, dans ce cadre, "presque" aussi nécessaires que les opérations d'urgence : il s'agit d'intervenir pour que les gens puissent bénéficier de "conditions de vie décentes". Partant de là, la question consiste à définir ce que recouvrent des "conditions de vie décentes".

1.2.2. "Conditions de vie décentes" et légitimité du développement.

Le développement vise donc à introduire des changements de fond visant à garantir une amélioration durable des conditions de vie des populations du tiers-monde. Ces actions sont, a priori, nécessaires : la plupart des Européens conviennent aisément que tout individu a le droit à un "niveau de vie decent".

Le problème et les ambiguïtés commencent lorsqu'on cherche à établir, de façon plus précise, les critères et les indicateurs permettant de définir ce à quoi correspond un "niveau de vie décent". Nous retrouvons là un débat introduit dans le cadre de l'étude des "motivations"[36] : il s'agit de définir la notion de besoin par opposition à la notion de désir, autrement dit de faire la part des choses entre le nécessaire et le superflu.

Quelles que soient les définitions retenues, les réalités dans lesquelles interviennent les organismes de développement sont très différentes de celles relevant de l'urgence. Pour aborder la question de l'utilité et de la pertinence des actions de développement, il est, avant tout, nécessaire d'abandonner les images de misère que nous ont, depuis fort longtemps, transmises les médias.

---

[32] Soudure : terme désignant les périodes entre deux récoltes.
[33] Publicités montrant des enfants squelettiques, agonisant sur un sol craquelé (Notons qu'un sol craquelé signifie que de temps à autre, il peut pleuvoir, un sol non craquelé peut être l'indicateur d'une véritable sécheresse mais constitue , sans doute, un décor moins photogénique).
[34] "... et passent leur temps, à mourir, agenouillés sur un sol craquelé par la sécheresse ...!?"
[35] Approximation des propos de certains Occidentaux.
[36] cf. ch.2.2.2.

En effet, l'Afrique[37] n'est pas aussi pauvre et misérable que ne veulent le croire les Occidentaux.[38] Malgré une vie souvent dure, ils ne sont pas malheureux. La meilleure comparaison pour se faire une idée de leur niveau de vie consiste, selon nous, à la comparer, avec toute la prudence de mise, à celui des générations européennes ayant précédé les "Trente Glorieuses". Leur pauvreté et leur misère dépendent pour beaucoup de la comparaison avec le niveau de vie des générations actuelles.

"Un dollar par jour..."

Une étude de l'ONU, reprise par tous les médias, évaluait, récemment, la pauvreté des pays du tiers-monde en se référant au "nombre de gens obligés de vivre avec moins d'un dollar par jour". Cette donnée nous semble typique d'une certaine approche des questions relatives au niveau de vie des populations du tiers-monde.

Ce qu'un individu peut faire avec un dollar varie du tout au tout en fonction du pays dans lequel il vit. Il est des pays, comme l'Inde ou le Népal, où il est possible d'acheter un repas à moins de 50 centimes, alors qu'en France il est difficile de trouver un sandwich à moins d'un dollar et demi.[39]

L'OCDE définit, quant à elle, la pauvreté sur la base d'un revenu inférieur à la moitié du salaire moyen du pays.

Nous avons naturellement tendance à nous référer au niveau de vie qui caractérise les sociétés dans lesquelles nous vivons. Mais l'extention des niveaux de vie accessibles en Europe, à l'ensemble de la population mondiale, ne constitue pas forcément un objectif très réaliste : il n'y a pas, actuellement, sur terre, suffisamment de ressources. Le nivellement des niveaux de vie passe, a priori, par un partage. En attendant, l'enjeu consiste, pour les promoteurs du développement, à permettre à ces pays d'accéder à un "minimum".

Un minimum, a priori, raisonnable pourrait être l'accession à des formes d'autosuffisance. Cette dernière prête peut-être moins à confusion, elle peut se référer, de façon relativement objective, à la ration calorique et nutritive nécessaire à la vie d'un individu. Mais, on peut, suivant des principes du même ordre, considérer que tout individu a le droit de disposer d'une médecine capable de lui éviter une "mort prématurée".

---

[37] Nous rappelons que nous nous référons ici principalement à l'Afrique parce que c'est ce terrain que nous avons étudié. L'Inde et le Népal offrent une réalité d'apparence plus contrastée, une ville comme Calcutta donne à voir une pauvreté sans commune mesure avec l'Afrique. Reste qu'elle ne concerne pas toute la population.

[38] Suite à la dizaine de pays parcourus et aux plus de cinquante villes et villages différents dans lesquels nous avons séjourné, nous avons le sentiment que la majorité des Africains vit convenablement. Ce point de vue reste, certes très subjectif : nous le partageons avec certains, mais d'autres, parmi lesquels un grand nombre de volontaires, jugent qu'il y a beaucoup à faire. Reste que les intéressés eux-mêmes considèrent vivre décemment.

[39] Nous nous référons au prix d'un repas acheté tout préparé. Le prix d'un repas que l'on prépare soi-même étant beaucoup moins cher.

Ces principes relativement évidents, se révèlent, ainsi, difficiles à opérationnaliser. A partir de quand, peut-on considérer que la maladie est intolérable ? Dans nos sociétés, de nombreuses personnes meurent encore de maladies telles que le sida. Partant de là, la maladie devient intolérable à partir du moment où il existe, quelque part, un moyen de la guérir. Mais peut-on, partant de là, ambitionner d'amener les taux de mortalité infantile ou les espérances de vie de toute population au delà d'un seuil minimum ? Qui fixera ce seuil ? L'Organisation Mondiale de la Santé ?

Il en va plus ou moins de même au niveau des différents contenus susceptibles d'être abordés par des actions de développement. La scolarisation des enfants peut apparaître utile, voire nécessaire, au développement d'une société ; d'un autre côté, elle ne contribue, que de façon très indirecte, à l'amélioration des conditions de vie de la population. De même, certains considèrent la démocratie comme une condition du développement, en même temps qu'un Droit de l'Homme[40]. D'autres, encore, affirment que le développement des sociétés traditionnelles passe, nécessairement, par une transformation des structures leur permettant de s'intégrer aux "lois du marché"[41].

Il apparaît ainsi très difficile, voire impossible, d'aborder la notion de "niveau de vie décent" en dehors d'un certain nombre de références culturelles, qui tendent à imposer le caractère relatif et subjectif de cette idée. Ce faisant, c'est finalement la question-même de développement qui, dans le cadre de la rencontre interculturelle, semble inévitablement devoir prêter à confusion. Suivant des perspectives pratiques, le fait que les volontaires considèrent les populations auprès desquelles ils interviennent comme "pauvres" et "misérables", alors qu'elles-mêmes jugent leur niveau de vie "décent", peut poser certains problèmes concernant la réalisation du projet[42].

1.2. Conclusion sur la notion de développement : agir quand même ?

Renonçant à définir, de façon définitive et absolue, les critères et les objectifs sur lesquels se fonde la notion de développement, nous pouvons la considérer comme, socialement et culturellement, construite. Nous retenons, entre autres principes[43], l'idée que la pauvreté d'un individu reste, en partie, dépendante de son environnement culturel. **Partant de là, la légitimité d'un projet de développement n'est pas acquise, mais reste à négocier avec les intéressés.**

Ces ambiguïtés ne s'opposent, cependant, pas à toute intervention ; l'un des défis du volontaire consiste à agir malgré tout.

---

[40] L'Occident tend, dans cette perspective, à conditionner l'aide qu'il apporte aux Etats du tiers-monde à la mise en place de processus démocratiques.

[41] Une partie des intellectuels africains considèrent la démocratie comme une référence européenne. Mais plus que la logique démocratique, ils rejettent ce qu'ils qualifient de paternalisme des Etats occidentaux. Ils veulent gérer eux-mêmes la politique de leurs pays. De même, les pressions exercées par certains Etats comme la France ou les Etats-Unis pour amener ces pays à intégrer le libéralisme sont dénoncés, par ces mêmes intellectuels, comme relevant de formes d'impérialisme culturel et économique et de ce qu'ils qualifient de "néo-colonialisme".
Sur ces débats, cf., entre autres, "Jeune Afrique".

[42] cf. ch.5.3.

[43] Principe ancré sur quelques éléments d'expérience.

1.3. Cadre symbolique, idéologique et social du développement.

Le constat publié par l'ONU en Avril 1997[44] pose, parfaitement, les limites du développement : seulement 1 à 5 % des sommes mobilisées à cette fin seraient utilisées de façon effective et efficace. Ce chiffre est, certes, particulièrement marqué, mais il n'est pas vraiment surprenant. Les associations étudiées ne disposent pas de données estimant précisément le pourcentage de leurs projets qui aboutissent et, surtout, perdurent. Elles ont, semble-t-il, en partie, pris conscience des nombreux échecs passés, mais elles ne sont pas en mesure de connaître l'état de la situation actuelle[45].

Sans doute faudrait-il faire la part des choses entre les investissements institutionnels et les projets réalisés par les associations, mais il est clair que les échecs sont particulièrement nombreux. Au delà de la réalisation des objectifs assignés au volontaire, peu de projets perdurent après le départ de ce dernier, il faut, dans ce cas parler d'échec dans la mesure où l'objectif final d'un projet de développement consiste à être repris de façon plus ou moins définitive par les populations.[46]

Ces résultats, plutôt décevants[47], s'expliquent par les difficultés de tous ordres qui s'opposent à l'aboutissement du projet. Nous avons évoqué les ambiguïtés de la notion de développement, nous abordons ici, d'autres difficultés telles que :
- les effets pervers que génèrent des moyens qui ne sont pas toujours appropriés, dont certains sont dictés par des financeurs aux intentions, parfois, incertaines ;
- les malentendus qui accompagnent la rencontre interculturelle ;
- des résistances au changement d'ordre culturel.

Nous prolongeons cette réflexion dans le cadre de la troisième partie de ce chapitre, en explorant les problèmes plus directement imputables aux volontaires.

1.3.1. De la difficulté de bien faire.

Le développement des pays du tiers-monde relève d'une complexité égale à celle de la gestion économique et sociale des pays occidentaux. Les sociétés traditionnelles qui les caractérisent reposent, par ailleurs, sur des équilibres, sociaux et culturels, fragiles, que l'introduction du "progrès" technique tend souvent à bouleverser (Mendras et Forsé, 1983). Partant de là, il apparaît particulièrement difficile d'initier des changements sains et durables.

Face aux erreurs, parfois[48], commises, la phrase clé des volontaires est "Les chemins qui mènent en Enfer sont pavés de bonnes intentions." Mais tel n'est pas toujours le cas, les projets de développement ne sont pas faits que de bonnes intentions : des intérêts supérieurs, économiques ou idéologiques, peuvent entrer en jeu.

---

[44] Données reprises par toute la presse d'information.
[45] L'évaluation des projets de développement est un exercice particulièrement difficile qui demande des moyens importants (cf rapport de C. Houziaux (1993) pour le compte de l'AFVP). Au delà, compte tenu des résultats effectivement obtenus(cf. ONU), les associations ne souhaitent pas forcément les connaître de façon plus précise, à leur niveau. Elles s'efforcent simplement de faire de leur mieux.
[46] Nous évoquons de façon plus approfondie les succès et les échecs des projets dans le cadre de la troisième partie de ce chapitre (ch.5. 3.1.)
[47] Euphémisme.
[48] Ibidem.

Les "bailleurs de fonds" : ceux qui financent les projets, sont d'origines et de tailles très variées.

Le volontaire peut, bien sûr, prendre en charge les attentes des donateurs, particuliers ou entreprises, qui souhaitent contribuer à sauver de la misère, les populations du tiers-monde. Leur influence sur le projet repose exclusivement sur la considération que leur accorde le volontaire, dans la mesure où leurs dons ne sont pas directement affectés sur un projet, mais participent au financement de l'association et de ses activités dans leur globalité. Le relais de leurs louables intentions, par le volontaire, constitue, en fait, un devoir d'ordre moral, plus qu'une obligation pratique.

Le volontaire doit, aussi, de façon, cette fois, plus contraignante assumer les projets des "bailleurs de fonds institutionnels" (Les Etats, ONU, CEE, Banque Mondiale, FMI) qui financent directement le projet[49].

Les intentions des bailleurs de fonds institutionnels ?

Officiellement, les grands "bailleurs de fonds" financent les projets des associations parce qu'ils complètent leurs actions macro-économiques au niveau "micro". Dans les faits, leurs actions intègrent, parfois, une dimension politique convoquant, des enjeux extérieurs au développement proprement dit[50]. Il arrive ainsi que le financement d'un projet s'inscrive dans des jeux de pressions et d'échanges ayant pour vocation d'influencer la politique du pays :

- les gouvernements des pays occidentaux peuvent, par exemple, récompenser les pays méritants en termes de processus de démocratisation. Le Président Mitterrand avait, en son temps présenté, de façon relativement explicite, la politique de la France en matière de développement : l'aide consentie irait en priorité aux pays dont les gouvernements manifestent clairement leur volonté d'aller vers plus de démocratie[51] ;

- plus récemment, les gouvernements de Balladur et Juppé avaient laissé entendre que le durcissement de la politique de la France en matière d'immigration pourrait être, en quelque sorte, compensé par le financement de projets de développement ;

- dans un autre registre des bailleurs institutionnels tels que le Fonds Monétaire International (FMI) ou les Banques Mondiales peuvent, par le biais du financement de projets, chercher à peser sur les politiques économiques des gouvernements du tiers-monde. Ils peuvent, par exemple, de cette façon compenser des budgets nationaux privilégiant le remboursement de la dette au détriment d'investissements plus directement productifs.

Partant de là, la question se pose de savoir si la démocratie, la restriction de l'immigration ou encore la réduction de la dette nationale contribuent effectivement au développement des pays du tiers-monde[52].

---

[49] Cette contrainte vaut surtout pour l'AFVP et le SCD, dans la mesure où MSF a su développer des stratégies financières l'émancipant de ce type de dépendances. cf. ch. 9.1.1.2.

[50] "On" (confidentiel) soupçonne certains "bailleurs de fonds" d'utiliser le financement des projets de développement comme monnaie d'échange, dans le cadre de négociations visant à accéder aux ressources naturelles dont disposent certains pays du tiers-monde.

[51] Partant de là, un certain nombre de gouvernements se sont, effectivement, efforcés de donner à leur pouvoir des "formes" plus démocratiques.

[52] Les gouvernements occidentaux tendent à ériger la démocratie comme la seule forme d'organisation recevable en termes de "Droits de l'Homme". Dans les sociétés traditionnelles, le chef est, très souvent, désigné en fonction de ses ascendances familiales. Rien ne l'empêche, cependant, de règner de façon

Même en excluant de telles intentions, il peut arriver que certains projets de développement aboutissent à des conséquences négatives : les bénéfices obtenus à travers la réalisation des objectifs se font, parfois, au détriment d'autres domaines. On peut ainsi parler d'effets pervers.

Deux exemples d'effets pervers.

Le don des excédents agricoles de la Communauté Européenne et les lignes aériennes mises en place par cette même institution au profit des associations humanitaires constituent deux exemples particulièrement intéressants d'effets pervers liés au développement.

L'idée que "nous", pays occidentaux, prenions la peine de faire parvenir aux pays du tiers monde notre "trop plein" de certaines richesses, en particulier nos excédents agricoles, constitue une solution souvent suggérée face au problème de la "faim dans le monde", une "évidence" devenue lieu commun. Mais les choses sont loin d'être aussi simples : l'excédent ainsi envoyé a pour effet de faire s'écrouler les cours des matières premières et des biens en question, ruinant, ce faisant, les producteurs locaux. Le cas est, entre autres, arrivé avec la viande bovine.

La Communauté Européenne a décidé, il y a quelques années, de mettre à la disposition des associations humanitaires, dans différents pays, de petits avions, afin d'assurer gratuitement l'acheminement des volontaires sur leur lieu d'intervention. Cette généreuse initiative a eu pour effet de faire disparaître des petites compagnies locales qui s'étaient constituées pour assurer ce service.

Les projets de développement se retrouvent ainsi souvent en concurrence avec des acteurs locaux. La question est alors de savoir s'il faut répondre directement à la demande ou s'il ne vaut pas mieux appuyer ces derniers.

D'une façon générale, les changements introduits ont des conséquences qui dépassent souvent, les seuls objectifs visés. Au delà des effets explicitement pervers, ils ont des impacts difficiles à évaluer, mais néanmoins certains sur les structures sociales, culturelles et politiques (Mendras et Forsé, 1983).

Ces différents effets illustrent la complexité des problèmes abordés. Face à ces derniers, les associations humanitaires et leurs volontaires doivent, pour malgré tout continuer à agir, arbitrer dans le cadre de dilemmes auxquels il n'est pas possible de donner de réponses définitives.

éclairée et acceptable pour son peuple. Par ailleurs, certains "dictateurs" bénéficient d'un pouvoir, sans doute, au moins aussi légitime que celui de certains autres, élus démocratiquement.

Deux dilemmes auxquels doivent faire face les projets de développement.

Parmi les dilemmes auxquels doivent faire face les projets de développement, l'un des principaux est de savoir s'il vaut mieux favoriser l'autosuffisance ou la compétitivité sur les marchés mondiaux :
- l'autosuffisance implique des formes d'autarcie. Elle tend à isoler la communauté de la mondialisation, préservant ainsi certains équilibres sociaux et culturels ;
- d'un autre côté, l'insertion de cette communauté dans l'économie mondiale lui permet d'accéder à des formes de modernité auxquelles les jeunes aspirent et peuvent légitimement prétendre.

Ce dilemme se pose, par exemple, au niveau de la production agricole : la question est de savoir si l'association doit inviter les paysans à produire pour eux ou pour l'exportation.

Des projets de développement de toutes origines ont, par exemple, poussé les pays du tiers monde à produire des denrées faisant l'objet d'une forte demande de la part des marchés mondiaux (ex.cacao, café). Ils ont ainsi favorisé une croissance qui a pu, dans certains cas, permettre d'atteindre des niveaux satisfaisants d'autosuffisance et de compétitivité. Mais ces taux sont, par la suite, redescendus, parallèlement aux cours des matières premières en question.

Un dilemme d'un autre ordre consiste à savoir comment se positionner par rapport aux structures de l'état. De nombreuses associations ont, pendant longtemps, agit dans l'ignorance totale de ces structures.

La question se situe au niveau technico-économique : elle revient souvent à considérer s'il vaut mieux privilégier l'efficacité du projet ou l'association avec un gouvernement qui, bien que n'étant pas forcément aussi compétent que ne le souhaiteraient les volontaires, est, après tout, souverain.

Cette question peut être amenée sur le terrain de la politique : certains états n'ont pas été démocratiquement élus et ne correspondent pas aux principes de développement défendus par l'association. La question est de savoir si une telle contestation relève de ses compétences.

Le dilemme le plus important de tous est, peut-être, celui concernant le départ de l'association. En effet, le but de toute intervention est de permettre d'aider les structures locales à être plus autonomes et de permettre aux populations de mieux se prendre en charge. Le départ du volontaire et la transmission du projet aux acteurs locaux représente toujours, compte tenu des résultats évoqués en introduction de cette partie, un risque. Certaines associations ont ainsi tendance à repousser ce moment, de même leurs volontaires restent très souvent persuadés qu'il reste encore beaucoup à faire. Savoir partir est, ainsi, peut-être, aussi important que de savoir s'intégrer.

1.3.2. De la confrontation de deux cultures.

1.3.2.1. La rencontre interculturelle : une source de malentendus.

La rencontre interculturelle constitue, pour les projets de développement, une source difficultés finalement pas très éloignées des précédentes : les problèmes qu'elle induit découlent directement de la relativité de certaines notions que les acteurs tiennent cependant pour acquises. Dans cette perspective, la question du "niveau de vie décent" aurait très bien pu être abordée dans le cadre de cette rubrique.

Cet exemple nous semble représentatif dans la mesure où il vérifie l'idée que les problèmes de la rencontre interculturelle ne se limitent pas, comme on le sous-entend parfois, à des problèmes de communication, mais touchent à des questions de fond. Comme le souligne Carrolls, d'une culture à l'autre, les gens tendent à se positionner différemment par rapport à des réalités dont la valeur et le sens leur semble pourtant universels.

Des blessures de la rencontre interculturelle.

Anthropologue d'origine française, mariée à un confrère américain, Raymonde Carrolls a profité de son expatriation pour conceptualiser et modéliser les frustrations vécues dans le cadre de son expérience.

L'ouvrage de R. Carrolls permet à travers une multitude d'exemples suivis d'une analyse à la fois simple et efficace[53] de percevoir la nature et la portée des différences de positionnement existant à propos de sujets aussi ordinaires que l'amitié, les conversations téléphoniques, les enfants, le couple, la recherche d'informations.

Sa thèse est qu'une grande partie des malentendus entre ressortissants de cultures différentes résultent de points de vue et de valeurs différentes associés à la certitude qu'ils sont identiques. Les indicateurs retenus pour saisir ces malentendus sont l'énervement, les vexations, les peines et les blessures ressenties face aux réactions de l'autre. Ces dernières apparaissent, en dehors des cadres de références de la culture dont elles émergent, inappropriées, voire souvent grossières, choquantes ou humiliantes.

Parmi les exemples évoqués, on peut retrouver :

- les signes sociaux à travers lesquels les individus définissent leur relation : deux individus peuvent ainsi respectivement se sembler, d'un côté, froid et distant et, de l'autre, grossièrement familiers alors qu'ils signifient à peu près le même degré de proximité amicale ;

- Carrolls évoque la place et le sens de l'enfant : les Américains apparaissent souvent impolis dans la mesure où ils sont capables de brusquement abandonner une conversation pour écouter l'enfant venu les solliciter, alors que les Français leur semblent pour le moins sévères, exigeant du même enfant qu'il se taise, en attendant que les adultes aient fini de parler.

D'une culture à l'autre, on n'exprime pas forcément, les mêmes choses, de la même façon et certains comportements peuvent irriter l'Autre. R. Carolls a étudié, de façon approfondie, ce type de phénomène entre Français et Américains. Ces deux cultures qu'on aurait pu penser, dans le fond, assez proches, se révèlent en fait souvent contradictoires. Elle a cherché à savoir ce qui, chez l'autre, pouvait énerver. Elle s'est ainsi aperçue que les façons de réagir face à un événement étaient sensiblement différentes. Ces différences expliquent pourquoi les comportements de l'autre, plein de bonnes intentions, pouvaient apparaître choquants. Elle évoque ainsi des éléments très ordinaires comme la façon de lier connaissance ou la façon d'inviter l'autre : ce qui dans une culture constitue une marque de sympathie peut dans une autre constituer une familiarité. Nous nous retrouvons là, face à un problème bien connu[54] : la difficulté d'interpréter le comportement de l'autre lorsque celui-ci s'inscrit à l'intérieur de cadre de références que nous ne maîtrisons pas.

---

[53] Point de vue personnel.

[54] Nous retrouvons là les principes qui fondent la différence entre l'implication symbolique sociale et l'implication symbolique cognitive.

Les exemples d'incompréhension et de malentendus sont, dans le cadre de la rencontre entre volontaires et populations locales, très nombreux.

Les volontaires ne comprennent pas toujours, par exemple, les formes de solidarités qui existent au sein des familles africaines : toute personne gagnant un salaire est tenue de le partager avec une famille élargie. Nous avons été sollicités, à ce sujet, par les salariés locaux de la mission MSF où nous nous trouvions. Ces derniers avaient décidé de faire de nous leur représentant, pour expliquer aux volontaires qu'ils devaient prendre en charge une famille élargie et que, dans ce contexte, leur salaire actuel ne pouvait suffire. Sans chercher à intervenir, nous avons soumis le problème aux volontaires. Ceux-ci sont partis du principe que les locaux cherchaient toujours à en avoir plus et qu'ils "se foutaient bien" du développement. La discussion était close : leur salaire suffisait à assurer leurs dépenses quotidiennes.

Souvent, le malentendu n'est pas perçu par celui qui le provoque. Nous en avons fait une expérience particulièrement marquante à Ouagadougou, capitale du Burkina Faso. Nous étions là en transit entre deux bus. Le prochain n'arrivant que le soir, nous avons décidé de visiter un peu la ville. Nous nous sommes rapidement retrouvé mal à l'aise parce que les gens ne se comportaient pas comme d'habitude, nous les trouvions particulièrement désagréables, voire, pour certains, vraiment agressifs. Nous nous étions même fait chasser de certains endroits. Ce n'est qu'à la fin de la journée que nous avons eu la clé de ce phénomène. Ce jour était jour de carême, et le fait que nous puissions manger devant des gens en train de jeûner constituait pour eux une provocation insupportable.

C'est parfois sur le contenu-même du projet que porte le malentendu. L'exemple qui suit nous a été rapporté par un médecin africain. Travaillant dans un hôpital à proximité de la mission, il a côtoyé des générations de volontaires. Il nous explique qu'au début, les choses ne se sont pas très bien passées. Les volontaires ont installé leur camp pour soigner la maladie du sommeil. Ils ont commencé par faire le tour des villages aux alentours afin de recueillir les personnes les plus touchées. La population était ravie, les "Blancs" allaient pouvoir sauver ces personnes. Mais bientôt, une rumeur contraire se répandit : les "Blancs injectaient un produit dans les veines des malades et ces derniers mouraient les uns après les autres. La rumeur s'amplifia et la population ne tarda pas à se mobiliser pour exiger que cela cesse. Les relations entre volontaires et les populations s'envenimèrent, les altercations devenaient de plus en plus fréquentes. Les autorités locales se mirent de la partie, on fit venir le responsable de l'association pour le pays. Les discours adressés intégraient une phrase : "Your people kill my people." L'explication fut donnée mais certaines relations étaient irréversibles. Il fallut remplacer une part importante des volontaires présents par un nouveau contingent afin de repartir à zéro.

Une difficulté souvent évoquée par les volontaires est celle de se faire des amis. Ils témoignent tous arriver à un stade où les conversations se limitent, ils manquent de références communes. Ils ont l'impression de ne pas être compris.

De leur côté, les locaux ne comprennent pas que le volontaire abandonne son pays, sa famille, ses amis pour venir les aider. Ils doutent et le suspectent d'avoir des arrières pensées.

Même si le volontaire rencontre quelques problèmes, il finit toujours par s'adapter. C'est ainsi que les Occidentaux qui viennent lui rendre visite, se trouvent, à leur tout, choqués par ses comportements. Ils s'étonnent, par exemple, qu'il ait à sa disposition un cuisinier, un gardien, une femme de chambre. Ce personnel illustre le niveau de vie dont il privilégie sur place mais ce n'est, au delà, pas choquant. En effet, le volontaire serait très mal vu s'il n'embauchait pas un certain nombre de personnes, s'il ne leur donnait pas du travail. C'est ainsi que le volontaire ayant plus d'argent que les locaux, est appelé à créer des l'emplois.

1.3.2.2. Des résistances au changement d'ordre culturel.

La demande nécessaire, pour que le projet puisse avoir un minimum de légitimité, n'émerge pas facilement. La tendance qui caractérise les populations du tiers-monde, et plus particulièrement les populations villageoises, est à la reproduction de ce qui s'est toujours fait.

En dépit des avantages objectifs que présente l'innovation proposée par le volontaire, les populations tendent à opposer un refus qui, bien que n'étant pas toujours directement exprimé, s'avère bien souvent définitif. C'est là, pour le volontaire, à la fois une frustration et une énigme : il ne comprend pas le manque de motivation et d'enthousiasme de ses interlocuteurs, face à la mane qu'il leur propose.

Comment, par exemple, peuvent-ils refuser de recourir à la culture attelée, alors que ce mode de sarclage[55] leur permettrait de produire beaucoup plus à moindre effort et au moindre coût?

Claire Michalon,[56] donne à ce phénomène une explication intéressante : elle explique que, dans les sociétés traditionnelles, caractérisées par une vie précaire, la principale preuve de sagesse réside dans le fait de survivre, et donc, tout simplement, de vieillir. L'ancien est celui qui a toujours fait les bons choix ; il a survécu : il sait comment s'en sortir. Partant de là, le meilleur moyen d'assurer sa propre survie consiste à faire exactement la même chose que lui.

L'innovation que propose le volontaire est, sans doute, intéressante, mais elle constitue une prise de risque qui, compte tenu de la précarité décrite, signifie, en cas d'échec, la famine et la mort. Cette prise de risque apparaît d'autant plus grande que le volontaire est jeune : il n'a pas encore fait ses preuves. C'est ainsi que les villageois tendent, depuis toujours, à résister à toute forme de changement.

---

[55]sarcler : creuser des sillons dans la terre afin d'y planter les semences.

[56] Une professionnelle du développement qui intervient dans le cadre de préparations au départ de différentes associations dont l'AFVP et MSF. Elle envisageait, la dernière fois que nous l'avons rencontrée de mettre son discours par écrit dans le cadre d'un livre.

Mais face à la précarité, certains jeunes issus de sociétés rurales préfèrent quitter le village pour rejoindre la grande ville. Ces derniers s'ouvrent, alors, à la modernité. Ils se trouvent à mi-chemin entre ces valeurs nouvelles et les traditions dans lesquelles ils ont grandi, ce qui les met souvent face de profondes contradictions.

Par exemple, le jeune qui réussit à trouver un emploi de fonctionnaire[57] voit très rapidement arriver chez lui une famille de plus en plus nombreuse qu'il doit, par ailleurs, nourrir. Il a alors le choix entre se conformer à son devoir de solidarité ou émigrer pour ne plus jamais revenir[58]. Nous avons rencontré à Abidjan (Côte d'Ivoire) de jeunes Sénégalais qui avaient fait ce choix.

Ces jeunes partis vivre à la ville peuvent, lorsqu'ils reviennent au village, constituer pour le volontaire, des interlocuteurs privilégiés. Ce sont eux qui sont les plus disposés à intégrer les innovations proposés. Ils constituent, ainsi, les traditions à venir.

Conclusion sur le contexte

Le contexte des projets de développement se caractérise par l'hétérogénéité des points de vue et des enjeux impliqués. Cette hétérogénéité peut être interprétée dans les termes définis par Boltansky et Thévenot (1991). On peut considérer que les différents protagonistes situent le projet dans des mondes différents :

- certaines associations, certains responsables, s'inscrivent dans un monde industriel dans lequel prime la performance ;

- d'autres associations sont plutôt dans un monde de l'inspiration dans lequel, seule compte la réalisation du projet qu'ils ont conçu ;

- les financeurs se situent, quant à eux, souvent dans un monde marchand, où quels que soient les motifs affichés, la démarche intègre des formes de transaction ;

- les donateurs se réfèrent à un monde civique (leurs dons doivent servir l'intérêt d'une collectivité et non pas les intérêts particuliers);

- les populations se trouvent habituellement dans un monde domestique fondé sur le respect des traditions, bien que certains individus tendent à aborder le volontaire dans un monde marchand. Le seul moment, où ces populations peuvent se retrouver dans le même monde que les autres, est l'urgence; dans ce contexte, le monde civique tend à s'imposer à tous.

L'hétérogénéité des points de vue et des enjeux impliqués sur le projet constitue, de notre point de vue, la principale difficulté que doit intégrer le volontaire. La partie qui suit questionne la façon dont il l'intègre dans le cadre de son implication signifiée, la suivante explore comment sa contribution peut composer avec pour construire un projet acceptable pour tous.

---

[57] Le fonctionnariat constitue, dans les capitales du tiers-monde, la forme la plus accessible d'emploi rémunéré. En dehors des postes proposés par les multinationnales, l'essentiel du travail s'inscrit dans l'économie informelle.

[58] Le refus de partager ses richesses entraîne pour la personne une exclusion définitive de sa communauté d'origine.

2. Un aperçu des engagements signifiés par les volontaires.

Cette partie cherche à faire ressortir la diversité des formes d'implication que développent les volontaires, tout en rendant parallèlement compte de l'univers qu'ensemble, ils construisent. Nous abordons ainsi différents aspects de leur expérience, en faisant à chaque fois précéder les extraits d'entretiens, des idées qu'ils développent à l'occasion des soirées qu'ils passent entre eux.

L'objectif est de permettre au lecteur de mettre en perspective la diversité des points de vue personnels avec les aspects correspondant de ce qui constitue leur culture.

Nous tentons à l'issue de cette revue de proposer une présentation synthétique des positionnements possibles. Cet exercice nous apparaît très limité dans la mesure où l'implication des volontaires est composée de multiples engagements constituant une configuration plus ou moins unique.

Nous commençons par une brève introduction sur l'univers social des volontaires.[59]

2.1. Introduction la culture des volontaires.

"Une soirée chez les volontaires"

L'arrivée d'un nouveau volontaire, le départ d'un autre, les anniversaires, les mariages et les fêtes nationales constituent, pour les volontaires, autant d'occasions de se retrouver, exclusivement, entre eux. Des fêtes de ce type ont lieu, en moyenne, une fois par mois.

Leur fréquence dépend, en fait, de l'ambiance du groupe, à un moment donné, celle-ci pouvant, compte tenu du turn-over[60], changer très rapidement. En fonction des personnalités présentes à un moment donnée, l'ambiance peut évoluer de façon importante. Les arrivées et les départs, étalés sur l'année, permettent cependant une certaine continuité du groupe.

Ces fêtes sont, pour les volontaires, très importantes, certains parcourant même des centaines de kilomètres en un week-end, simplement pour y participer. La distance qu'est prêt à parcourir le volontaire peut s'expliquer par une forte implication intrinsèque dans le groupe, mais il ne s'agit, sans doute, pas là de sa seule motivation. Ces fêtes occupent, selon nous, des fonctions importantes dans la construction de leur implication.

Ces soirées sont, au départ, l'occasion de s'amuser. Elles permettent de faire une pause dans le cadre d'une expérience éprouvante à tout point de vue. Elles constituent également la possibilité de partager leur expérience avec leurs pairs.

---

[59] L'introduction de cette partie correspond à une version corrigée d'une partie de notre journal. Elle porte sur les fêtes de l'AFVP. Au delà, les conversations mises en scène sont représentatives de celles dont nous avons pu être témoin dans les trois associations.

[60] L'effectif volontaire est, chaque année, renouveler de moitié (cf. ch.10.3).

Elles permettent aux volontaires de s'exprimer conformément à leurs aspirations. Même si chacun vit au fond une expérience très personnelle, les volontaires partagent cependant un certain nombre d'aspirations et de représentations communes. Ils partagent, par exemple, une certaine idée du "volontaire". Ils le voient comme un aventurier, "à l'aise"[61], il a confiance en lui. Fort de ses expériences, il a su développer une certaine sagesse et des points de vue personnels sur les différents aspects de la situation.

Ces éléments d'identité partagés se manifestent au niveau du langage. Comme ils ont "durés" fort longtemps en Afrique, les volontaires parlent un peu différemment des autres. Ils parlent lentement, articulent avec beaucoup d'emphase et utilisent une multitude d'expressions locales.

D'une façon plus générale, l'ancienneté, l'expérience constituent, compte tenu du fait que tous les volontaires ont le même statut, l'unique source de différenciation. L'ancienneté introduit ainsi une forme de hiérarchie informelle. Celle-ci ne confère pas de privilèges particuliers, si ce n'est de la reconnaissance. L'ancienneté se compte en mois et figure parmi les premières questions que se posent les volontaires lorsqu'ils se rencontrent pour la première fois.

Une partie des échanges dont ces soirées sont le théâtre semblent ainsi avoir pour fonction de réaffirmer un certain nombre d'évidences partagées à propos de la légitimité du volontaire. Ils consistent à partager ses expériences et à les analyser de façon à trouver les interprétations et les opinions les plus "justes". Le consensus auquel ils arrivent leur permet de se prouver le bien fondé de leurs certitudes. Ils construisent et reconstruisent ainsi le sens de leur présence, leur rôle et la place qu'ils occupent dans le cadre de situations comparables.

Même si au fond chacun vit une expérience spécifique marquée par une sensibilité et des aspirations spécifiques, ces fêtes constituent des environnements plus favorables que d'ordinaire, leur permettant de réduire une partie des ambiguïtés auxquelles ils se trouvent tous confrontés.

D'une façon générale, les opinions exprimées dans le cadre de ces soirées apparaissent, de loin, plus homogènes que celles que nous avons pu recueillir dans le cadre des entretiens.

Journal de bord

2.2. Introduction à l'expérience des volontaires.

2.2.1. Fragments de vécus.

Une expérience coupée du temps.

Ces soirées commencent toujours par des échanges concernant "leur projet". Ils sont suffisamment au courant de ce que font les autres pour que la discussion porte sur un aspect particulier, par exemple ce qui est ressorti d'un rendez-vous avec le représentant du Ministère de la Santé ou comment s'est passée la réunion avec les chefs de village. Le projet constitue l'identité du volontaire.

[61] expression africaine qui signifie qu'il se sent partout dans son élément, il ne "speed" pas, il est "cool"

Ils reviennent, ce faisant, sur les difficultés de leur situation, se plaignent, se soutiennent, protestent, défendent les idées pour lesquelles ils continuent, . C'est surtout l'occasion d'un partage, d'un échange sur un quotidien pas toujours facile.

Ils ne savent pas toujours très bien où ils en sont, ils ont du mal à envisager ce qu'ils feront ensuite. Un bon nombre voudrait bien continuer, mais "réalise" que ce n'est pas vraiment possible. "On ne peut pas rester éternellement volontaire, il faut penser à sa carrière, aux amis et à la famille qu'on a laissés."

Ils sont ainsi comme coupés du temps. Pour beaucoup d'entre eux, il ne s'agit que d'une parenthèse. Ils redoutent le moment où ils vont devoir se lancer dans une recherche d'emploi : ils redoutent un chômage qui a, sans doute, encore augmenté depuis leur départ et ne savent pas s'ils pourront valoriser leur expérience ou si elle ne va pas les handicaper. Ils réalisent, de cette façon, que leur vie, "ici", est, sans doute, par certains aspects, difficile, mais qu'elle se révèle, à d'autres niveaux, relativement confortable.

Journal de bord

Fragments d'entretiens à propos de l'expérience vécue :

- "C'est ça, c'est pour ça que je dis qu'il ne faut pas dissocier le volontaire du milieu et du projet dans lequel il évolue, il ne travaille pas tout seul, il travaille avec des gens et quand le projet marche bien, le volontaire va bien."

- "Alors, on est pris en sandwich entre des bailleurs qui veulent accélérer les choses et une population de base qui nous reproche d'aller trop vite."

- "Tu vois, l'année dernière c'était complètement bloqué de Tamba à Baquel. Et puis 200 jours par an, il n'y a pas d'eau, on est obligé de tirer l'eau du puits qui est dégueulasse. Ensuite, il n'y pas de clim, pas...de courant. Ouais, à partir de 6 heures ou de 7 heures moins le quart il n'y a pas de courant... Alors, tu vois, la vie ici, je veux dire, c'est pas facile de rester ici, et quand il y a beaucoup de problèmes par rapport au projet, tu te trouves rapidement déprimé."

- "En ce moment, je travaille avec des villages, avec des personnes qui sont super dynamiques. L'année dernière, j'avais trouvé personne de motivé et de dynamique. Là aussi, c'est quelque chose de super fatigant, de super énervant. Et en ce moment, il y a vraiment un changement, j'ai trouvé des villages avec des personnes carrément dynamiques. Et là, il y a, comme tu vois, possibilité de faire avec... ça coûte rien, des petits moyens ; je peux rester une année avec un budget d'un million, là je peux rester une année à faire des activités."

- "Et c'est vrai que tu dérouilles... tu sais, il faut avoir les reins solides. Bon, lui, il a énormément travaillé, c'est vrai, mais psychologiquement il a eu des moments assez difficiles. Il a peut être pas pris suffisamment de recul. Moi quand je suis arrivé ici et que je commençais à rencontrer les gens chez Annie. Donc forcément tu es nouveau on te demande un peu qui t'es. Et quand je disais que je remplaçais Laurent, tout le monde me disait : "Ouh attention, lui à la fin, il est devenu un peu fou."

- "S'il y a des fois tu es complètement découragé, des fois où t'es complètement dégoûté. Oui, il a des fois de découragement, de fatigue...et puis c'est toujours pareil, il y a toujours des choses positives qui donnent envie de continuer, envie de foncer et des choses où vraiment on a l'impression que ça sert à rien, qu'on perd son temps."

- "Ce jour-là, elle m'a dit : si on s'arrête de travailler, si on se pose des questions, on va se mettre à pleurer."

- "Les premiers temps, quelque part, je m'attendais à ça dans le sens où c'était un travail difficile, où tu travaillais beaucoup, tu te reposais pas, où tu vivais dans un contexte difficile, tout ce contexte là je l'avais dans les images que j'avais. Mais, maintenant, les enfants malnutris... oui, j'en ai fait des cauchemars !"

- "Je pense que cette préférence que j'ai pour l'urgence, c'est lié à ma première mission. Parce qu'elle te donne déjà l'état d'esprit de ce que peut être l'humanitaire à travers... fin de ce que peut être l'humanitaire à travers MSF. Et je crois que c'est un conditionnement important."

- "Les premiers temps de mission sur le terrain ? Ouais, ouais, ouais déstabilisant parce que tu t'attends pas à ça, tu t'attends pas à autant ou pas de cette manière là. Mais ça dépend des personnes...ça dépend aussi du terrain, certaines missions sont peut-être plus difficiles que d'autres."

- "J'ai quelques images au Kurdistan, (c'est des choses que je n'ai jamais dites ailleurs), c'est un moment où je me suis toute donnée dans mon travail. Je me vois encore, c'est un moment précis, je l'ai fait et en même temps, j'en prenais conscience. Je faisais une perfusion à un petit enfant et je me sentais dans une position particulière, pas dans la technique, quoi ! bien sûr j'utilisais cette technique, mais je me sentais pleine d'empathie, alors vraiment oui, je me sentais prête à tout donner pour l'aider."

- "Franchement, nos déplacés ne sont plus vraiment frais : ils datent de 91-92 à peu près. Ils n'ont pas forcément besoin d'une grande couverture médicale. Au point de vue sanitation[62], on s'occupe d'eux, mais comme on pourrait s'occuper de n'importe qui d'autre. Il n'y a pas franchement une situation d'urgence au sens classique MSF."

- "Ça, d'ailleurs, c'est ce qu'on réclame, au bout d'un moment on a l'impression qu'on s'écarte de plus en plus de l'huma. On technicise trop l'acte médical, le rapport soignant soigné...(silence)..."

- "Ben , ici déjà il y a beaucoup de premières missions, parce que comme par hasard Paris a décidé que la Côte d'Ivoire était un bon terrain pour envoyer les premières missions. Facile parce qu'on n'est pas stressé par les problèmes de sécurité donc les gens sont quand même un peu plus libres : ici, il n'y a pas de couvre feu, les gens peuvent sortir le soir et ça je pense que ça permet... c'est vrai que c'est des bonnes conditions pour commencer, pour te concentrer sur ton travail sans être... avoir la tête ailleurs pour des problèmes de sécurité, pour des problèmes de vie...enfin bonnes conditions de vie, enfin tu bouffes bien, tu dors bien, tu as l'électricité, tu as l'eau courante, toutes ces

[62] Jargon MSF.

choses là qui font qu'tu t'dégages de ces problèmes là, qui font que tu peux te consacrer à ton poste, et acquérir une certaine expérience au niveau du travail. Ouais... Ouais... j'arrive pas à voir ça comme...fin pour moi ça m'enlève du truc humanitaire. Mais je sais, je comprends tout à fait, j'en suis tout à fait consciente... Mais moi, au départ c'était pas ça ! Moi au départ j'ai été parachutée dans un truc que je ne connaissais pas, je n'étais pas encadrée, j'étais mal brifée... enfin tu vois l'urgence, je suis un peu tombé dans la marmite."

- "On a repris un programme de MSF Espagne sur les clashs ethniques c'est un programme très, très sensible qui est dit "d'urgence". On s'occupe de déplacer dans les zones qui sont très focalisées par le gouvernement donc on n'est pas dans une position très facile et on ressent depuis que je suis arrivée un besoin urgent d'étayer un peu notre présence par un programme médical à plus long terme qui nous permettrait de justifier notre présence et d'avoir un discours très très clair vis-à-vis des autorités."

"Oui, en plus des heures de travail, c'est difficile de consacrer suffisamment de temps... ça nous demande de gros efforts parce que c'est en plus de notre travail. Mais pour que ça avance, il faudrait que ça soit suivi, il faudrait faire, je sais pas... un courrier tous les mois, en plus de la famille, en plus des amis..tu vois (rire)."

- "Bon, au début je me suis dit bon je vais pas rester deux années ici, c'était vraiment clair. Mais vers le quatrième mois, il y a des choses qui m'ont un peu calmé, je me suis dit "bon, finalement, c'est pas si mal tout ça". C'est difficile, et j'ai vraiment eu besoin de quatre ou cinq mois pour changer d'esprit."

- "Il y a les deux, il y a une part où effectivement tu trouves ce qu'ils t'ont dit et puis il y a une part qu'ils te disent pas et que tu découvres par toi-même et qui peut t'étonner."

- "En plus, le soir, avec le groupe, on est bloqué, on a de la lumière jusqu'à dix heures. Pendant ce temps-là, on peut écrire mais on peut aussi repasser ; tout ce qui se fait avec la lumière, on le concentre pendant ce temps-là et petit à petit on s'aperçoit que la quantité de courrier diminue."

- "Ouais complètement, c'était... , la situation ici sur place ça avait rien à voir avec ce qu'on m'avait dit."

- "Non, pour moi c'est bien. Je suis pas quelqu'un qui a des gros besoins donc je m'adapte avec des conditions assez simples. Bon, c'est vrai au niveau des conditions de vie, j'aimerais bien voir ça s'améliorer. Ici, on a quand même très peu d'indépendance, j'ai une très petite chambre qui est mitoyenne avec plusieurs autres, donc si on veut respecter un minimum les autres on ne peut recevoir personne chez soi. En plus c'est difficile de tout faire dans la même chambre : de dormir, de faire son courrier, faire sa lessive et en même temps que ce soit correct pour inviter quelqu'un. De toute façon, j'inviterai personne pour ne pas déranger mes voisins. Ça pose des problèmes d'autonomie, tu peux pas rentrer et sortir sans que tout le monde sache où tu vas. C'est surtout ça, le reste..si par rapport à la nourriture c'est un peu juste mais c'est impossible de discuter. Donc c'est ambigu entre le projet et la vie privée."

- "Par rapport aux volontaires de l'AFVP, par rapport à tous les volontaires que j'ai vu, moi je suis le niveau le plus bas, au point de vue confort, au point de vue indépendance, à tous les points de vue. Bon moi j'étais pas venu pour retrouver le confort, mais c'est vrai que les premiers jours quand on compare la situation qu'on a et la situation des camarades, c'est vrai que ça remue un peu."

- "...mais ça, c'est un truc que tu acquiers sur le terrain, c'est pas un truc qu'on te dit voilà comment il faut faire"

- "....et puis en fait, c'est sur le terrain que tu apprends, que tu découvres au fur et à mesure ce qu'on attend de toi."

- "A la première oui, et tu as... Aussi, ça dépend du terrain parce que selon le terrain où tu es allé en première mission toi ça te sert de repère, ça sert de référence pour les autres qui viennent après. Parce que la première est assez déterminante je crois."

- "Pas tout de suite, il faut du temps, pas tout de suite parce que tout de suite tu n'as pas l'envie. Pas tout de suite ou alors uniquement sur le plan professionnel, comment ça se passe au niveau du boulot.. fin au niveau boulot... fin au niveau personnel avec eux beaucoup plus tard."

- "Le retour de mission, c'est un moment très important qui est beaucoup trop sous estimé à Paris."

- "Il y a toujours la mission de plus, la mission qui est de trop et qui révèle l'état de dépendance...Parce qu'au bout d'un moment, on ne sait plus faire autre chose, on ne sait plus s'adapter. C'est grave."

- "Moi je trouve que c'est une chance parce que dans toutes les missions même si on se donne beaucoup, on revient toujours enrichi d'une expérience humaine inestimable."

- "Moi, quand je serai rentré, je veux pouvoir me dire que le barrage est encore là et qu'il fonctionne, que les gens l'utilisent. Si je peux me dire ça alors je serai vraiment content, tu vois, c'est rien, mais je pourrai me dire qu'au moins ça n'a pas servi à rien."

2.2.2 Les aspirations.

Le chemin parcouru.

Les volontaires se penchent souvent sur des questions plus générales relatives à leur présence, au sens de leur venue.

Ils reviennent sur ce que les a poussé à venir et les rêves qu'ils avaient au départ. Ils se souviennent des semaines qui ont précédé le départ : le mélange d'appréhension, d'excitation, d'attente et d'espoir.

Ils mesurent le chemin parcouru. Ils se voient changer. Les idées qui les avaient motivés à partir leur apparaissent, avec le recul, bien naïves.

Journal de bord

Fragments d'entretiens à propos des motivations, au départ, ressenties :

- "L'engagement de la première mission, moi je le vois surtout comme une curiosité, oui c'est pas un engagement comme maintenant je le conçois."

- "Ouais, c'était une envie de voyager mais aussi une envie de pratiquer une profession qui puisse vraiment aider les gens dans un pays où ils voient pas des infirmières à chaque coin de rue comme en France. Tu fais pas une rue en France sans trouver quatre médecins, trois kinés, cinq infirmières. Donc, je sais pas c'est moins utile quelque part ! Et puis je sais pas je trouvais ça exaltant, marrant comme idée, je trouvais que c'était sympa... qu'il y avait une certaine reconnaissance par rapport aux gens, fin ça me plaisait quoi et puis j'ai toujours été en admiration devant les gens qui sont partis alors..."

- "Moi, je suis déjà parti comme volontaire dans le cadre du service militaire coopération avec un organisme : la DCC. Et puis je voulais repartir comme volontaire dans un domaine plus en relation avec mon domaine professionnel. C'était pas du tout le cas la première fois. Donc cette fois je veux mettre...donc plus en adéquation avec mes compétences...Parce que mon idée, au départ, c'était d'utiliser mes compétences en participant au développement."

- "En fait, j'ai cherché autant au niveau des entreprises, au niveau du ministère, qu'au niveau des associations. et... et j'ai pris la première que j'ai trouvée."

- "Ce qui compte d'abord, c'est l'intérêt du projet qu'on me propose d'abord...là, c'est un projet tout à fait...dans ce que j'attendais et un peu l'idée de ce que je pensais que je pouvais faire.
Fin, déjà ce qui m'a semblé intéressant, c'est dans le projet qu'on m'a proposé...c'est qu'il y a une grande partie du projet qui est fait de façon à ce que je travaille directement avec les Sénégalais...tant au niveau urbanisme qu'au niveau contact avec la population...je pourrais répondre aux attentes réelles de la population...que je sois pas complètement parachuté..."

- "Ben moi ce que je voulais retirer de cette expérience c'était surtout voir comment ça se passait sur place...essayer de comprendre pourquoi une région est pauvre ou pas pauvre et est-ce qu'on peut y changer quelque chose. C'est ça qui m'intéressait d'apprendre. Donc ça, il suffit d'oberver pour se faire une idée. Sinon sur le projet lui-même, oui j'ai du réviser à la baisse beaucoup d'ambitions que j'avais au départ. Parce que justement je suis pris au quotidien et que le travail de fond j'arrive pas à le faire."

- "Déjà le Secours Populaire, j'ai mis de côté parce que... c'était parce que c'était surtout en France et que je voulais voyager donc... Et puis ça a aussi un petit côté catho ! Ouais c'est un petit peu genre Abbé Pierre... C'est communiste tout en étant catho. C'est les catho, gauchaux, style Abbé Pierre ! Moi je voulais surtout pas m'engager un peu plus à gauche ou un peu plus à droite. ...Ou avec une religion, ça c'était hors de question. Hors de question que je parte avec une mission, avec des soeurs et des choses comme ça !"

- "Je me permets d'avoir l'action que j'ai parce que je crois en certaines valeurs. Je crois en quelques valeurs fondamentales qui sont universelles. Là où ça m'inquiète, c'est qu'au moins ils me permettent d'exprimer ça."

- "Moi, j'imagine bien les choses mais il faudra que je sois patient. Il ne faut pas que j'arrive tout frais moulu, que je vais organiser en quinze jours les choses comme je veux les voir, je me donne six mois pour proposer. C'est seulement comme ça que je pourrai vraiment aider les gens."

- "Mon action sur place je la vois dans un rôle éducatif, dans un sens de donner de l'espoir."

- "Là une fois de plus je me suis dit : "Je m'en fous, si ça marche pas je rentre, je démissionne."

- "Pour moi, c'était pas juste une expérience comme ça, c'était pas non plus une sorte de test pour la suite. Non pour moi, mon projet, c'était déjà quelque chose... quelque chose en soi."

- "Je n'ai pas honte, aujourd'hui, de dire que ce n'est pas uniquement dans un élan de générosité je suis partie la première fois, en tous cas c'est quelque chose dont j'avais envie."

- "Je me le cache pas... je me le suis caché pendant longtemps mais j'ai fini par m'avouer que je voulais faire de l'humanitaire avant tout pour voyager."

- "Oui... au départ, je voulais aider l'autre et en fait je me suis rendue compte que c'était pour moi même... un jour quelqu'un m'a fait remarquer : "Si il y avait pas des gamins qui crevaient de faim tu ne pourrais pas voyager... c'est vrai que ça m'avait un peu choquée qu'elle m'ait dit ça, j'étais découragée, j'étais déçue quelque part. Et puis l'envie de continuer a pris le dessus."

- "Donc moi j'avais bien anticipé sur le caractère complexe des choses, je m'étais pas trop fait d'opinions, j'ai pas trop voulu idéaliser. Je savais que je voulais partir, je m'étais mis dans cette démarche là mais je me donnais toute l'année de Bioforce justement pour me préparer au départ au mieux. Et toute l'année de Bioforce m'a permis, non pas de mûrir mon projet parce que mon projet je l'ai eu en tant que tel à la fin de l'année, mais de murir mon départ. C'est vrai que si j'avais pas fait Bioforce je serai pas du tout parti de la même façon, j'aurais eu peut-être de bonnes intentions mais j'aurais eu plein de choses qui me seraient passées au-dessus de la tête. Je dirais aussi que les deux stages SCD ça a été dans la continuité, comme je te disais il y avait pas mal de choses qui avaient été vues et revues mais qui n'auraient pas été des évidences si je n'avais pas fait cette formation."

- "Et je suis partie... a priori pour six mois. Je me sentais déterminée : au moins six mois, après on verra."

- "Certains prolongent, je pense surtout par souci du retour, ils prolongent pour rester sur la mission parce qu'il veulent retarder le retour."

- "Moi, j'ai été très frappée par des gens qui vivent très mal psychologiquement, qui sortent d'une dépression, qui n'en sont pas encore sortis et qui veulent partir."

- "A la limite, je pense que la générosité existe quand même, mais s'il n'y avait pas ce côté voyage je ne sais pas ce qu'on ferait. Je pense que quand on en parle avec les gens, on s'aperçoit qu'il n'y a pas que ça, y a pas avoir honte de dire qu'on part aussi pour soi."

- "Ce que je voulais, c'était une expérience de vie. J'aurais pu choisir de faire un grand voyage, le tour du monde, mais ça aurait correspondu à rien du tout. Ce que je souhaitais, c'est une expérience de vie au coeur de la population. Vivre avec des gens, travailler avec eux, je pense que c'est le moyen de vraiment les connaître."

- "Non, je suis reparti un an après. J'ai mis un an à repartir parce que je pensais arrêter. Je pensais au départ que çà n'était qu'une expérience et j'ai d'abord essayé de retravailler en France."

- "J'ai rencontré une amie qui revenait de Thaïlande où elle avait travaillé neuf mois avec MSF, et je sais que le soir même... après avoir très peu discuté avec elle, parce qu'elle parlait très peu... elle disait à ce moment là que c'était pas facile de parler. Donc, c'était pas grand chose, mais il avait quelque chose qui émanait de son témoignage. C'est en imaginant ce qu'elle avait pu vivre, ce qu'elle avait pu retirer de cette expérience que ça a fait une sorte de déclic."

2.3. Positionnement par rapport aux différents acteurs.

2.3.1. Le groupe.

Affinités et promiscuité.

L'importance des autres volontaires, la prise en considération du groupe constitué par les volontaires varie d'un volontaire à l'autre.

Certains cherchent délibérément à s'isoler des autres : "ils ne sont pas venus en Afrique pour rester entre Blancs !"[63] Ils privilégient une immersion plus complète.

Pour la plupart, le groupe reste un repère important. Ils ressentent le besoin, de temps à autre, de se retrouver entre eux, de retrouver, au sein de cette expérience sans commune mesure avec leur environnement d'origine, des choses familières. Les autres volontaires constituent des opportunités de retrouver des relations "normales" et d'oublier le caractère parfois laborieux de la rencontre interculturelle.

Les positionnements développés par rapport à ce référentiel hésitent entre identification et différenciation. Ils sont conscients que leurs motivations et leurs aspirations ne sont pas forcément les mêmes. Mais la promiscuité et des expériences comparables favorisent ainsi les affinités.

Journal de bord

[63] Approximation de leur pensée.

- "Au Kurdistan, on a vécu quelque chose d'un idéal de travail en équipe. On avait des journées de plus de 12 heures, on était harassé de travail. C'était assez intéressant de voir à quel point nous étions pris par quelque chose de très fort par le fait qu'on travaillait toute la journée. Toutes les différences entre nous étaient complètement estompées . Je crois me souvenir qu'il n'y a jamais eu de conflit. Les petites différences individuelles et les tensions ont rejailli quand le travail a décru."

- "euh... au début.. eu.. mais les trucs qui m'ont surpris c'est plutôt par rapport aux relations d'équipe : tu t'attends pas à ce que les gens puissent se prendre autant la tête sur le terrain, alors que dans ma tête on était venu pour la même chose."

- "C'est à dire que...ils nous fournissent l'adresse des autres volontaires mais comme on est tous un peu pareils, on n'ose pas aller embêter les autres. On ne se connaît pas, personne ne fait le premier pas. Alors moi j'ai jamais rencontré de volontaires SCD. Même quand on va voyager, c'est rare qu'on ose aller forcer la porte chez quelqu'un. Bon, on va dans une ville, on sait qu'il y a des volontaires, mais on trouve un autre moyen pour s'héberger. C'est pour ça, si ça vient des volontaires, ça me paraît difficile parce que personne n'ose faire le premier pas alors que si l'association pousse un peu et décrète " Tel jour il y a réunion de tous les volontaires de Côte d'Ivoire à tel endroit", rien que ça, ça suffirait pour que les gens aillent se voir mais sinon si c'est laissé au volontaire... Comme je te dis, on est pris dans le quotidien, rajouter ça à tout ce qu'on a à faire, si il y a pas une motivation forte et puis personne n'ose prendre l'initiative, le temps et la volonté."

- "Mais je pense qu'on a tous quelque part une idée commune de l'humanitaire. Mais, plus concrètement, j'ai l'impression que chacun fait ça selon son propre chemin, que tout le monde n'a pas les mêmes objectifs, les mêmes envies "

- "Dès le départ, on s'était retrouvé dans un même élan de générosité parce qu'on avait tous été très très imprégnés par toutes ces images. C'était peut être l'une des premières situations où l'humanitaire est intervenu qui avait été très très médiatisée."

- "MSF, c'est des gens qui ont une cohésion ! C'est à dire tu peux parler avec un et un mois après parler avec un autre, tu auras les mêmes idées."

- "Bon, maintenant ce que je cotoie, ouais c'est le même langage, c'est le même langage, mais pas au début. Mais moi maintenant après toutes mes missions quand je vais à Paris, j'ai le même langage avec les gens du siège ou alors avec les gens d'expérience."

- "Moi, quand j'étais première mission, quand j'allais à Paris , j'avais du mal à en parler, fin à discuter avec eux."

- "Au début, c'est marrant, tu vois les volontaires, ils ont cette façon particulière de parler, tu sais un peu africaine et surtout un peu lente. Maintenant, je trouve ça un peu ridicule mais quand je suis arrivé, ça me paraissait génial. Et alors, j'essayais de parler pareil. (rires) Et après quelques jours, tu vois, je m'en sortais pas trop mal, quoi. "

- "Oui, dans l'ensemble on a de très bonnes relations, on est sur la même longueur d'onde parce qu'on a les mêmes motivations : on n'est pas centré sur notre confort personnel, on a des idées sur ce qu'on voudrait faire."

2.3.2. Les bénéficiaires.

Des positionnements marqués par l'ambivalence.

Dans les soirées entre volontaires, il arrive toujours un moment où les volontaires en viennent à raconter quelques anecdotes dont ils ont pu être les acteurs ou les témoins, mettant en scène des Africains. Ces anecdotes ironisent souvent sur la paresse ou les mensonges de ces derniers. L'exercice se poursuit ensuite par un débat sur la façon dont ils "fonctionnent".

Les positionnements exprimés dans ce cadre se révèlent parfois ambigus. Il n'est pas rare d'entendre des volontaires dire que :
- "les Africains sont voleurs" (il semble que tous les volontaires en aient, un jour, fait l'expérience) ;
- "lorsqu'ils viennent te rendre visite, c'est pour te demander quelque chose, le plus souvent de l'argent",
- ils sont menteurs, ils ne sont pas toujours "très fins" (pour ne pas dire bête), ils sont "fainéants" ;
- ils sont toujours en retard, que quand on les connaît mieux, on comprend pourquoi ils n'arrivent pas à se développer.

D'un autre côté, les volontaires cherchent à se démontrer, les uns aux autres, le niveau et la qualité de leur intégration. Ils aiment faire valoir les amitiés qu'ils ont a su développer, ainsi que les habitudes qu'ils empruntent à la culture locale.

Ces propos illustrent, selon nous, l'ambivalence de leurs relations avec leurs hôtes : relations mêlant le désir de s'enrichir de la culture de l'autre et les frustrations qu'engendrent très souvent la rencontre interculturelle.

Journal de bord

Fragments d'entretiens et du journal de bord à propos des relations avec les populations.

- "La rencontre avec les gens, ça vient pas forcément tout de suite, il faut du temps... pas tout de suite parce que tout de suite tu n'as pas l'envie. Pas tout de suite ou alors uniquement sur le plan professionnel. Au niveau personnel avec les gens ça vient beaucup plus tard."

- "Il y a des gens que j'aime sincèrement bien mais ça ne peut pas aller trop loin ; par exemple s'ils viennent à une soirée les discussions resteront toujours superficielles. Les seuls trucs que l'on discute longtemps c'est quand on parle de la France ou de l'Afrique. Mais ils ne me confient pas leurs problèmes, je ne leur confie pas mes problèmes parce que c'est hors d'atteinte pour eux, et leurs problèmes sont un petit peu hors d'atteinte pour moi."

- Nous accompagnons Manu dans un village. Nous rencontrons le chef, puis les différents anciens. La réunion commence. Manu explique qu'il prévoit de collecter des fonds pour construire le grenier dans lequel il entreposeront les céréales afin que celles-ci ne soient plus exposées aux rongeurs et insectes de toutes sortes. Tout le monde acquiesce et applaudit. L'idée est adoptée à l'unanimité. A la sortie, nous félicitons Manu. Celui-ci est sceptique, c'est la troisième fois qu'il fait ce genre de réunion et aucun argent n'est encore rentré. (Journal de bord)

- "Des amis ? Je ne suis pas sûre qu'on puisse se faire des amis en Afrique."

- Sur le chemin du retour, Alain a cherché à nous démontrer, une heure durant, de nombreuses anecdotes à l'appui, que les Africains étaients menteurs et fainéants. (Journal de bord)

- "Moi, je regrette de ne pas assez connaître la population locale, je suis déçue que les gens qui sont ici restent toujours dans le cadre MSF, qu'ils ne veuillent pas sortir voir les gens ".

- Arrivés sur place, les volontaires réalisent qu'ils ont oublié de prendre le repas préparé par le cuisinier de la mission. Les chauffeurs indiquent alors un "maquis". Nous entrons. Les volontaires regardent partout, s'émerveillent. Ils demandent la carte. Nous réalisons alors qu'ils mangent pour la première fois à l'extérieur de la mission. Cet incident nous a permis de réaliser à quel point ces volontaires peuvent être coupés du monde extérieur. Ils ne sortent de leur maison que pour se rendre sur leur lieu de travail. Le chef de mission à ce sujet nous explique que ça ne se fait pas, qu'il s'agit probablement d'habitudes héritées des problèmes de sécurité existant en situation de conflit. (Journal de bord).

- "Ah ben ouais, c'est sûr, ici tu arrives... je veux dire c'est ton dispensaire. Bon on va le laisser en partant, on va les laisser se débrouiller mais je veux dire, si du jour au lendemain, on décide de tout raser, on rase tout. C'est quand même, c'est nous les patrons, c'est nous qui avons mis du fric là-dedans pour tout construire, c'est nous qui les payons, bon ben voilà quoi!"

2.3.3. L'association

L'association comme repère.

A un moment ou un à autre de ces soirées, les volontaires finissent toujours parler de l'association. Ce sujet part, à chaque fois, d'une nouvelle ou d'une information la concernant : "Tiens, tu savais qu'ils vont mettre en place une formation à la conduite sur piste ?" ou "Alors le DR (délégué régional) est rentré en France..."

Les positionnements développés à son encontre intègrent, là aussi, certaines formes d'ambivalence. Ils opposent des aspirations à s'identifier, à développer des sentiments d'appartenance, et une volonté de se démarquer.

Les volontaires affirment leur autonomie dans le cadre de la gestion du projet, tout en attribuant à l'association la plupart des problèmes rencontrés. Ils lui reprochent souvent des projets "mal ficelés".

En dehors des questions liées aux projets, ils débattent de son fonctionnement. Ils critiquent sa bureaucratie. Ils confrontent leurs convictions aux choix effectués par les responsables de l'association, et dissertent sur sa politique de développement. D'une façon générale, elle constitue un repère par rapport auquel les volontaires se positionnent. Elle fait, en quelque sorte, office de définition officielle de la situation.

Journal de bord

Fragments d'entretiens à propos des relations avec l'association :

- "Mais si on essaye de me fagociter, je me barre ! Je me bats pour mon projet ! Voilà, c'est comme ça que je me positionne. L'association ? Oui j'appartiens à l'association dans le sens où ils m'ont... ils me logent, ils me nourrissent et ils m'ont donné le projet. Mais je suis là essentiellement pour le projet ! Pour le projet ! Je défends mon projet."

- "L'idée d'MSF, tu l'as pas. On te dit par exemple qu'on est un truc neutre impartial fin une ONG sans distinction de races, de religions de politiques, c'est dans la charte fin, tu l'as pas au départ. Tu vois des militaires dans un hôpital, ça te viens pas à l'idée de dire ben non. Tu l'apprends au fur et à mesure ou par exemple quand il y a des journalistes qui viennent pour t'intérroger, tu sais pas toujours ce qu'il faut dire. Et ça si ça peut se faire tout de suite, c'est au recrutement."

- "Par exemple au début c'était très difficile parce qu'on avait aucun contact avec l'autre côté, on avait des problèmes de communication entre le Zaïre et puis Paris, on avait une population de trois cents à quatre cent milles habitants complètement affamés, on avait pas tout le matériel qu'il nous fallait et quand j'ai commencé à mettre en place le programme nutritionnel, j'ai mesuré les limites qu'on avait... d'ailleurs j'ai beaucoup râlé, j'en ai beaucoup voulu à "Paris" dans le sens où bon de m'avoir mis là dedans en simple, fin presque en simple spectateur sans pouvoir agir."

- "De toute façon je crois qu'il y a toujours un rapport de force entre l'association et le projet. Si tu veux mon prédecésseur était peut-être plus "volontaire" que moi, il était chaud et il tirait plus sur l'association. Tout ce qu'il pouvait tirer de l'association pour l'atelier, il le faisait, donc il y avait un déséquilibre en faveur de l'atelier. Le mieux serait de séparer les deux que les intérêts entre les deux ne soient pas simplement liés à des rapports de force."

- "Moi, je me sens moi avec mes idées et c'est tout. Même par rapport à l'association, je me sens pas de liens particuliers. Non, je me sens volontaire de mon projet à l'atelier, patron de mon projet. Je suis là pour faire le travail que je voulais faire et que j'ai à faire."

- "Ton engagement devient plus profond quand tu commences à connaître ce que c'est MSF. Là tu es d'accord ou tu n'es pas d'accord et tu ne veux plus t'engager. Et puis tu as aussi le fait qu'au fur et à mesure l'engagement devient important parce que tu participes. Au bout d'un moment, tu peux participer à telle ou telle décision qui peut faire changer complètement l'orientation de telle ou telle mission. Et donc là quand tu as cet aspect-là en tant que volontaire forcément l'engagement a une autre dimension."

- "Des fois, ce qui me semble motiver leur attitude, c'est pas franchement la finalité de l'asso. mais plutôt, d'un certain côté, leur intérêt personnel. Il y a des tas de petits problèmes à régler par rapport à des gens qui cherchent à gruger, qui touchent deux fois le per diem : une fois ici, une fois dans un pays, quand ils sont à l'étranger, qu'ils essaient de faire passer leurs factures personnelles dans les factures de l'asso... Ce genre de choses, moi ça m'irrite. Et quand ces mêmes personnes donnent l'impression de rechercher la situation du moindre effort, la plus cool pour eux, ça me crispe un peu."

- "Je pense qu'il y a un clivage à l'AFVP: il y a ceux qui disent qu'on est devenu trop professionnel et qu'on a perdu le sens humanitaire justement et puis il y a ceux qui disent au contraire il faut qu'on devienne plus performants, qu'on s'améliore, qu'on crée plus de spécialités, plus de techniques, pour être encore plus efficaces."

- "MSF s'est tellement organisé vis-à-vis de ses volontaires qu'ils partent d'emblée dans un petit cocon et qu'ils deviennent à la limite de plus en plus exigeants. L'association leur donne un certain confort au niveau travail parce que maintenant les choses sont bien cadrées. Le siège est trop gros, il y a toujours quelqu'un de responsable de ceci ou cela. Moi je pense que ça perd en esprit d'initiative des volontaires. Même ici, quand je les pousse pour essayer de trouver des solutions à nos problèmes, ça ne vient pas assez vite. Moi, je pense qu'il y a cinq ans, à MSF, ils seraient peut-être en train de pousser pour faire ceci ou cela."

- "La philosophie de l'AFVP me convient parfaitement. Parce que...bon, c'est quand même important pour partir avec...une certaine adéquation avec les buts...sinon je vois pas comment tu peux partir !"

- "Déjà quand les gens arrivent au Bureau à Paris, ils sont un petit peu écrasés par la grosseur du bureau, par la renommée de MSF. Ensuite on les bride, on leur donne pas mal de directives "tu verras le programme c'est çà, sur le terrain tu as ton coordinateur" donc en fait ils sont sur un rail."

- "Maintenant, il y a les week-end d'information qui permettent aux gens de se faire une idée sur l'AFVP et de décider en connaissance de cause s'ils sont prêts à partir avec nous."

- "Moi, je me sens moi avec mes idées et c'est tout. Même par rapport à l'association, je ne me sens pas de liens particuliers. Non, je me sens volontaire de mon projet, patron de mon projet. Je suis là pour faire le travail que je voulais faire et que j'ai à faire."

- "La différence c'est que tu travailles d'abord avec l'AFVP sur un projet pour aider les populations locales alors que avec le SCD tu travailles pour la population."

- "C'est un stage pour créer un peu l'idée d'équipe, de la vie associative, de la culture de l'association, davantage que pour leur apprendre quelque chose sur leur métier. C'est plus pour qu'ils voient comment fonctionne la maison. Mais, bon... finalement chacun en retient ce qu'il peut et ce qu'il veut."

- "Comme je te disais il faut pas s'interdire des moyens mais ça c'est ok, si tu gardes en ligne de mire cet idéal. Nous par exemple, ce qu'on fait à Youmo, c'est très professionnel, en tout cas il faudrait que ça soit professionnel."

- "Et puis il y a les médias qui donnent une autre image de ce que peut être MSF."

- "Oui, mais le développement, je prends plutôt ça comme mode. Moi, je crois qu'ils retourneront tôt ou tard à l'urgence... Parce qu'ils sont fait pour ça : ils ont développé toutes leurs techniques , tous leurs stages, toutes leurs formations, tous les kits d'intervention, tout ça a été créé, amélioré pour ce genre d'interventions . Et maintenant ils savent très bien le faire et c'est vrai qu'on leur a souvent reproché ça mais partout ailleurs , des interventions directes, en urgence, ciblées, adaptées et vraiment efficaces et c'est vrai qu'après ça, ils ne savent plus faire."

- "Chez MSF, là depuis quelques années, on a quand même vu un mouvement très profes-
sionnaliste surtout en matière d'administration comptable. En termes pratiques, c'est un peu justifié au niveau compta-finances parce qu'on manipule quand même des grosses sommes d'argent, on a des donateurs qui sont de plus en plus exigeants, ça n'est pas toujours facile, tout ça c'est un peu compliqué. Mais, je ne suis pas convaincu qu'au bout du compte on y gagne beaucoup en termes de motivation spontanéité. Moi j'aimais bien l'époque à MSF où l'on avait des logisticiens qui se prenaient pour des administrateurs et qui d'ailleurs pour beaucoup d'entre eux sont maintenant coordinateurs. Je pense qu'il y a un côté évolution par l'expérience qui est quand même intéressant chez MSF et qui à a priori diminue de manière inquiétante parce qu'on met en place des gens pleins de diplômes à des postes à responsabilité et que quelque part ça crée quelques interférences. Il y a un niveau effectivement très haut, mais il y a en ce qui concerne l'esprit de bagarre dont on a besoin chez MSF pour être dans certains endroits, pour continuer à y être, je crois que l'on y a perdu un peu de ce côté là. On a des trucs très carrés mais finalement on se rend compte aussi maintenant qu'à certains endroits difficiles, on ne sait plus par quel côté prendre le problème et on y est pas. Les gens qui montent à MSF (certains autodidactes) je ne crois pas que c'est par hasard, ce sont des gens qui ont du punch et qui croient et qui ont envie d'aller toujours plus loin. Je crois je pense qu'il en faut et si on en manque on va perdre beaucoup de dynamisme."

- "Après tu arrives à reconnaître des trucs : ça c'est MSF, ça c'est pas MSF, même dans ton langage tu es MSF. Ça MSF peut pas le faire, c'est pas notre mandat; Tu vois tous ces truc là que tu acquiers."

- "D'ailleurs ça se voit, autant tu peux te prendre la tête contre MSF autant quand tu te retrouves avec d'autres ONG tout le monde est solidaire pour défendre MSF. Et puis on parle tous le même langage, c'est rare un groupe MSF qui dit des choses différentes."

- "Il y a aussi des gens qui rentrent aigris. Par rapport à l'association, par exemple. Ils ne comprennent pas les choix qui sont fait. Comme la décision de fermeture de mission, ces mecs pensent qu'il y a encore à faire."

"C'est vrai que la relation pourrait être, devrait être plus suivie. Moi je trouve depuis qu'on est sur le terrain, l'association ne s'occupe pas assez de nous. Le sentiment d'appartenance qu'on avait pu avoir pendant le stage, ça disparaît, justement parce que ils interviennent très peu dans notre vie quotidienne. "

"Ben, je leur ai dit : "j'aimerais bien partir et ce serait encore mieux si je pouvais le faire avec vous."

- "La première fois que je suis partie, j'appartenais à aucune organisation reconnue là-bas, et c'est là où j'ai découvert que c'était important d'appartenir à quelque chose. Pour l'autre française, Médecins Sans Frontière tout le monde connaissait. Moi j'étais un peu on ne sait pas. Après, j'ai vu une très nette différence. On appartient à quelque chose, a fortiori à MSF . Et là où on est c'est particulièrement reconnu."

- "Le problème c'est l'application des règles, il y a des règles, dans le contrat, il y a écrit voilà des conditions de vie décentes, une nourriture en quantité je sais plus comment c'est marqué...mais juger de ça c'est sujet à appréciation, qu'est-ce que c'est "le volontaire est nourri, alors si c'est simplement le côté énergétique, je suis nourri il n'y pas de problème mais ça j'ai rempli un gros dossier pour le SCD. Loger, bon d'accord, mais la chambre quelles dimensions, il y a du ciment par terre, quand je suis arrivé je trouvais ça vraiment pas appétissant, pas agréable. Est-ce qu'avoir de ciment par terre c'est un maximum ou un minimum...est ce qu'une case en banco ça serait encore suffisant ? Est ce que les condition d'hygiène serait encore assez bonnes. Ça c'est sujet à appréciation."

Conclusion.

La confrontation entre la situation décrite dans la partie précédente et la façon dont les volontaires l'intègrent, met en évidence un travail de réappropriation consistant pour le volontaire à ajouter du sens.

On peut ainsi voir se dessiner, en amont de ces propos, toutes sortes d'engagements touchant à différents référentiels s'inscrivant dans des logiques implicationnelles relativement variées.

Les référentiels concernés vont de l'association aux populations, en passant par les responsables, le projet, le métier, le développement, les financeurs, le groupe de volontaires, etc... Les modes d'implication peuvent, quant à eux, être rapprochés des catégories établies dans le cadre du chapitre 1 : ils peuvent être de types calculateurs, aliénants ou intrinsèques. Il est aussi parfois possible de distinguer, dans le cadre du mode intrinsèque, des positionnements fondés sur les valeurs de ceux prenant une tournure plus affective.

	Implication Intrinsèque	Implication Calculatrice	Implication Aliénante
Référentiel lié à l'Organisation	"Ton engagement devient plus profond quand tu commences à connaître ce que c'est MSF." "La philosophie de l'AFVP me convient parfaitement. Parce que...bon, c'est quand même important pour partir avec...une certaine adéquation avec les buts...sinon je ne vois pas comment tu peux partir !"	"L'association ? Oui, j'appartiens à l'association dans le sens où ils me logent, ils me nourrissent et ils m'ont donné le projet. Mais je suis là essentiellement pour le projet ! Pour le projet ! Je défends mon projet."	"Ils avaient prévu un programme incroyable. Sur le document, il y avait écrit chaque objectif que j'avais à atteindre, et derrière l'objectif, ils avaient marqué "non réalisation". "Non réalisation", ça veut dire quoi ? Que je travaille plus, que je reste dans un hamac. Non, ça m'a dégoûté de l'association."
Référentiel Extérieur à l'organisation.	"Je me permets d'avoir l'action que j'ai, parce que je crois en certaines valeurs. Je crois en quelques valeurs fondamentales qui sont universelles.	- "Je ne me le cache pas... Je me le suis caché pendant longtemps mais j'ai fini par m'avouer que je voulais faire de l'humanitaire avant tout pour voyager."	"Il y a toujours la mission de plus, la mission qui est de trop et qui révèle l'état de dépendance... Parce qu'au bout d'un moment, on ne sait plus faire autre chose, on ne sait plus s'adapter. C'est grave."

D'une façon générale, ces positionnements sont uniques. Leur rapprochement, par rapport à nos catégories, tend à réduire les nuances qui les caractérisent. Ils se situent souvent, comme le conçoit Thévenet à propos de "l'impliqué", à mi-chemin entre deux modes : par exemple la dépendance, ci-dessus évoquée à propos de l'activité volontaire, mêle des éléments d'implication intrinsèque et d'implication aliénante.

Par ailleurs, la plupart des volontaires intègrent de multiples positionnements. Nous distinguons, à ce sujet, deux cas de figures : le cas où l'ensemble des engagements qui composent l'implication sont dérivés d'un même positionnement et celui ont ils sont indépendants.

- Il peut arriver qu'un engagement domine l'implication. Les autres positionnements constituent alors la traduction de celle-ci en fonction d'autres référentiels. Nous considérons cette traduction comme une forme de dérivation. Nous signifions ainsi que le positionnement exprimé n'a pas une valeur en soi, il ne vaut que par rapport à une implication principale qui permet au volontaire de se définir par rapport à la situation.

. D'autres volontaires sont par contre capables de développer de multiples implications intrinsèques apparaissant plus ou moins indépendantes. Richard, par exemple, intègre une loyauté par rapport à l'association. Il travaille pour elle et se doit de répondre à ses exigences. Pourtant, il semble développer à l'encontre de la population, une réelle volonté de servir leurs intérêts. Il n'y a pas en général de problèmes à cela, mais face à certains problèmes, il peut, comme nous le verrons, se trouver face à des contradictions plus ou moins irréductibles.

La mise à jour des liens existant entre les engagements qui composent l'implication du volontaire et sa contribution, passe, entre autres, comme le formalise le chapitre 7, par une compréhension de la façon dont il gère leur multiplicité et leur diversité.

3. La contribution des volontaires.

Des contraintes imposées par la linéarité de l'exposé aux opportunités de voir les connaissances se construire.

Cette partie nous confronte aux difficultés induites par l'exposé, par nature linéaire, d'une pensée à caractère systémique. La contribution des volontaires constitue le second terme de la problématique et la variable par rapport à laquelle nous cherchons à lier l'engagement signifié. Son évaluation se réfère, compte tenu du paradigme constructiviste adopté, aux enjeux que prend en considération et ceux que pourrait intégrer l'association.

Ces enjeux n'arrivent, compte tenu de la structure donnée au document, qu'en troisième partie. C'est à ce stade, seulement, de la réflexion que nous conceptualisons ces derniers à travers différents registres de performance.

Partant de là, la présentation, dans le cadre de ce chapitre, des faits relatifs à la contribution des volontaires ne constitue qu'une première étape visant à asseoir, dès à présent, la problématique, mais dont les contenus ne seront, véritablement, validés que plus tard, à l'occasion, en particulier, du chapitre 9.

Cette contrainte nous donne, cependant, l'opportunité de faire partager au lecteur un peu plus de la chronologie ayant présidé à la construction des connaissances développées dans le cadre de cette recherche : celui-ci pourra ainsi observer le passage des connaissances intermédiaires à des connaissances scientifiques fondées sur des concepts mieux établis.

La notion de contribution nous apparaît, à l'instar de l'implication, plus ou moins caractéristique des Sciences de Gestion : nous l'interprétons comme une mise en perspective des comportements des individus par rapport aux enjeux de l'organisation.

> **Contribution** *.n.f.* (lat. *contributio*)
>
> ♦ **1.** Part que chacun donne pour une charge, une dépense commune. **V. Cotisation, écot, part, quote part, tribut ;**
>
> ♦ **2.** Collaboration à une oeuvre commune. **V. aide, appoint, apport, concours, tribut.**

Compte tenu de la définition ci-dessus, nous abordons la contribution du volontaire comme ce que ses comportements apportent à la réalisation des projets entrepris par l'association. Les comportements en question sont pris au sens large du terme : nous considérons aussi bien les actions substantielles que celles portant sur la "matérialité langagière" (Glady, 1996) par l'intermédiaire desquelles l'individu interagit sur la perception et le sens des représentations sociales qu'il partage avec les autres.

Ne disposant pas encore des catégories nous permettant d'intégrer les enjeux de l'organisation, notre démarche se limite ici à passer en revue les aspects de la contribution susceptibles d'intervenir dans l'évaluation que peuvent en faire les responsables de l'organisation. Nous nous référons ainsi à tout apport susceptible de contribuer à la réalisation d'un objet social défini comme l'amélioration durable des conditions de vie des populations du tiers-monde.

1. Cet apport peut, tout d'abord, être évalué sur la base des caractéristiques par rapport auxquelles il se définit comme tel : il peut être mesuré en termes de concordance avec les objectifs fixés. Cette approche intègre des critères construits, mais se réfère à des résultats plus ou moins observables, plus ou moins objectifs.

2. Ce repère, relativement, évident n'est pas toujours suffisant, dans la mesure où les résultats obtenus n'atteignent pas systématiquement les objectifs escomptés. L'évaluation se réfère alors à une obligation de moyens considérant les intentions et les efforts produits par le volontaire, ceux-ci pouvant être évalués en termes de satisfaction des différents interlocuteurs.

   L'un des principaux enjeux de cette appréciation est l'attribution des responsabilités concernant les écarts observés entre les résultats et les objectifs, et, dans certains cas, l'échec du projet. Ces écarts sont ainsi répartis entre le volontaire et les contraintes extérieures. Il s'agit d'une modalité d'évaluation impliquant, entre autres, la relation intersubjective liant le responsable et le volontaire et mettant en oeuvre un "processus d'accordage" (Beaucourt, 1991).

3. Le troisième niveau d'analyse tente de discerner, au delà de la quantité d'efforts que les différents interlocuteurs veulent bien attribuer au volontaire, des critères plus qualitatifs qui prennent en compte les évaluations de la contribution ainsi que les aptitudes et les qualités qu'ils impliquent.

   Nous explicitons ces critères par une "technique" inspirée de "la méthode des incidents critiques" (Flanagan, 1954) : nous tentons de les mettre à jour à partir de l'ensemble des griefs retenus, pour une raison ou pour une autre, contre le volontaire.

   Cette revue nous amène à une acception élargie de la contribution : elle intègre non seulement la réalisation des objectifs, mais aussi des comportements plus symboliques. intervenant de façon plus indirecte sur cette dernière. Ces comportements intègrent des aspects plus qualitatifs de la contribution, mettant, entre autres, en jeu le sens du projet.

   Ces critères impliquent des aptitudes et des qualités que nous regroupons autour de trois catégories :
   - la capacité du volontaire à intégrer la complexité de la situation. Cette capacité est essentielle pour que celui-ci soit en mesure de poser les problèmes et d'envisager les solutions. Il s'agit par exemple de pourvoir la diversité, les ambiguïtés et les contradictions des points de vue possibles sur le projet ;
   - les savoir-être. Il s'agit d'une réponse possible, ce peut par exemple être une attitude démontrant une certaine humilité, une ouverture face à des points de vue contraires ;
   - la capacité à innover : il s'agit d'une capacité à adapter les objectifs ou les moyens mis en oeuvre dans le cadre du projet afin d'intégrer les contradictions, de construire des réponses appropriées.

Alors que la plupart des volontaires semblent, par leurs résultats et leurs efforts satisfaire l'association, les contributions apparaissent, au niveau de ces critères plus qualitatifs et de ces aptitudes et qualités, plus dispersées.

3.1. L'atteinte des objectifs.

Le premier repère pour évaluer la performance du volontaire consiste à comparer les résultats de son travail aux objectifs par rapport auxquels se définit son projet.

Nous avons d'ores et déjà mentionné, lors de la partie consacrée au contexte du développement, les résultats d'une enquête récente de l'ONU selon laquelle, seul un très petit pourcentage des projets entrepris contribuent effectivement à une amélioration durable des conditions de vie des populations. Ces données contredisent, plus ou moins, la proportion de succès que revendiquent les associations étudiées : si elles ne calculent pas précisément leurs résultats à ce niveau, la plupart des responsables estiment que la majorité des volontaires atteint des résultats conformes aux objectifs qui leur sont fixés. Cet écart entre les deux sources s'explique par le fait que la plupart des échecs dénoncés par l'ONU se révèlent à long terme, autrement dit après le départ du volontaire.

L'objectif ultime de tout projet de développement est, en effet, que celui-ci puisse fonctionner sans le volontaire, les villageois ou les habitants du quartier auxquels il est destiné se le réappropriant. Il semble ainsi que, si un grand nombre de volontaires atteignent leurs objectifs, très peu de projets survivent à leur départ. Ces échecs peuvent s'expliquer, comme le démontrent Mendras et Forsé (1983) ou Michalon (1997)[64], par le rapport que ces sociétés entretiennent avec le progrès. Compte tenu de ces données socioculturelles, la mission du volontaire consiste non seulement à introduire l'innovation mais aussi et surtout à s'assurer que les bénéficiaires se l'approprient.

Les associations de développement semblent avoir, peu à peu, appris des échecs des années soixante-dix. Elles ont fait d'importants progrès au niveau de la prise en charge de la dimension humaine et culturelle du développement. L'identification préalable du projet est plus approfondie, les méthodologies d'introduction sont plus complexes. L'évaluation des résultats est depuis longtemps l'objet de débats internes. Tout le monde s'accorde à en reconnaître la nécessité mais les dispositifs susceptibles d'y répondre ne sont en définitive jamais mis en place.

Cette évaluation demanderait, en effet, une étude sociologique approfondie réalisée dans le cadre d'un suivi mené sur plusieurs années.

Evaluer "l'avancement humain".

"On nous demande d'évaluer ! D'évaluer en termes de combien de paysans viennent à la réunion ? On nous demande de créer des outils d'évaluation au même titre que le travail social. On est dans la même problématique que le travail social. C'est un peu l'apport des réalités techniques et économiques. Mais encore, toute la difficulté est d'évaluer l'avancement humain quoi. Comment évaluer quelque chose d'aussi imperceptible ?"

Aux difficultés intrinsèques de ce travail s'ajoutent des arbitrages financiers dans un contexte difficile ne permettant pas de dégager les fonds nécessaires à leur mise en oeuvre.

Un rapport plutôt réservé.

Caroline Houziaux, chargée, il y a trois ans, de mettre à jour les critères auxquels se réfèrent les volontaires de l'AFVP, pour évaluer la qualité des projets, concluait ainsi son rapport :

"Les volontaires chiffrent systématiquement les actions qui s'y prêtent, comme le nombre de plants en cas de reboisement, les surfaces maraîchères cultivées. Il est souvent plus difficile aux projets de mesurer un impact plus qualitatif car ils ne disposent que de faibles ressources humaines et ce type de travail nécessite du temps et de la main d'oeuvre. Il faudrait pourtant au moins donner une approximation afin de pouvoir suivre l'évolution des actions."

Selon elle, les questions à poser pour évaluer les projets pourraient être :
- La mentalité paysanne évolue-t-elle grâce à la présence des projets ?
- Les populations s'approprient-elles les actions ?
- Allons-nous vers la maîtrise de la gestion de terroir par les villageois, but de ce type de projet ?

[64] Michalon avait en projet de publier un ouvrage en 1997.

Les associations se limitent à l'évaluation de ce qui est mesurable, l'évaluation est faite par l'encadrement de proximité et ne fait pas l'objet d'une comptabilité systématique. Partant de là, nous ne sommes pas en mesure de vérifier les approximations des acteurs rencontrés :
- la plupart des volontaires interrogés lors de la seconde moitié de leur expérience, estiment avoir contribué à des résultats concrets.
- de même, les responsables de l'association quel que soit leur niveau considèrent que la plupart des volontaires répondent aux attentes de l'association. Ils s'appuient pour cela sur le fait que d'une part les échecs au niveau des projets sont peu nombreux et que, d'autre part, les renvois sont infimes.
Cette estimation reste cependant compatible avec notre approche de la contribution et de sa performance, elle n'existe pas en soi mais résulte d'une estimation subjective. L'atteinte des objectifs constitue un critère. Nous approfondissons les exigences et les attentes de l'association ainsi que les résultats obtenus en envisageant les cas où les objectifs ne sont pas atteints.

3.2. L'évaluation des efforts effectués du volontaire.

3.2.1. Les difficultés du début : un apprentissage "normal".

Il faut tout de suite se prouver aux autres et à soi-même qu'on est là pour réussir.

"Tu es là pour deux ans alors tu veux un peu t'imposer. Et puis il y a des clichés, même si tu fais une préparation sur dix jours au SCD, où on va essayer de casser les clichés, il reste des clichés : "Bon j'arrive, je suis le toubab qui arrive en Afrique, c'est pauvres Africains tout ça, j'apporte ci, ça. Et puis on est pressé, il faut tout de suite se prouver à soi-même et aux autres qu'on est là pour réussir certaines choses. Il y a tout un état d'esprit qui à la base est pas foncièrement mauvais mais qui est pas toujours dans le sens des populations et des projets qui eux sont à long terme."

L'un des faits sur lequel s'accordent les volontaires et les responsables de l'association est la fréquence relative des difficultés rencontrées dans les premiers temps de l'engagement. Nos données de terrain se recoupent avec ces témoignages, tous les volontaires que nous avons rencontrés au début de leur engagement n'étaient pas en difficulté mais la majorité de ceux que nous avons trouvé en difficulté n'étaient là que depuis quelques mois.

Dans le cadre de la préparation au départ, les formateurs invitent les volontaires à prendre le temps de comprendre, à ne pas chercher à aller trop vite. Malgré cette recommandation répétée, la plupart des volontaires cherchent, à l'instar de Jérôme, à montrer tout de suite de quoi ils sont capables. Compte tenu de leur manque d'expérience, ils commettent de nombreuses erreurs. A l'inverse, d'autres volontaires ne parviennent pas à se lancer, ils ne se sentent pas à la hauteur et ne savent pas trop par où commencer.

Les responsables de l'association considèrent ces erreurs et ces manques comme tout à fait normal. Pour l'AFVP et le SCD, on considère que le volontaire n'est pas opérationnel avant plusieurs mois. Pour MSF, compte tenu de la durée plus réduite de l'engagement, les choses sont tenues de se mettre en place plus rapidement. Mais, comme le souligne un médecin africain, à peine sont ils prêts qu'ils doivent déjà repartir.

Les responsables reconnaissent la "normalité" de ces difficultés de départ mais restent partagés quant à la conduite à tenir au niveau de leur gestion : certains considèrent qu'il faut laisser faire le volontaire afin qu'il puisse apprendre de ses erreurs, d'autres objectent que son apprentissage ne doit pas se faire au détriment des populations et préconisent un encadrement serré. Ils requestionnent, ce faisant, les buts et les priorités de l'association : à savoir si les intérêts des populations doivent primer sur l'expérience du volontaire.

Quoi qu'il en soit, dans la grande majorité des cas, cette phase demeure provisoire. Le volontaire parvient à repartir et finit par prendre en main son projet. Il arrive néanmoins aussi que ces difficultés persistent.

3.2.2. Accords sur les efforts fournis, en dépit de difficultés persistantes.

Lorsque les difficultés persistent, l'enjeu consiste à négocier le sens des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs. L'évaluation de la contribution passe alors sur un autre registre, on considère une obligation de moyens. Concernant notre échantillon, cette obligation s'est toujours, à une exception près, révélée parfaitement remplie : les volontaires manifestent leur volonté de travailler, relatent leurs investissements et leur persévérance dans ce sens. Ces dires se trouvent, par ailleurs, parfaitement confirmés par nos données d'observation : les volontaires que nous avons suivis avaient presque toujours un activité quotidienne particulièrement chargée.[65]

Des périodes de travail particulièrement intenses.

"Il y avait beaucoup de travail ! Tout le monde était débordé de travail. Plus il y a du travail, plus les gens sont actifs plus ils ont besoin de s'éclater. A la fin de la mission, tout le monde était complètement claqué !"

"Mais je t'avoue quand même que j'ai beaucoup pris mon pied. J'étais complétement cassé j'ai perdu dix
kilos. On a passé trois mois comme des dingues, on ne faisait que travailler, on n'avait pas un jour de repos. On était au chantier du matin jusqu'au soir. Si tu veux on travaillait toujours en collaboration. Tu vois, c'est que quand tu as vécu un an où tu te donnes à fond, que tu travailles avec les gens, que tu rentres vraiment dans les problèmes, que tu comprends pourquoi les gens veulent pas faire ça mais ça, que dans certains villages ça marche rien que par le fait de travailler avec les gens, quand l'ouvrage est fini et que tout le monde est super content, cela devient immense. Et cette année on l'a pas."

volontaire.

[65] Ces programmes étaient dans la plupart des cas établis avant notre arrivée.

La priorité donnée à la réalisation du projet.

"Mais sinon c'est difficile moi à mon niveau je suis logé nourri par la mission, c'est notre lieu de vie donc on est avec les frères, c'est nos seuls contacts sociaux, mis à part les week-end qu'on passe à l'extérieur et puis en plus c'est quand même la mission qui a lancé le projet, on est quand même dépendant d'eux puisqu'on est volontaire à leur service. Alors si je commence à faire palabre sur les conditions de vie ça ça va rejaillir sur le travail qu'on fait ici. Si tu commences à faire palabre sur la nourriture alors comment ça va se passer sur le projet, donc qu'est-ce que tu mets en premier ton projet ou ta vie personnelle. Donc il faut savoir dire bon la priorité c'est quoi, c'est mon projet, c'est ça qui m'intéresse donc je ferme un peu ma gueule comme ça je peux demander plus d'un autre côté, mais c'est pas vraiment tenable quoi."

volontaire.

Ce travail peut même, dans certains cas, devenir excessif...

L'art de trouver des problèmes sur lesquels travailler.

"Il y a toujours ceux qui veulent en faire plus que nécessaire. Pour moi, je le vois, c'est trop. Ils ont un besoin de stresser mais tu vois je comprends pas. C'est pas contagieux mais leur stress est communicatif.
Moi j'ai vu des gens qui sont partis parce que çà n'était plus possible, dès le matin à 8 heures (tu te lèves le matin à 7 H.00 ou à 7H1/2, tu prends le petit déjeuner) tu n'as plus d'énergie : on t'a pris la tête pour un truc insignifiant, un truc qui était tout-à-fait soluble. Mais il fallait, pour qu'ils se sentent bien, que ce soit insoluble. Je te parle de cas extrêmes. Je ne sais pas d'où çà vient et je ne comprends pas : un besoin de catastrophes, une catastrophe quotidienne pour se sentir bien. "

"En Tanzanie, j'ai eu à faire à une personne comme ça. Elle est partie, heureusement, parce que moi j'aurais pas tenu. ... Une fille très gentille, très agréable, très compétente, mais d'un seul coup... : paf !...! ... besoin de stresser."

volontaire.

C'est ainsi que dans la plupart des cas, considérant l'obligation de moyens comme parfaitement remplie, les responsables de l'association et les volontaires s'accordent pour attribuer les écarts constatés entre la contribution de ces derniers et les objectifs qu'ils auraient normalement dû atteindre, à des facteurs extérieurs. Parmi ces facteurs, on trouve, par exemple : la culture des populations locales, la pertinence des objectifs par rapport à leurs besoins réels, la difficulté de ces objectifs, les entraves des autorités locales.

Partant de là, on réajuste les objectifs et on demande aux volontaires de faire au mieux. Mais il arrive aussi qu'un tel consensus ne puisse être établi. C'est ainsi que nous avons pu constater un certain nombre de cas étiquetés comme non performants.

Les responsables estiment avoir donné sa chance au volontaire et lui imputent la responsabilité de ce qu'ils considèrent désormais comme un échec.

3.2.3. Des échecs attribués au volontaire.

Dans la plupart des cas, les responsables de l'organisation reconnaissent les efforts fournis par le volontaire et s'estiment, en dépit du fait que les objectifs n'aient pas été atteints, satisfaits. Mais, il arrive aussi qu'ils attribuent les difficultés, et dans certains cas l'échec du projet, au volontaire.

Un exemple de "mauvaise volonté" ?

Le cas de Cyril est, en définitive, le seul cas où les problèmes rencontrés par rapport à la réalisation des objectifs viennent, vraisemblablement d'un manque de volonté. Il semble, d'après l'entretien, mais aussi, et surtout d'après les propos tenus de façon plus informelle, par la suite, que sa conception du volontariat privilégie le mode de vie : le fait d'être libre, de pouvoir vivre à son rythme, d'échapper aux normes occidentales. Partant de là, sa "philosophie" consiste à en faire le moins possible.

Il semble, cependant, que les choses ne soient pas forcément aussi simples. Cyril dort quatorze heures par nuit. Même s'il y a sans doute un certain plaisir à dormir aussi longtemps, ce comportement peut être l'indice d'une stratégie, plus ou moins consciente, d'évitement. L'alcool et les discothèques introduisent des ambiguïtés du même ordre.

Cyril est au courant de l'insatisfaction croissante que génère une telle attitude chez les responsables de l'association, ceux-ci l'ayant déjà, plusieurs fois, rappelé à l'ordre. Il reconnaît qu'il sera tôt ou tard contraint de "s'y mettre", mais il ne semble pas, en attendant parvenir à se lancer complètement. Il se borne actuellement à proposer le projet mais n'engage pas encore une véritable politique de promotion. Les quelques individus ayant finalement adopté l'innovation qu'il propose sont de riches rentiers qui, sans qu'on ait vraiment eu à les convaincre, ont compris l'opportunité d'un tel investissement. Ces rares succès ne cadrent pas vraiment avec l'esprit du projet dans la mesure où ils ne concernent pas les catégories sociales visées : les paysans touchés par la précarité de cultures soumises aux fluctuations des marchés mondiaux et auxquels l'association serait prête à accorder un prêt. Ces derniers sont indirectement touchés par le projet dans la mesure où ils trouvent quelques revenus en travaillant comme "tâcheron" pour le compte des rentiers participant au projet.

Cyril n'est pas le premier volontaire à intervenir dans cette région. Les habitants du quartier, en particulier ceux qui ont à voir avec le projet, prennent la situation avec humour[66]. Ils trouvent, bien entendu, sa conduite étrange mais mettent celle-ci sur le compte de sa culture. Les mauvais résultats du projet ne les préoccupent pas plus que ça, ils semblent seulement concernés par leur travail et, comme, de toute façon, ils touchent leurs salaires, ils ne voient pas vraiment où est le problème.

[66] Le volontaire fait même l'objet de fréquents sarcasmes.

Un exemple d'insubordination ?

Le cas de Gérard nous permet d'intégrer les exigences de l'association en termes de conformité de la contribution. Il s'agit, pour le volontaire, de fournir des efforts suffisants, mais aussi de les orienter dans le sens prescrit par l'association.

Nous avons rencontré Gérard lors de notre deuxième voyage. Ayant appris que nous restions quelques jours en capitale, celui-ci avait en fait cherché à nous rencontrer afin de nous faire part de son ressentiment à l'encontre de l'association. Gérard allait en fait être "remis dans l'avion", autrement dit renvoyé dans deux jours. Il lui était reproché d'avoir utilisé les ressources du projet à d'autres fins que celles définies dans le cadre des objectifs. Plus concrètement, il avait décidé d'ajouter à son projet consistant à diffuser la culture maraîchère, un volet apiculture dont il comptait confier la responsabilité à son amie qu'il avait, entre temps fait venir.

Dans sa version des faits, la sentence était totalement injuste, il considérait avoir agi dans le strict respect de l'intérêt des populations. Son projet de culture maraîchère ne marchant pas très bien, il avait enfin trouvé le moyen de mobiliser les populations, le groupement du village dans lequel il intervenait était, selon lui, prêt à investir financièrement dans le projet. Qui plus est, cet enrichissement du projet initial devait lui permettre de fournir à son amie un travail. Il avait, au départ, pensé que l'association la prendrait comme volontaire mais elle était prête à travailler bénévolement.

La version du responsable de l'association était tout autre : pour lui, il avait rompu son engagement en utilisant de façon inconsidérée les moyens qui avaient été mis à sa disposition dans le cadre du projet. Surtout, il avait agi sans consulter l'association et l'avait mise devant le fait accompli. Pour lui, par ce qu'il considérait comme une "faute grave", il avait rompu son engagement.

Un exemple d'injustice ?

Le troisième cas, celui d'Alex, est plus compliqué. Tout comme pour Cyril, les responsables de l'association lui reprochent de ne pas travailler assez. Lui, de son côté, explique la faiblesse des résultats obtenus par un contexte très défavorable. Il affirme que la population locale n'a absolument pas besoin de se convertir au type de culture qu'il propose dans la mesure où elle n'a pas besoin d'argent. Cette relative prospérité résulte en fait, de ce qui peut apparaître comme un effet pervers de l'émigration vers la France. La culture locale valorise un scénario suivant lequel tout jeune homme qui se respecte doit, avant de s'installer définitivement, de prendre femme et d'avoir des enfants, partir à l'étranger et y faire fortune. C'est ainsi qu'une part importante de la population travaille aujourd'hui dans les usines françaises. Logeant dans des foyers d'émigrés, ils parviennent à épargner une part importante de leur salaire qu'ils envoient au village et à leur famille. C'est ainsi que même le chef du village habite une partie de l'année en France où il est OS chez Renault. L'économie des villages alentour repose exclusivement sur les revenus de l'immigration, le signe de la prospérité générée peut être illustré par le fait que certains disposent d'une télévision branchée sur le satellite et alimentée par un groupe électrogène. Au delà de ces luxes, la prospérité du village peut être estimée sur la base des maisons en "dur" qui y ont été construites.

Alex a vraiment souffert de cette situation, il vivait très mal cet échec. Les problèmes liés à son projet étaient d'autant plus difficiles à vivre qu'au village, il n'y a rien à faire. Sa stratégie a alors consisté à prospecter plus loin, c'est ainsi qu'il a découvert des concessions modestes mais, dans le cadre desquelles le projet trouve une utilité. L'une de celles où nous nous sommes rendus était un village nouvellement créé par deux familles. Elles représentent au total une quarantaine de personnes. Pour eux, la culture proposée leur a réellement permis de sortir d'une forte précarité.

Alex est impliqué dans son travail, son engagement est orienté sur les populations. Il a un très bon contact avec les populations, sans doute, suite aux difficultés qu'il a pu rencontrer, il les aborde avec une humilité aboutissant sur une relation très saine. L'insatisfaction de l'association semble en fait liée à la relation entre le volontaire et le responsable, les deux sont en froid, ils s'attribuent réciproquement la responsabilité des problèmes, le responsable reproche à Alex de ne pas faire le nécessaire, Alex l'accuse de ne pas assez l'appuyer. Ce différend semble avoir dégénéré sous la forme d'une dispute ouverte. Les problèmes apparaissent, dans ce contexte, comme le résultat d'une relation interpersonnelle. Les arguments invoqués portent davantage sur la personnalité de l'autre[67] que sur les efforts effectivement réalisés de part et d'autre.

"Ils avaient prévu un programme incroyable. Sur le document, il y avait écrit chaque objectif que j'avais à atteindre, et derrière l'objectif, ils avaient marqué non réalisation. Non réalisation, ça veut dire quoi, que je travaille plus, que je reste dans un hamac... ça m'a dégoûté de l'association."

Alex est très aigri par rapport à l'association, il s'estime blessé par ce qu'il considère comme une injustice. Le défi qu'il s'est donné est de montrer ce dont il est capable, de réussir en dépit des difficultés. Après une première année très difficile, il a aujourd'hui retrouvé courage grâce aux quelques familles auprès desquelles il intervient et pour lesquelles son travail a un sens.

Ces quelques cas illustrent la dimension intersubjective des réalités ainsi négociées. Il s'agit en quelque sorte de trouver un compromis susceptible de satisfaire les deux parties en présence. Il nous semble ainsi que l'évaluation des efforts fournis par le volontaire dépend des relations interpersonnelles qui s'établissent entre lui et son supérieur, au moins autant que des efforts effectivement fournis.

Le principal fait objectif demeure l'ampleur des résultats obtenus au regard des normes définies dans le cadre des objectifs du projet. Partant de là, il s'agit d'attribuer les responsabilités de l'échec. Les intentions affichées par le volontaire jouent, sans doute, pour beaucoup dans le jugement qu'émet le responsable. La plupart du temps, il ne souhaite pas mettre en difficulté un volontaire déjà affecté par le fait de ne pas avoir pu mener à bien le défi qu'il s'était posé.

En effet, le projet constitue pour la plupart des volontaires un défi au sens où le définit Argyris, c'est-à-dire une situation de gestion dont les aboutissants reposent en grande partie sur les actions et les choix du volontaire. Argyris souligne les liens que l'individu tend, dans ces circonstances, à établir entre l'estime qu'il se porte et les résultats qu'il obtient. Un succès peut actualiser ce dont il est capable ; un échec tend à vérifier ses limites. De nombreux volontaires abordent le projet dans cette optique : ils veulent "se prouver quelque chose".

De leur côté, les responsables gèrent la responsabilité de l'association. Même si certains tendent à se décharger sur le volontaire, la plupart intègrent la part de responsabilité que peut avoir l'association dans ces échecs. Ils conçoivent parfaitement que tous les projets n'ont pas les mêmes chances d'aboutir, qu'ils ne sont pas tous "aussi bien ficelés". En effet, une part importante des données est définie par les responsables lors d'une pré-étude consistant à repérer les besoins et à définir la nature et les orientations de l'intervention. Certains projets apparaissent ainsi, en quelque sorte, dès le départ, voués à l'échec.

[67] "Il est trop C.. !", "C'est un nul !".

Le plus souvent le volontaire et le responsable ont ainsi tout intérêt à mettre les difficultés de l'échec du projet sur le compte de la fatalité et à invoquer des cas de force majeure.

Il reste cependant que cet accord n'est pas systématique. Les cas de litige semblent liés à des situations où le volontaire et le responsable développent des positions différentes sur les orientations à prendre, et tendent à se désolidariser. On entre alors dans des échanges conflictuels qui, au delà des désaccords portant sur les responsabilités relatives à l'échec du projet, impliquent des tensions d'ordre affectif, empruntant à des différends qui ne sont pas toujours directement liés au projet.

Argyris pose comme condition au succès psychologique l'existence d'un véritable risque d'échec. Par ailleurs, il est du devoir du responsable d'intégrer un minimum d'équité dans son évaluation. Il se doit de prendre en considération l'intérêt des populations face auxquelles, l'association et le volontaire restent solidairement responsables. Ses exigences à l'égard du volontaire ne sont pas seulement une question de principe mais mettent en jeu les intérêts des populations.

Mais, il reste que dans la mesure où le volontaire semble effectivement avoir cherché à assumer ses responsabilités, l'enjeu du responsable, au delà de la sanction et de l'équité, consiste à permettre au volontaire d'assumer un échec dont les conséquences sont susceptibles de gravement l'affecter.

3.3. Des critères plus qualitatifs impliquant des aptitudes spécifiques.

Nous sommes pauvres, mais nous sommes dignes et nous acceptons difficilement qu'on promène sur nous un regard parternaliste.

Nous sommes pauvres, certes, mais nous sommes dignes et nous acceptons difficilement qu'on promène sur nous un regard paternaliste. En aucun cas, nous n'accepterons qu'on nous traite avec un mépris déguisé, en voulant nous imposer une vision qui n'est pas la nôtre. Nous voudrions qu'on prenne le temps de nous connaître avant de nous juger.
Nous voudrions des gens qui ne dramatisent pas la situation à chaque instant et qui ne crient pas au découragement à la moindre contrariété. Nous savons ce que nous voulons. Les volontaires doivent savoir garder leur calme, penser que la panique n'a jamais arrangé une situation et que l'Afrique n'est pas à l'heure de l'Europe et qu'elle tient à garder son rythme.

Mgr R. Sastre (Bénin)
Opérateur SCD

... je suis le patron, c'est-à-dire qu'ils doivent faire ce que je leur demande...

"Mais normalement, je suis le patron ici, je ne sais pas si je vais l'être bien longtemps, je sais pas du tout comment ça va se passer. Mais normalement je suis le patron, c'est-à-dire qu'ils doivent faire ce que je leur demande, tout en sachant que c'est toujours des réunions hein, ça doit être d'un commun accord mais ils doivent respecter tes décisions, faire bien leur travail et euh... avoir des horaires : ils viennent de telle heure à telle heure. C'est-à-dire nous ici on a un principe

> d'avertissement, au bout de trois avertissements, ils sont virés. Ils le savent. Ils le savent et là-dessus on ne badine pas parce qu'on va pas s'emmerder avec des gens qui font mal leur travail, qui arrivent une heure après oui qui font mal ce que tu leur demandes, fin des choses comme ça."
>
> volontaire

Les volontaires qui s'expriment ainsi atteindront, sans doute, les objectifs que leur confie l'association. Pourtant, certains responsables et une partie des populations auprès desquelles ils interviennent ne seront pas satisfaits.

Ils nous amènent à intégrer une notion de contribution plus large que la réalisation des objectifs. Les griefs retenus contre eux touchent à des aspects plus qualitatifs mettant en cause la définition du projet, la présence du volontaire et la relation qu'il établit avec les populations.

Après avoir mis à jour certaines attentes d'une partie des responsables de l'association, après avoir analysé une partie des causes du mécontentement, discret mais néanmoins marqué, que manifestent parfois les populations, nous faisons valoir trois catégories de compétences clés impliquées dans les qualités de la contribution ainsi élargie.

3.3.1. "Incidents critiques" et attentes des interlocuteurs.

Cette partie met à jour certaines attentes que développent les populations et certains responsables des associations étudiées à propos de la contribution des volontaires. Suivant une démarche inspirée de la théorie des incidents critiques, nous analysons les cas où justement elles n'ont pas été satisfaites. Les griefs ainsi relevés permettent de déduire ce que les populations et les responsables apprécient dans le cadre des autres contributions.

Nous considérons ainsi deux types "d'incidents" :
- les "incidents" perçus par les populations ;
- ceux définis comme tels par certains responsables.

Ces incidents nous permettent d'aborder les questions que se posent la plupart des responsables à propos de la responsabilité du volontaire et de celle de l'association, ainsi que la façon dont ils se positionnent concernant ce qui peut et doit être gérer. Au delà, ils nous permettent de dégager un certain nombre d'attentes susceptibles de s'ajouter à celles relatives à la réalisation pratique des objectifs.

3.3.1.1. Les réserves exprimées par les populations.

Si, comme l'explique l'analyse développée en première partie de ce chapitre, le mécontentement des populations peut être, en partie, attribué à des malentendus résultant de la rencontre interculturelle ou à des résistances au changement[68], une autre partie peut être restituée dans le cadre des relations entre Africains et "Blancs" expatriés.

---

[68] cf. ch. 5.1.2.

Les relations entre Africains et "Blancs", en général.

"En Afrique, on les appelle "petit Blanc" (...) Quand on en voit arriver un, on sait que dans un an il sera riche (...) Ils se croient supérieurs (...) Moi, je les trouve très arrogants.

"On a peur que le" Blanc" ne nous respecte pas (...) Moi, à 12 ans j'ai réalisé que c'était toujours eux qui avaient l'argent. J'ai demandé à mon père pourquoi c'était comme ça, il m'a répondu que quand tu nais noir et quand tu nais blanc, c'est pas la même chose. "

"En fait, on a deux images : on a celle du "Blanc" qui fait du bien, qui est juste, qui dit toujours la vérité, c'est celle des missionnaires. Et puis celle du "Blanc" qui se sent supérieur, qui ne pense qu'à gagner de l'argent."

La relation entre Africains et volontaires peut être, par ailleurs, restituée par rapport à la relation entre Africains et Européens, les "Blancs" en général. Celle-ci pourrait faire l'objet d'une recherche à part entière. Cette relation plonge ses racines dans la colonisation. A cette époque, elle se caractérisait par un rapport de forces asymétriques dans le cadre desquelles les blancs dominaient l'ensemble du pays. Les anciens ont grandi dans ce contexte et ont gardé une attitude déférante par rapport au "Blanc".

Après la décolonisation, une partie des "Blancs" est restée, d'autres sont arrivés. Qu'ils soient fonctionnaires ou hommes d'affaires, ceux-ci ont en commun un pouvoir d'achat exorbitant. Ce sont eux qui possèdent les plus grandes villas et les plus belles voitures. Leurs comportements, pour des raisons qui mériteraient elles-aussi une recherche approfondie se caractérisent par un arrivisme qui se traduit entre autres par un total mépris, teinté de formes de racisme. Ces comportements sont à situer dans des dérives de comportements généralisés.

Les difficultés de la rencontre interculturelle et les relations entre Africains et Blancs, en général, n'expliquent cependant, pas tout, une part du mécontentement des populations peut être attribuée aux volontaires eux-mêmes.

Des points concernant plus spécifiquement les volontaires.

Des avis inconditionnels.

"Les volontaires, ils sont vraiment formidables, vraiment ils nous apportent beaucoup."

"Les VP, oui vraiment ils sont très très bien, on en est vraiment content."

"Ils travaillent tout le temps, ils n'arrêtent pas.

Des avis plus réservés.

"Les volontaires, ils ont tous une voiture, et quand on leur demande de nous emmener quelque part, ils disent qu'ils n'ont pas le temps. Et puis, ils boivent du coca toute la journée. Et tu crois qu'ils nous en offrent ? C'est pas normal, parce que l'argent qu'ils dépensent, c'est notre argent : les gens en France c'est pour nous qu'ils l'ont donnée."

"Moi, je trouve que les Blancs, ils ne cherchent pas à s'intégrer, ils restent toujours entre eux."

"Les Badjulés, on sait pas bien ce qu'ils font, ils ne nous disent rien."

"Philippe et Yannick, nous on les aime bien au village. Ils viennent à toutes nos fêtes. Ils sont même venus pour les funérailles d'Ignace. Et puis, ils disent qu'ils veulent nous aider."

"Paul, il est vraiment bien, il écoute toujours ce qu'on lui dit."

"Tu vois, je vois pas bien à quoi ça sert, tout ça."

A :"Oui, ils sont volontaires, ils disent qu'ils sont venus nous aider."
Q : "Tu sais ce qu'ils font."
A : "Non, ça je sais pas bien."

"Ben, pour moi, à mon humble avis, je crois qu'ils sont venus pour gagner de l'argent."

"Ils sont venus parce qu'en France, vous avez trop de chômage."

Des avis plus critiques.

"Manu, personne ne l'aime, ici, il ne suit que son idée, il n'écoute personne." "Il se prend pour un petit chef, tu sais moi, normalement je suis au même niveau que lui sur le projet, en plus j'ai plus de diplômes que lui."

"Ils disent qu'ils sont venus nous aider, mais on ne leur a rien demandé, nous !"

"Moi, je trouve, personnellement, qu'ils exagèrent : ils se comportent comme s'ils étaient chez eux."

"C'est pas possible... Franchement, j'ai du mal à croire qu'ils soient venus juste pour nous aider. Je suis sûr qu'ils ont d'autres raisons."

"Je ne pense pas que les gens ici comprennent qu'ils sont des volontaires parce qu'ils sont beaucoup mieux que nous : Ils ont une belle voiture, ils s'achètent des cocas, de la bière tout ça... Ils sont plein d'argent, ça c'est clair."

"Les volontaires ne se comportent pas toujours très bien. Ils pensent qu'ils savent tout et deviennent presque toujours autoritaires."

"Vous les Mouzoungou vous vous croyez tout permis. Vous croyez qu'il faut qu'on se pousse pour vous faire une place. Vous ne nous respectez pas."

Extraits d'entretiens
réalisés avec des Africains
vivant sur place.

Certains lecteurs seront peut-être étonné que le volontaire arrivant avec des intentions aussi louables soit aussi mal accueilli. Paradoxalement, ce sont précisément ces intentions qui sont à l'origine de certaines formes de rejet du projet.

Le cas où les populations exprimaient quelques réserves étaient rares et pouvaient apparaître accidentels. Mais, au fur et à mesure que nous découvrions certaines ambiguïtés, nous les soumettions à l'appréciation de nos interlocuteurs. Un grand nombre restaient sur leurs position mais d'autres voyant que nous avions sur le développement une ouverture différente en profitaient pour exprimer leur "véritable" point de vue.

Nous situons un grand nombre des différends existant entre les Africains et les volontaires au niveau de la définition de la situation. Le sens qu'ils veulent, chacun de leur côté, donner au projet se révèle, pour l'autre, inacceptable.

Compte tenu de leurs origines[69], un grand nombre de volontaires sont, eux-mêmes, porteurs des visions de l'Afrique et du développement présentées dans la première partie de ce chapitre : des visions véhiculées par les médias en collaboration avec certains organismes tels que l'Unicef et des associations d'urgence présentant des populations africaines décimées par les sécheresses et les guerres civiles.

La gangrène du monde.

"Moi, ce qui m'a le plus choquée quand je suis arrivée en France, c'est le décalage : l'image que vous avez de l'Afrique. Nous, on voit bien qu'on est pas tout à fait au même niveau par rapport à la technique, mais pour le reste on se considère comme un continent riche, on a la nature et les hommes. Vous, vous nous voyez comme la gangrène du monde. "

Africaine étudiante
en France, depuis deux ans

Cette recherche analyse la façon dont le volontaire se définit par rapport à la situation avec, entre autres enjeux, de valider l'utilité, voire la nécessité, de sa présence. La représentation des populations induites par cette utilité met en avant leur misère. Partant de là, compte tenu de sentiments de l'ordre de la compassion et/ou de "principes moraux d'inspiration altruiste", le volontaire se sent obligé de les aider, voire de les sauver.

Ce scénario inspiré de certaines situations d'urgence se révèle, dans le cadre d'un projet de développement, pour les populations, plus ou moins incompatible avec l'image qu'elles ont de la situation : le fait de se voir qualifier de "pauvres" et de "misérables" constitue, pour les Africains[70], une définition d'eux-mêmes, tout à fait inacceptable.

Dans un autre registre, un scénario relativement fréquent consiste à justifier l'utilité du volontaire par la supériorité technologique de l'Occident. Cette définition de la situation induit une relation maître-élève dans le cadre de laquelle le volontaire peut se révèler parfois un pédagogue plutôt autoritaire. Cette relation asymétrique n'est pas plus acceptable que la précédente.

Dans cette perspective, la collaboration au projet reviendrait pour certains Africains une acceptation de cette définition. Pour eux, seule une définition faisant valoir la notion d'échanges et une relation fondée sur la réciprocité peut rendre la coopération tolérable.

---

[69] Origines françaises et, d'une façon plus générale, occidentales.
[70] ...sans doute la plupart !

Paradoxalement, un volontaire faisant valoir des formes de "calcul"[71] mettant en avant, en contrepartie du travail effectué, le plaisir qu'il trouve à passer deux ans en Afrique a, a priori, plus de chances de faire accepter son projet que celui se prévalant des sacrifices qu'il consent.

Nous considérons ainsi que l'un des principaux enjeux du projet réside dans la définition de la situation, chacun essayant d'imposer des significations déduites de cadres de références, par bien des points, fondamentalement différents.

Significations et connotations pour les volontaires	<=	Mots & réalités	=>	Significations et connotations pour les populations
Volontaire	<=	Volontaire	=>	?
Progrès	<=	Changement	=>	Risques
Développement	<=	Projets	=>	Argent
Altruisme	<=	Aide humanitaire	=>	Condescendance
Pauvreté	<=	Afrique	=>	Richesse
Rétribution lui permettant de répondre à ses besoins	<=	Indemnité et avantages en nature (ex. voiture de fonction)	=>	Argent et dons envoyés par les donnateurs à leur attention et que le volontaire devrait normalement partager avec eux.
Revenu inférieur au SMIC	<=	3000 FF (montant de l'indemnité perçue par les volontaires du progrès)	=>	Salaire d'un sous-préfet de région

[71] cf. implication calculatrice.

3.2.1.2 Les réserves exprimées des responsables.

Des dérives autoritariste et le paternaliste

"Par contre, où il y a un problème par rapport à l'autoritarisme, paternalisme etc. On a intégré ça dans nos formations, on a essayé de trouver un spécialiste, on travaille sur le rôle du volontaire qu'il ne prenne pas trop de place, de lien avec la population. On a des volontaires qui sont extraordinaires, en action, d'autres qui sont d'horribles autoritaires."

Des dérives racistes : "... les Blancs sont supérieurs."[72]

"Ce qu'il faut savoir ici, c'est que les Blancs, même dans les pays colonisés, les Noirs ont toujours l'impression que les Blancs sont supérieurs. Ouais, dans leur mental, tu es supérieur, même si tu l'es pas, mais dans leur mental, pour eux, tu es toujours quelqu'un qui a une culture plus développée, qui est plus intellectuel. Euh, donc, t'arrives ici, normalement t'es sensé être pour eux plus intelligent. Bon OK. Surtout, ici en fait, c'est que toi, tu arrives, tu as des sous dans la poche, tu vas pour leur donner du travail, tu vas pouvoir guérir leurs enfants, leur donner des médicaments sans qu'ils aient à payer. Tu vois pour eux c'est ça, c'est ça que tu représentes, tu représentes du travail, tu représentes un nouvel équilibre pour eux, la possibilité de se réhabiliter eux-mêmes, de pas avoir honte d'eux-mêmes, de pas avoir des choses comme ça. Voilà ce que tu représentes quoi."

Des dérives vers des psychotropes.

"Des dérives, c'est surtout ici, sur ce type de missions plus calmes que j'en ai vues. Dans les missions d'urgence, de ce que j'en ai vu, il y en a beaucoup moins, peut-être parce que les gens ne restent jamais très longtemps tu vois.

Ici, les gens restent souvent jusqu'à un an. Il y en a, je ne sais pas combien ils prennent du vallium : quatre valliums dans la journée, sinon c'est la crise. Il y en a qui au matin à 10 heures sont au bistrot "whisky etc.." Pour moi, j'essaye de pas boire, premièrement ça me fatigue, pareil, de pas fumer parce que ça me fatigue aussi. J'essaie de me maintenir mais j'ai quand même du mal, tu vois. Là, par exemple, j'ai des abcès aux pieds, ça fait un mois que çà traîne, ça n'arrive pas à se soigner, c'est des petits trucs comme çà qui te fatiguent la vie. On a du mal à rester ici quand même, on est vachement bien ici, mais en même temps, c'est assez courant quand même, même avec l'expérience, moralement, çà faiblit, tu as moins de pêche! Le fait de se rendre en capitale, çà me regonfle un peu... Même si je suis content de revenir ici après. Tu vois des fois, on a trop envie de boire un coup, je n'ai jamais besoin de boire, il y a qu'ici que j'éprouve ça, ou alors si je bois..."

En dehors de la réalisation des objectifs du projet et des efforts fournis dans ce sens, les responsables attendent du volontaire un "minimum de correction". Cette exigence, relativement vague, concerne, d'une part, ses attitudes à l'égard des autres acteurs et plus particulièrement des populations et, d'autre part, à ses comportements en dehors du projet.

---

[72] Ce titre, isolé de son contexte peut prêter à confusion. Son sens est à restituer dans les propos qui le suivent.

Les responsables de l'association ne sont pas tous et pas totalement conscients du mécontentement parfois ressenti par les populations. Cette relative ignorance s'explique en partie, par le fait que ce mécontentement n'est que très rarement ouvertement exprimé. Nous l'avons mis à jour à l'issue d'une investigation relativement poussée. En dehors de ces difficultés d'accès, les problèmes liés à l'attitude du volontaire à l'égard des populations tendent à mettre les responsables face à certaines ambiguïtés. Le paternalisme et l'autoritarisme constituent des conséquences d'une relation dans le cadre de laquelle, les occidentaux attribuent à l'association et à ses volontaires, des rôles de "sauveurs" et de "parents protecteurs" (Berne, 1967). La remise en cause des excès des volontaires les obligerait ainsi à questionner le sens de la relation et la légitimité du projet.

Dans l'absolu, tous souhaiteraient voir le volontaire entretenir, avec les populations, des relations "correctes". Ils attendent qu'il fasse preuve de tolérance et de respect à l'égard des points de vue exprimés par les autres. Ils conçoivent parfaitement que l'attitude du volontaire peut rendre le projet plus ou moins acceptable.

Ils regrettent les excès de certains volontaires. Ils condamnent les déviances telles que la consommation de drogues. Ils considèrent que dans le contexte du projet, la vie privée du volontaire ne peut être véritablement séparée de sa vie professionnelle.

Ils sont cependant conscients que certaines de ces dérives sont directement liées aux difficultés de l'expérience et impliquent, de ce fait, la responsabilité de l'association. Ils assument leur devoirs à ce niveau et affirment leur volonté d'aider les volontaires traversant des périodes plus difficiles.

Ces dérives les mettent face à de fortes contradictions. Les comportements dénoncés ou regrettés, questionnent leur responsabilité. D'un côté, ils considèrent que l'association est solidaire des volontaires et que leurs comportements peuvent la compromettre. Ainsi, jugent-ils qu'il est de son devoir de les aider et de les protéger. D'un autre côté, ils souhaitent éviter un encadrement trop paternaliste. Ils font valoir le fait que les volontaires sont adultes et responsables de leurs comportements.

Au delà de ces questions de principe, la plupart des responsables admettent leur impuissance. Ces comportements sont difficiles à évaluer dans la mesure où les critères impliqués reposent sur des valeurs et restent, de ce fait, très subjectifs. Dans la pratique, les responsables interviennent seulement en cas de problème : lorsqu'il y a, par exemple, arrestation du volontaire par la police, ou encore, lorsque les populations demandent le renvoi du volontaire.

Dans ce contexte, une partie des responsables préfèrent s'en tenir aux aspects de la contribution directement liée à la réalisation des objectifs. Seule une minorité continue de dénoncer ces excès. Même s'ils admettent ne pas voir de prise sur leurs comportements, ils continuent, par principe, d'essayer de sensibiliser les volontaires à ces problèmes.

Ces aspects plus qualitatifs de la contribution donnent lieu à une plus grande dispersion de l'échantillon des volontaires étudiés, ce qui constitue, dans cette mesure, une variable utile à notre étude. Même si la plupart des responsables tendent à s'en décharger, nous considérons les excès constatés à ce niveau comme des problèmes. Au delà des freins que peuvent constituer ces comportements au niveau de la réalisation des objectifs, ils restent porteurs d'effets négatifs au moins à deux niveaux.

Le mécontentement des populations s'oppose, de toute évidence, aux objectifs et aux principes que définit l'association dans le cadre de son objet social. La concrétisation de l'aide apportée sous la forme d'objectifs précis n'empêche pas de considérer la satisfaction des populations comme un indicateur illustrant la réussite ou l'échec du projet.

D'un autre côté, les dérives à l'origine de ce mécontentement apparaissent souvent comme la manifestation d'une expérience mal vécue. L'autoritarisme, le paternalisme et le racisme, révèlent très souvent le malaise ressenti par le volontaire face aux ambiguïtés évoquées dans la première partie de ce chapitre. Ne parvenant pas à se positionner et ne saisissant pas bien le rôle qu'il doit jouer dans ce contexte, il "cherche à s'imposer". Ces dérives n'impliquent ainsi pas forcément la personnalité du volontaire, mais peuvent être l'expression de déséquilibres psychologiques directement ou indirectement liés à l'expérience présente.

La plupart des responsables se sentent, face à ces dérives, complètement désarmés. Ils sont tentés de se désolidariser de comportements sur lesquels ils ont le sentiment de ne pas avoir prise, sans pour autant pouvoir se résoudre à abandonner des volontaires dont ils soupçonnent parfois la détresse. Partant de là, nombreux sont ceux qui choisissent s'en tenir à une relation axée sur la réalisation des objectifs du projet.

En dehors de notre volonté de mettre en perspective, les principes et les pratiques de l'association et d'explorer des registres de performance qu'elle pourrait potentiellement prendre en charge, nous intégrons les "problèmes" évoqués dans le cadre de cette partie dans la mesure où ils préoccupent les Responsables Ressources Humaines. Ceux-ci sont, sans doute, ceux qui se sentent les plus concernés par ces dérives. Ces préoccupations figurent parmi les principales demandes qu'ils nous ont adressées, dans le cadre de la recherche-action menée à leurs côtés. Ils attendaient que cette démarche de recherche les aide à mieux faire la part des choses entre les responsabilités de l'association et les responsabilités du volontaire. Ils soulèvent, ce faisant, de "vraies" questions touchant au coeur de la relation association-volontaire.

Les réponses apportées par rapport aux problèmes éthiques et pratiques, liés aux responsabilités prises en charge de part et d'autre, constituent selon nous l'une des principales valeurs ajoutées produites par ce travail.

Dans l'immédiat, les regrets et les malaises exprimés par les responsables et la population, à propos des excès des volontaires, nous permettent de mettre à jour, par contraste, certaines de leurs attentes concernant la contribution du volontaire. Nous intégrons ainsi, parallèlement aux objectifs pratiques du projet, la capacité du volontaire

de rendre le projet acceptable pour tous. Nous formalisons cet aspect de la contribution à travers une série d'aptitudes, illustrant la façon dont les volontaires peuvent le prendre en charge.

Certains volontaires démontrent, en effet, la possibilité de réduire une partie des contradictions associées aux projets de développement. Par leur façon d'aborder les problèmes, par leur manière d'être et de faire, ils contribuent à la construction d'une réalité plus homogène.

3.3.2. Les aptitudes contribuant à la qualité du projet.

Les volontaires ne sont pas entièrement responsables des décalages représentationnels qui les opposent[73], "parfois"[74], aux populations :
- les scénarios dont ils sont porteurs sont enracinés dans des représentations culturelles ;
- l'utilité qu'ils définissent, par rapport à leur présence, constitue une ressource cognitive plus ou moins vitale.

Pourtant, certains volontaires démontrent la possibilité de faire mieux et différemment. Ils parviennent à des "ajustements"[75] induisant une définition de la situation acceptable pour les populations, tout en restant compatible avec les attentes exprimées par leurs autres interlocuteurs (association, financeurs du projet, donateurs, autorités locales).

La qualité de leur contribution s'appuie sur des compétences clés que nous regroupons autour de trois catégories :
- la façon dont ils perçoivent et abordent les problèmes, en fonction de la complexité, et, les ambiguïtés qu'ils intègrent à propos de la situation ;
- des savoir-être impliquant leurs capacités à communiquer avec leurs interlocuteurs et à s'impliquer dans le projet ;
- leur capacité à adapter le projet et à innover face aux données de la situation.

3.3.2.1. Capacité à percevoir la complexité de la situation.

La capacité à admettre des points de vue différents : l'exemple de la mort.

"Maintenant, je les envoie promener. Au début j'essayais de suivre, de répondre à leurs attentes parce que j'étais nouveau. Maintenant, si je suis comme ça, c'est que je vois comment sont les Africains, il y a que nous qui nous affolons dans ces cas-là. C'est la mère, c'est son bébé qui meurt et elle ne bouge pas ; moi, j'ai pas envie de bouger plus que la mère. Je ferais n'importe

[73] leurs représentations s'opposent, mais les populations ne manifestant pas ouvertement leur désapprobations, elle ne s'affrontent pas directement.
[74] euphémisme de réserve, notre expérience nous amène à penser que ces divergences de cadres de références sont, en fait, relativement fréquentes.
[75] "Ajustement" : dernière phase du processus implicationnel, dans le cadre de laquelle, le volontaire renonce à tout ou partie de ses engagements anticipés pour d'autres plus praticables, compte tenu des données de la situation.
cf. chapitre 6

quoi pour l'aider mais si je vois qu'elle bouge pas. Pour nous, c'est difficile à admettre, pour nous les Occidentaux, d'admettre qu'un enfant va mourir. Mais il faut aller plus loin que ça, tu vois, dans la façon dont on conçoit les enfants, je veux dire : on ne planifie pas, on fait des bébés... et malgré tout parmi la plupart des gens ici...
Je ne parle pas de tous.. je rencontre des gens qui ont des femmes qui veulent un enfant, mais pas trop tôt, qui planifient, mais dans ces cas-là leur comportement vis-à-vis de leur enfant... elles le laisseront pas mourir celui-là. (...)

... Et ceux, par contre, la manière habituelle, ici la majorité, tu as des enfants..des enfants... le père s'en fou complètement, la mère quand ils sont petits, elle les protège complètement mais après quand ils se débrouillent... Et puis un jour il y a une maladie. Nous parfois, il y a des fois des adultes qui meurent, il y a toute la famille autour et on leur dit vous devriez faire ceci, vous devriez faire cela, il y a des fois il y en a qui s'en occupent et des fois ils ne s'en occupent pas. On ne sait pas pourquoi. La mort c'est quand même moins.. Tu vois j'en ai discuté avec Masson qui est Africain aussi, c'est pas si grave. A un moment donné pourquoi, je ne sais pas pour quelle raison ça ne sera pas si grave.."la mort on n'en meurt pas", qu'ils diront. Tu vois ce que je veux dire c'est pas quelque chose... c'est pas un drame. Il y aura toutes ces litanies, tous ces pleurs... c'est très paradoxal. L'idée de la mort c'est la même que la naissance. Tu vois on fait des gamins, ce n'est pas planifié du tout et après ça se répercute sur le reste de la vie. ...ça part du moment où on fait des gamins, la façon dont on le fait, dont il naît et dont on l'élève ça se répercute sur le reste de l'existence : il va mourir comme il va naître un peu n'importe comment.(...)

... ça c'est vachement différent chez nous. Les gens qui sont de première mission n'arrivent pas à comprendre ça. C'est un peu vache ce que je te dis. Je ne sais pas il faut être réaliste et les Africains te le diront aussi. Ils culpabilisent un peu peut-être, ils essaient de suivre un peu notre truc, mais ça sert à rien."

Ce volontaire illustre parfaitement la capacité de certains à saisir la complexité de la situation induite par la diversité des points de vue et des enjeux des différents acteurs qu'elle implique. Cette capacité constitue, selon nous, une compétence clé, dans la mesure où elle permet d'aborder les problèmes posés par le projet suivant une perspective différente et d'envisager des solutions acceptables pa tous.

Le volontaire, ainsi disposé, ne se limite plus à des considérations pratiques, mais intègre, dans sa façon de formuler les problèmes et dans les solutions qu'il propose, le sens qu'ils peuvent prendre pour ses différents interlocuteurs.

Conscient de la complexité de la situation et des "mondes" (Boltenvsky et Thévenot, 1991) impliqués, le volontaire est en mesure de les gérer : de percevoir les "épreuves" (Boltenvsy et Thévenot, 1991) dans le cadre desquelles ils se confrontent. Partant de là, il peut les prendre en considération, tant dans sa façon d'être et de communiquer, que dans les solutions innovées pour adapter le projet aux données ainsi intégrées.

3.3.2.2. Les "savoir-être".

Trouver sa place.

Jérôme, que nous avons suvi sur un projet de développement des quartiers spontanés nous est apparu comme très représentatif.

Tout au long de la journée Jérôme est resté en retrait. Concernant les travaux de rénovation de l'école, malgré la demande insistante du directeur et des jeunes de l'association, il n'a donné aucun avis, il s'est contenté de récapituler le pour et le contre. Cette attitude semble porter ses fruits, car lorsque nous avons interrogé les jeunes de l'association, ils nous ont répondu qu'ils aimaient bien Jérôme mais que le projet c'était eux qui avaient tout fait, Jérôme n'etait là que pour les aider.
Jérôme concède qu'il est souvent tenté d'intervenir, qu'il l'a fait un peu au début, mais qu'il a appris à rester en retrait et se trouve maintenant à l'aise dans ce rôle.

Jérôme a su se positionner comme le préconisent les méthodes, il reste en retrait, il se contente de créer quelques évènements et aide les acteurs à mieux collaborer. Il sert de "traducteur".

Ce recul ne lui est pas venu immédiatement, il admet sans difficultés être, au début, trop intervenu et avoir manqué de faire capoter le projet.

"C'est vrai qu'au début tu as tendance à vouloir aller trop vite. Tu es là pour deux ans, alors tu veux, un peu, t'imposer. Et puis il y a des clichés, même si tu fais une préparation sur dix jours à l'association, où on va essayer de casser les clichés, il reste des clichés : "bon j'arrive, je suis le toubab qui arrive en Afrique, c'est pauvres africains tout ça, j'apporte ci, ça." Et puis on est pressé, il faut tout de suite se prouver à soi-même et aux autres qu'on est là pour réussir certaines choses; Il y a tout un état d'esprit qui à la base est pas foncièrement mauvais mais qui est pas toujours dans le sens des populations et des projets qui eux sont à long terme."

La compétence clé ici abordée est la conséquence, en quelque sorte, la réciproque, de la précédente : nous la qualifions de savoir-être, mais pour être plus précis et plus juste nous devrions parler de savoir se positionner et de savoir trouver sa place.

Nous définissons ce "savoir être" par rapport aux "savoir-faire", il s'agit, suivant une perspective semblable à la compétence précédente, de dépasser la dimension instrumentale de sa fonction pour l'incarner, en intégrant une identité plus complexe et mieux adaptée aux enjeux du projet. Le volontaire peut ainsi tenter de s'écarter du cadre des relations d'ordinaire établies entre Blancs et Noirs, évitant ainsi de tomber dans les pièges de l'autoritarisme ou de la condescendance.

Il s'agit de donner un peu d'âme à sa fonction, de ne pas se limiter à un rôle prescrit mais d'investir des formes plus personnelles intégrant des formes de discernement contribuant à de meilleurs ajustements avec les interlocuteurs. Les "savoir être" en question commencent, même si cela ne sert à rien d'un point de vue strictement pratique, par le respect de ces points de vue.

Ce "savoir être" s'appuie, entre autres, sur des formes de réflexivité permettant de mettre en perspective ses pratiques afin, non seulement de questionner leur efficacité, mais aussi, de réfléchir sur sa place au sein du projet, dans la communauté dans laquelle il s'inscrit et du réseau d'acteurs qu'il implique.

Le volontaire ainsi disposé envisage son action au niveau pratique, mais aussi :
- au niveau social, à travers la définition de la situation qu'il construit avec ses interlocuteurs dans le cadre de leurs communications ;
- au niveau symbolique, à travers le sens qu'il donne, personnellement, à sa présence dans le cadre du projet.

Le "savoir être" ainsi défini constitue, en quelque sorte, une capacité à innover au niveau de son identité. Cette compétence-clé est en interaction avec les innovations introduites au niveau des contenus et de l'identité du projet.

3.3.2.3 Capacité à innover en fonction du contexte.

Innover en s'appuyant sur les données du contexte.

Le projet de Bruno consiste à promouvoir la culture attelée dans un village du Burkina Faso situé au nord de Ouagadougou. Le démarrage du projet fut relativement lent :
- habitué à "sarcler"[76] à l'aide d'une "houe"[77] ils ne voyaient pas l'intérêt de changer ;
- cultivant d'ordinaire un hectare, ils ne percevaient pas vraiment l'avantage de pouvoir en travailler trois.
La culture de ce village se caractérisait effectivement, comme l'explique Michalon (1997) et Mandras et Forsé (1983), par des résistances au changement fondées sur la conservation de pratiques ayant fait leurs preuves.

Le premier, à avoir adopteé la technique proposée par Bruno, fut Désiré. Il s'agissait d'un jeune ayant, au sein de sa classe d'âge, une certaine autorité. Dans les mois qui suivirent quatre autres jeunes se décidèrent également. L'année suivante vingt autres paysans firent l'acquisition d'un attelage. Enfin, l'année de notre passage, une trentaine d'autres s'étaient ou allaient se convertir.

L'un des facteurs ayant, sans doute contribué à l'accélération de la diffusion du changement au cours de la seconde année fut introduit par Bruno. Son enjeu était que la culture attelée s'intègre dans les habitudes de la population. Pour ce faire, il eut l'idée de mettre en place un concours.

Ce concours consistait pour les participants à sarcler une surface donnée en un minimum de temps, tout
en respectant certaines contraintes au niveau de la qualité du travail, à défaut de quoi ils pouvaient être pénalisés.

Ce concours eut le mérite d' (ré)introduire le changement apporté sous la forme d'une fête à l'occasion de laquelle ceux qui disposaient d'un attelage furent les "héros du jour".

Ce ne fut ainsi pas tant les qualités intrinsèques de l'innovation proposée qui motivèrent les suivants à investir que ce qu'elle représentait socialement.

journal de bord

[76] Sarcler : creuser, dans la terre, des sillons afin de pouvoir enterrer la semence.
[77] Houe : outil ayant approximativement la forme d'un pioche avec un manche de 80 cm.

Cet exemple particulier illustre les liens possibles entre les aspects qualitatifs auxquels touchent les compétences-clé développées dans le cadre de cette partie et la réalisation des objectifs du projet.

Au delà de ces liens, la compétence que nous souhaitons ici mettre en avant a trait à la capacité du volontaire à adapter le projet que lui confie l'association aux données de la situation. Nous considérons ainsi la pertinence des initiatives permises par les deux précédentes compétences.

L'association définit un objet social et une charte relativement générale desquels elle déduit, face aux besoins des populations qu'elle identifie, les objectifs du projet. Compte tenu de la complexité et des ambiguïtés de la notion de développement, elle peut proposer une démarche et des méthodologies, mais elle ne peut raisonnablement pas proposer des solutions universelles.

Partant de là, c'est au volontaire de composer entre les données de la situation : les attentes spécifiques des financeurs, intégrer les exigences des autorités locales, les contraintes techniques et économiques, les contraintes sociales et culturelles et les besoins de la population, tout en respectant les principes de l'association.

Certains volontaires considèrent ces attentes comme les données d'un problème dont la réponse correspond à la possibilité de réaliser le plus efficacement possible les objectifs du projet.

D'autres, ceux dont nous voulons souligner les compétences, se donnent pour objectif de construire un projet dont les caractéristiques pratiques, mais aussi le sens seront acceptables pour tous. Différentes voies sont, pour ce faire possibles :
- le volontaire peut modifier les objectifs de façon à pouvoir obtenir un minimum de consensus autour de la définition du projet ;
- il peut ajuster le sens du projet, le modifier en fonction des interlocuteurs, ou mieux encore, le "traduire" (Callon, 1986) dans leurs cadres de référence, de façon à ce que chacun puisse se retrouver dans les objectifs visés.
Ces deux voies, parfois, s'opposent obligeant le volontaire à arbitrer.

Quelle que soit la voie retenue, la prise en considération de la diversité des points de vue et des enjeux impliqués, ainsi qu'un positionnement mûrement réfléchi, contribuent à l'intégration de problèmes plus complexes et à l'innovation de solutions susceptibles de recueillir l'accord des interlocuteurs.

Ce faisant, le volontaire reconstruit la réalité de l'association dans le cadre d'ajustements locaux, lui permettant ainsi d'exister tout en restant pertinente.

Analyse de l'innovation en termes d' "Economie des Conventions" (Boltansky et Thévenot, 1991)

Le volontaire peut gérer l'hétérogénéité des "mondes" en présence :
- soit en établissant un principe supérieur commun capable de réunir tous les acteurs dans le même "monde" ;
- soit en considérant que ces mondes peuvent, la plupart du temps, cohabiter et trouver, lorsque, le cas échéant, se présente une épreuve, un arrangement.

Dans cette perspective, on peut considérer que l'ensemble des acteurs occidentaux se retrouvent dans un monde civique construit autour du principe supérieur que constitue la nécessité d'aider les pauvres Africains. La population s'exclut, souvent, elle-même de ce monde dans la mesure où elle ne peut accepter la pauvreté considérée.

Au delà du monde domestique dans lequel les populations évoluent habituellement, elles aspirent à un monde domestique dans le cadre duquel elles traiteraient d'égal à égal avec les Occidentaux venus échanger avec elles.

Le volontaire peut au niveau de son projet trouver des arrangements situés dans ce monde marchand, il peut, par exemple, comme le font souvent les volontaires de l'AFVP, faire payer aux populations les prestations effectuées, en leur faisant, si nécessaire, crédit.

Ces compétences-clés constituent des types idéaux nous permettant d'intégrer une acception élargie de la contribution. Elles s'ajoutent à la réalisation des objectifs et aux efforts effectués. Ces différents aspects de la contribution du volontaire seront par la suite repris et consolidés à travers une conceptualisation en bonne et due forme.

Conclusion.

Les données présentées dans le cadre de ce chapitre constituent des connaissances intermédiaires visant à poser plus précisément les termes de notre problématique. Nous les reprenons au fur et à mesure des chapitres suivants. Nous les réintégrons et les faisons signifier dans le cadre de concepts et de modèles scientifiquement validés, avec pour objectif d'apporter quelques éléments de réponses aux différents problèmes que nous venons de soulever.

Le tableau qui suit nous permet, dans l'immédiat, de constater l'indépendance existant, a priori, entre les engagements des volontaires, interprétés en termes de modes et de référentiels d'implication, et leurs contributions.

	Contributions								
	Réalisation des objectifs			Efforts et "bonne volonté"			Aspects plus qualitatifs (complexité, savoir-être, innovation)		
	satisf.	moyen	insuff.	satis.	moyen	insuff.	satisf.	moyen	insuff.
Implication Intrinsèque Association	X	X	X	X			X	X	X
Implication Calculatrice Association	X	X	X	X		X	X	X	X
Implication Aliénant Association			X	X	X		X	X	
Implication Intrinsèque Autre ref.	X	X	X	X			X	X	X
Implication Calculatrice Autre Ref.	X	X	X	X			X	X	X
Implication Aliénante Autre ref.	X			X	X			X	X

Le tableau ci-dessus[78] illustre l'indépendance existant, a priori, entre les engagements signifiés qui composent l'implication du volontaire et les différents aspects de sa contribution. En ce sens, il rend compte de la diversité des combinaisons possibles, et effectivement constatées, dans notre échantillon.

---

[78] Cette présentation des résultats en termes de configurations possibles n'est pas forcément très fiable, dans la mesure où nous avons réduit le positionnement des volontaires à une forme d'implication unique.

Cette réduction nous a paru nécessaire afin que chacun des trois sous-tableaux puisse nous donner la répartition des cinquante -deux volontaires composant l'échantillon. Nous aurions, en effet, très bien pu répartir un individu donné à travers les deux ou trois engagements de base composant son implication symbolique, auquel nous aurions pu ajouter les cinq ou six engagements dérivés de ceux-ci. Certains individus auraient ainsi pu, à travers l'ensemble des enjeux qu'ils prennent en considération, couvrir plus d'un tiers de chaque tableau.

D'un autre côté, l'option retenue nous paraît particulièrement réductrice dans la mesure où une part importante des volontaires développe une implication symbolique effectivement et simultanément fondée sur deux ou trois engagements de base. Nous considérons que la réduction à un seul biaise les données.

Nous faisons valoir les trois faits tirés du tableau, mais nous considérons leur représentation sous forme de tableau comme très peu valide, il s'agit toutefois de la représentation la moins insatisfaisante que nous ayons trouvé.

Ce tableau montre que :
- que le degré de réalisation des objectifs ne dépend pas nécessairement d'une forme d'implication donnée ;
- que la prise en charge des aspects qualitatifs de la contribution ne dépend pas nécessairement d'une forme d'implication donnée ;
- que tous les volontaires composant l'échantillon étudié, à l'exception d'un seul, manifestent la volonté de mener à bien leur projet, et pour ce faire, fournissent une quantité importante d'efforts.

Ainsi, les différents aspects de la contribution ne semblent pas, a priori, liés à une quelconque forme d'implication. Aucune d'elles ne semble pouvoir générer de façon systématique une contribution supérieure aux autres.

Suivant une appréciation plus qualitative, aucune tendance ne semble pouvoir se dégager concernant la supériorité de l'une ou l'autre des formes d'implication conceptualisées en terme de contribution.

Les deux chapitres suivants élucident les contingences existant entre les engagements signifiés et la façon dont les volontaires posent et résolvent les problèmes rencontrés en situation. Dans la troisième grande partie, nous aborderons à nouveau la problématique de l'implication, en termes de contribution et de performance.

Chapitre 6

Le processus implicationnel.

Résumé.

Le processus décrit dans ce chapitre explique les différences observées entre les formes d'implication, au départ signifiées et celles finalement adoptées, après quelques mois d'expérience. Il met aussi et surtout en évidence les différences existant au niveau de leurs propriétés : l'implication issue de ce processus est plus réaliste, plus congruente et plus complexe que l'implication anticipée.

1. Le volontaire construit son implication conjointement aux démarches qu'il effectue avant de partir. A travers les engagements qu'il développe dans ce cadre, il explicite au profit de qui il entend travailler. Il définit, ce faisant, le référentiel auquel il assimile la situation et précise le rôle qu'il aspire à jouer dans ce contexte. Il fait, entre autres, valoir l'utilité de sa démarche et tend, pour ce faire, à mettre l'emphase sur l'ampleur des besoins auxquels il va devoir répondre.

2. Une fois sur place, le volontaire tend à projeter, sur la situation, les conditions nécessaires à la réalisation de ses engagements anticipés. Il refoule les données dissonantes et consacre toute son énergie à la réalisation du projet. "Le nez sur le guidon", le volontaire évite de prendre du recul. Bien que ne maîtrisant pas encore totalement les données de la situation, il tient à faire ses preuves et à "garder la face" vis-à-vis d'interlocuteurs auxquels il cherche à faire partager le sens de sa venue : l'altruisme de sa démarche et le fait qu'il se sent concerné par leur pauvreté.

3. Après quelques mois de ce rythme effréné, et à l'occasion d'une baisse d'activité ou d'une maladie, le volontaire retrouve, tout à coup, du recul et prend conscience des décalages existant entre ses anticipations et les données de la situation. Il se laisse alors progressivement gagner par le doute. Il réalise qu'il était "à côté de la plaque" et que l'utilité de son travail reste très relative. Il sombre dans la confusion et "se demande ce qu'il est venu faire ici". Il n'est plus très sûr de vouloir rester.

4. Cette confusion est pourtant nécessaire, elle précède un recadrage, à travers lequel il pourra finalement s'ajuster à la situation. Une fois le deuil de ses anticipations achevé, le volontaire est prêt à reconstruire. Il se repositionne par rapport à une situation qu'il perçoit désormais sous un nouveau jour.

L'engagement émergeant du processus implicationnel se différencie de l'engagement anticipé par au moins trois caractéristiques : son réalisme, sa congruence et sa complexité.

Le réalisme se construit sur la base d'un principe de réalité, en vertu duquel, il a pu réfuter ses anticipations.

Son implication étant plus congruente, le volontaire accepte plus aisément ses limites. N'ayant plus besoin d'autant refouler, il accède plus facilement à son "ressenti". Il se trouve désormais en phase avec son expérience vécue.

Son implication étant plus complexe, son expérience le confronte alors à une multiplicité d'acteurs et d'aspects de la situation, par rapport auxquels il se positionne. Il développe ainsi des engagements à la fois plus nuancés, plus nombreux. Tous ne sont pas "dérivés" du même engagement, ils constituent ainsi des construits différents dont la cohérence ne peut être systématiquement garantie.

Le chapitre suivant questionne, entre autres, comment le volontaire "gère" ses multiples engagements et envisage, pour ce faire, différents types de convocations.

Introduction.

> **"Moi, je pars, c'est pour aider les populations à s'en sortir !"**
>
> volontaire
> sur le point de partir

Le "moi", apposé en début de phrase, constitue, suivant les régularités établies par la linguistique, un indicateur signifiant que le locuteur s'attribue, avec force, ce qu'il énonce. A travers cette phrase relativement courte, le volontaire signifie qu'il s'engage. Il promet, devant témoin, qu'il fera tout ce qui est en son pouvoir pour contribuer à ce dessein. Il précise, ce faisant la situation qu'il pressent : des populations ne parvenant pas vraiment à "s'en sortir". Il définit le rôle qu'il entend jouer : il sera "celui qui les aide". Il précise, encore, la finalité de son départ, le désignant ainsi comme une décision intentionnelle.

Nous interprétons ce type d'engagement en terme d'implication symbolique[1]. Mais, considérant la multiplicité des engagements que peut développer un même volontaire, notre terminologie se réfère aux différents engagements qui composent l'implication du volontaire par rapport à sa situation de travail.

[1] Implication symbolique cognitive (ch.2.3.2), désignée sous le terme d'implication symbolique.

Nous avons déterminé "la façon dont ils se définissent l'un par rapport à l'autre et comment il prend en charge ses engagements"[2]. Nous envisageons, tout au long de ce chapitre, les différentes fonctions auxquelles peut contribuer cette activité, au fur et à mesure de l'expérience vécue par le volontaire.

La situation dans laquelle se retrouve le volontaire : deux ans[3] de volontariat en Afrique[4], n'est pas une situation prise en charge par les normes sociales qu'il a pu internaliser dans le cadre de son existence passée. Il ne dispose, a priori, d'aucun cadre de références capable de l'interpréter[5]. Il n'a, de plus, dans ce contexte, aucune place attribuée, pour les populations il n'est qu'un étranger, plus précisément un "Blanc".

L'implication symbolique et les engagements qui la composent précisent le rôle qu'entend jouer le volontaire dans le cadre d'un environnement, par là même, défini en termes de besoins. Elle a ici pour fonction de permettre à l'individu de se positionner par rapport à une situation sans commune mesure avec celles qu'il a pu connaître par le passé. Elle compense l'état d' "anomie" (Durkheim, 1895) dans lequel se retrouve le volontaire, en lui faisant, entre autre, office d'identité.

L'hypothèse, ou plutôt la thèse, qui sous-tend le modèle théorique développé dans ce chapitre, est que la construction de l'implication symbolique constitue une activité vitale pour l'intégrité et l'opérationnalité du volontaire.[6]

De façon plus ou moins implicite, le volontaire attribue à ses engagements un caractère durable, pour ne pas dire définitif.[7] Ce modèle vérifie cette durabilité et questionne, en particulier, la possibilité et les modalités de son changement. Ce changement s'avère, en effet, le plus souvent, nécessaire pour adapter ses anticipations aux réalités de la situation.

Les sociétés occidentales perçoivent les pays du Sud comme des mondes en détresse, partant de là, elles considèrent que les associations humanitaires ont pour mission de les sauver. Le développement que vient leur apporter le volontaire, le progrès dont il est porteur doivent, dans cette perspective, leur permettre de sortir de leur misère, en les aidant à accéder à un niveau de vie plus décent.

---

[2] Définition de l'implication symbolique : ch.2.3.2.

[3] de l'ordre de 6 mois pour MSF. Nous nous référons en priorité à l'AFVP et au SCD, les spécificités du processus dans le cadre de MSF étant développées dans le chapitre 10 3.2.1.2.

[4] MSF et le SCD interviennent, rappelons le, sur d'autres continents. Nous nous référons à l'Afrique dans la mesure où elle constitue notre unique terrain. Elle reste, par ailleurs, le continent le plus aidé par le développement français.

[5] Ses cadres de références tendent en fait à la définir en termes de différences par rapport aux situations habituelles.

[6] Même si, compte tenu des paradigmes adoptés, elle ne participe pas directement à la détermination des comportements.

[7] Toujours avec l'idée que le "moi" apposé en début de phrase signifie que le volontaire s'attribue les caractéristiques développées dans l'énoncé, elles constituent un élément qu'il associe à sa personne.

Le volontaire est, lui-même, très souvent imprégné de ce type de représentations. Notre modélisation du processus implicationnel montre qu'il "s'accroche" à cette vision et à la légitimité qu'elle lui confère, aussi longtemps qu'il le peut. Il peine, souvent, à admettre que les populations qu'il est venu sauver de la misère, ne sont, tout compte fait, pas complètement désespérées. L'arrivée de ce volontaire et de son projet les laisse, en effet, souvent, plus ou moins indifférentes. Les seuls à s'y intéresser sont ceux qui voient en lui, une source possible de profit.

L'une des énigmes, parmi toutes les choses étranges que lui donne à voir la culture de ses hôtes, reste, sans doute, le fait qu'ils ne semblent pas vraiment vouloir se mobiliser autour de "son" projet. Ce manque d'enthousiasme lui apparaît d'autant plus étonnant que les avantages, que les innovations qu'il propose pourraient apporter dans leur vie quotidienne, lui semblent évidents. Le volontaire regrette, par ailleurs, souvent leur manque de reconnaissance vis-à-vis de sa contribution.

Toutes les situations ne sont, certes, pas aussi marquées et certains projets, parce que leur utilité est plus évidente ou parce que la population est mieux disposée à les intégrer, reçoivent un accueil meilleur que d'autres. Nous considérons, cependant, que les réticences ou l'indifférences des populations constituent une tendance caractérisant, à des degrés divers, l'ensemble des projets de développement. Ces situations ne sont pratiquement jamais exemptes d'ambiguïtés et de contradictions et la gestion de celles-ci nous apparaît être l'un des principaux défis que doit relever le volontaire.

Une implication relativement générale.

Pour bien comprendre ce chapitre, le lecteur doit impérativement retenir que l'implication ici débattue est celle que le volontaire envisage en dehors de toute situation particulière. Elle se rapporte à la situation générale : à savoir les deux ans de volontariat en Afrique.

Cette implication est celle que développe le volontaire lorsqu'il se retrouve dans le cadre de ce que nous désignons sous le terme de "méta-contexte". Il s'agit de contextes dans le cadre desquels aucun enjeu pratique ou social ne se joue, ce que peut dire ou faire le volontaire ne modifie pas directement le cours des événements. Dans ces contextes, le volontaire n'a pas véritablement besoin de maintenir son attention sur le présent, il peut élargir sa conscience à l'ensemble de la situation et mettre en perspective des événements passés, présents et à venir.[8]

Nous définissons ce type de contexte par opposition aux "problèmes" rencontrés dans la "situation présente" abordés dans le chapitre suivant.

[8] Lorsque, comme c'est le cas dans la "phase de projection", le volontaire a "le nez sur le guidon", autrement dit qu'il est pris dans l'action et n'a pas le temps de prendre du recul, l'implication reste telle qu'elle était au départ, elle continue d'exister soit, comme le fait valoir le chapitre suivant sous une forme convoquée : elle est alors appliquée à la situation présente, soit en marge de la conscience immédiate.

1. La phase d'anticipation.

"... je vais pouvoir mettre mes compétences professionnelles au service des autres."

La décision de partir relève avant tout d'un élan. Partir pour un pays du tiers-monde, pour deux ans, ne relève pas d'une décision uniquement rationnelle, mais demande un minimum de désirs et de convictions[9]. Partant de là, les volontaires ont parfois bien du mal à expliciter ce qui les pousse à partir[10].

L'envie de partir

"J'ai rencontré une amie qui revenait de Thaïlande où elle avait travaillé neuf mois avec MSF, et je sais que le soir même... après avoir très peu discuté avec elle, parce qu'elle parlait très peu... elle disait à ce moment là que c'était pas facile de parler. Donc, c'était pas grand chose, mais il l'avait quelque chose qui émanait de son témoignage. C'est en imaginant ce qu'elle avait pu vivre, ce qu'elle avait pu retirer de cette expérience que ça a fait que une sorte de déclic." (un volontaire)

"Ouais, c'était une envie de voyager mais aussi une envie de pratiquer une profession qui puisse vraiment aider les gens... Donc, je sais pas c'est au moins utile quelque part ! Et puis je sais pas je trouvais ça exaltant, marrant comme idée, je trouvais que c'était sympa... qu'il y avait une certaine reconnaissance par rapport aux gens, ..fin ça me plaisait quoi et puis j'ai toujours été en admiration devant les gens qui sont partis alors..." (un volontaire)

Mais, sous la pression de l'entourage et des recruteurs, face, aussi, à l'incertitude et à l'inquiétude croissantes au fur et à mesure que le départ approche, presque tous les volontaires finissent par construire un discours, expliquant pourquoi ils partent et ce à quoi ils s'engagent.

1.1. Les circonstances du départ.

Indépendamment des diverses circonstances qui ont pu précéder[11], nous considérons l'existence de l'implication symbolique à partir du moment où l'individu se projette dans l'idée d'un départ à venir. Nous pouvons, rétroactivement, inclure dans cette implication les relations auparavant initiées avec un ou plusieurs des référentiels caractérisant cette future situation de travail. On peut par exemple, considérer l'image que le volontaire a pu, jusque là, avoir, au travers des médias, à propos de Médecins Sans Frontières, .

Certains volontaires disent avoir manifesté l'intention "d'agir" dès l'adolescence. Mais, quelle que soit l'ancienneté de ce projet, le premier pas fait dans le sens de sa réalisation constitue une étape fondatrice de l'implication. Même si nous reconnaissons à l'implication symbolique une valeur en soi, nous rejoignons Nuttin (1965) et Thévenet

---

[9] La situation peut être un peu différente pour ceux pour qui le volontariat représente une alternative au Service National. Le départ implique alors un minimum d'arbitrage conscient. Mais cette alternative reste, cependant, le plus souvent largement investie de désirs non formalisés.

[10] Pearce (1995) relève un phénomène semblable à propos des bénévoles. Elle cite au tout début de son ouvrage une réponse à la question "Pouquoi êtes vous bénévole ?" : "Je ne sais pas... pour aider je suppose."

[11] comme par exemple, l'émotion ressentie face à des images montrant la famine et la guerre qui règnent dans certains pays d'Afrique.

(1992) sur l'idée que la perspective d'une interaction d'ordre comportemental modifie considérablement les enjeux et les données de ce phénomène.

Ce premier pas correspond, généralement, à l'appel téléphonique ou à la lettre destinés à obtenir des renseignements sur les conditions d'un éventuel départ. Il est suivi, pour les trois associations étudiées, d'une ou plusieurs journées d'information, à l'occasion desquelles le volontaire découvre, de façon beaucoup plus précise, ce vers quoi il est en train de s'engager.

Les journées d'information[12] marquent, symboliquement, le début d'une implication substantielle[13], mais aussi sociale[14] et symbolique[15]. L'implication sociale apparaît dans la mesure où ce premier pas est, le plus souvent, donné à voir à l'entourage. Celui-ci ne manque pas de lui demander de s'expliquer sur cet acte, tout en projetant sur lui un certain nombre de stéréotypes.

A l'issue de cette journée d'information, on remet au futur-volontaire, un dossier de candidature relativement étoffé. Ce dossier l'oblige à formaliser un certain nombre d'idées, alors qu'il est encore sous le coup de tout ce qu'il vient de voir et d'entendre.

Les critères de recrutement restent, à ce stade, principalement d'ordre pratique. Il s'agit d'éléments objectifs comme l'âge[16], les compétences et l'expérience professionnelle. Les questions plus "profondes" introduites dans le dossier, à propos, par exemple, des motivations, servent, quant à elles, de base à l'entretien.

L'entretien constitue, pour le volontaire, une occasion d'exposer et ce faisant, d'expliciter, en quoi consiste sa démarche : ce qui la motive et le sens qu'elle prend pour lui. Mais, compte tenu de l'enjeu de la rencontre, de nombreux volontaires se sentent, à des degrés divers, obligés d'adapter leur discours, en fonction de ce qu'ils pensent être les attentes de leur interlocuteur.[17]

Une fois le volontaire sélectionné, il lui reste à effectuer la préparation au départ. Cette dernière étape du processus de recrutement se retrouve, à notre connaissance, dans toutes les associations humanitaires. Cette préparation dure de quelques jours à près d'un mois pour le SCD. Les enjeux qui lui sont assignés restent plus ou moins les mêmes, d'une association à l'autre : la connaissance des valeurs et du fonctionnement de l'association, la connaissance du développement ou de l'urgence, la connaissance du statut de volontaire, la connaissance des pays d'intervention. Les différences se situent au niveau de l'importance relative accordée à chacun de ces thèmes. Ces préparations intègrent une très grande diversité d'intervenants : anciens volontaires, universitaires,

---

[12] A l'instar des préparations au départ (ch. 10.3.2), ces journées diffèrent sensiblement d'une association à l'autre. Les trois privilégient cependant, à cette occasion, l'expérience des volontaires. L'essentiel des interventions est, pour ce faire, assuré par d'anciens volontaires. Ceux-ci sont les plus à-même de donner aux futurs volontaires les informations qu'ils attendent, c'est-à-dire "Comment, ça se passe, concrètement ?".

[13] Cette implication se situe au niveau des interactions concrètes entre le volontaire et l'association.

[14] Cette implication correspond à la façon dont les autres perçoivent la démarche du volontaire, sa relation avec sa future situation de travail.

[15] Cette implication symbolique cognitive correspond au sens que le volontaire donne à sa démarche et à la façon dont il se positionne par rapport à sa future situation de travail.

[16] L'AFVP fixe une limite d'age à 30 ans maximum. Les autres n'ont pas de telles restrictions mais l'âge constitue quand même une information importante sur le volontaire.

[17] Mais, c'est là, l'un des problèmes de tous les recruteurs.

professionnels, responsables de l'association, ainsi qu'une très grande variété de méthodes : elles vont de l'exposé classique à des jeux de rôles intégrant des pédagogies novatrices.

L'utilité de ces préparations est très contestée par les salariés[18] comme par les volontaires eux-mêmes. Nombreux sont ceux qui restent persuadés qu' "on peut s'en passer" ; la preuve étant qu'avant, elles n'existaient pas. Les services des Ressources Humaines croient, quant à eux, à leur utilité.[19]

C'est ainsi que le volontaire passe un certain temps "en train de partir". Cette phase implique différentes facettes :

- le fait de quitter l'entourage, la famille et les amis. Il s'agit pour le volontaire de leur faire comprendre sa démarche et de négocier un acte parfois différent de ce qu'ils attendaient de lui. Il est très important pour le volontaire de se sentir compris et encouragé, cela lui donne confiance par rapport à une démarche dont il n'est jamais totalement sûr. Son entourage reste, par ailleurs, pour lui, un ancrage important : durant son expatriation, le volontaire sait que quelque part des gens pensent à lui et savent qui il est ;

- le fait de rejoindre l'association. Il la découvre peu à peu. Il se fait une idée du milieu dans lequel il va évoluer, à travers les informations qui lui sont transmises, mais aussi par rapport à ce qu'il perçoit de ses interlocuteurs. Dans ce cadre aussi, il cherche à développer cette nouvelle identité à laquelle il aspire.

Nous revenons sur le recrutement et la préparation au départ dans le chapitre 10. Nous retenons, pour l'instant, l'idée que, parallèlement aux collègues, aux amis et à la famille, les recruteurs et les formateurs obligent le volontaire à formaliser un discours sur ses motivations et sur la façon dont il envisage sa future situation de travail. Ils l'amènent, ce faisant, à développer des éléments d'implication. Cette implication est, avant tout, sociale mais elle est susceptible d'interférer avec l'expérience vécue sur laquelle se fonde l'implication symbolique[20]. Cette dernière s'avère, en tout cas, au moment de partir, déjà bien aboutie. Les entretiens que nous avons effectués à l'issue de la préparation au départ montrent des volontaires ayant une idée relativement précise de leur future situation de travail : ils savent ce qu'ils veulent faire, avec qui ils veulent le faire.

---

[18] Les salariés se concentrent au niveau du siège, ils assurent les fonctions administratives.

[19] Ce débat sur l'utilité des préparations s'inscrit au coeur des problématiques développées dans le cadre de cette recherche ; nous apportons à ce sujet un certain nombre d'éléments de réponse que nous développons dans le chapitre 10.

[20] Nous développons des arguments de cet ordre à l'issue de cette partie.

Des anticipations relativement abouties.

"Moi, j'imagine bien les choses mais il faudra que je sois patient. Il ne faut pas que j'arrive tout frais moulu. Il ne faut pas que je crois que je vais organiser en quinze jours les choses comme je veux les voir. Je me donne six mois pour proposer. C'est seulement comme ça que je pourrai vraiment aider les gens."

"Mon action sur place je la vois dans un rôle éducatif, dans le sens de donner de l'espoir."

(volontaires avant le départ)

1.2. Les fonctions de l'implication symbolique durant la phase d'anticipation.

1.2.1. La réduction des incertitudes.

"Tu sais ce que tu laisses mais tu sais pas ce que tu vas trouver là-bas." (volontaire)

Cette perspective de départ introduit une sorte de rupture avec le cours "normal" des événements. Le volontaire s'oppose, et c'est là, pour certains, une partie du sens donné à la démarche, au scénario "classique" auquel il se destinait. Les choix qu'il aurait eu à faire, s'il n'était pas parti, seraient restés à l'intérieur d'un ensemble d'alternatives relativement prévisibles[21]. Il aurait très certainement cherché un travail et aurait éventuellement fondé une famille. Le départ du volontaire implique ainsi, entre autres, l'abandon d'un destin relativement bien balisé, pour une voie caractérisée par l'inconnu et les incertitudes.

L'incertitude concernant ce que la situation "permettra d'exprimer".

"Je me permets d'avoir l'action que j'ai, parce que je crois en certaines valeurs. Je crois en quelques valeurs fondamentales qui sont universelles. Là où ça m'inquiète, c'est qu'au moins ils me permettent d'exprimer ça."

Le départ le met face à un avenir dans lequel il est a priori difficile de se projeter. C'est pourtant ce que tentent de faire tous les volontaires. Ils cherchent à savoir : ils sont ouverts à toute information touchant de près ou de loin la situation qu'ils s'apprêtent à rejoindre.

[21] Bourdieu (1970) fait, par exemple, valoir des influences ("déterminismes" liés à la catégorie socio-professionnelle des parents).

Les différentes étapes qui composent le processus de recrutement constituent des sources d'informations estimables. Elles amènent le volontaire à prendre connaissance de certains aspects de la situation de travail proposée et, à l'issue de ce parcours, le volontaire est normalement en possession de tout ce qu'on peut savoir avant de partir. Mais ces informations ne lui permettent pas vraiment de saisir la réalité à laquelle il sera confronté.

Ces étapes précédant le départ constituent, par ailleurs, des expériences en tant que telles. Le futur volontaire ne se limite pas à enregistrer les informations, mais réagit affectivement et moralement. Ses réactions portent sur les contenus qui lui sont présentés, mais, aussi, sur ce qui lui est donné à voir. Dans cette perspective, les anciens volontaires représentent l'association et constituent, pour lui, des incarnations de l'expérience à laquelle il aspire.

Le volontaire intègre ces éléments dans le cadre de l'implication symbolique qu'il développe par rapport à sa future situation.

1.2.2. La justification des investissements effectués.

Le départ constitue un investissement incertain. Nous le caractérisons aussi par son irréversibilité, dans la mesure où une partie des coûts engagés reste irrécupérable.

Les motivations qui poussent le volontaire à partir peuvent être reliées à la notion de choix (S. Michel, 1989), le volontaire consacre une part importante de son énergie à remplir les conditions requises pour être sélectionné. Il investit aussi certaines ressources matérielles dont il dispose (ex. vendre sa voiture) ainsi que des ressources immatérielles comme l'estime de soi.

En l'occurrence, le coût du départ varie considérablement d'un volontaire à l'autre. Celui-ci constitue, pour certains de ceux qui partent dans le cadre du Service National, une opportunité sans contrepartie[22]. Pour d'autres, comme ceux qui démissionnent de leur travail, ceux qui laissent en France un conjoint, ceux qui résilient leur bail, ceux qui vendent leur maison, ceux qui reportent à plus tard la fin de leurs études, le départ implique des coûts relativement importants. Dans les faits, le volontaire n'investit pas tout ce qu'il possède dès la première étape et cette irréversibilité est progressive. Certains investissements marquent cependant un point de retour particulièrement difficile[23].

Ces coûts ne sont, en effet, pas tous immédiatement récupérables. Les futurs volontaires qui renoncent en cours de route risquent ainsi de se retrouver à devoir rechercher un travail, un appartement, une voiture, etc.. et pour ceux qui ont interrompu leurs études, il est parfois trop tard pour se réinscrire.

---

[22] Le Service National n'est plus obligatoire. Cette disposition modifie considérablement le champ d'opportunité à l'intérieur duquel se situait depuis toujours la GRH de ces associations.

[23] Pour ne pas dire un point de non retour.

Parallèlement à ces éléments de nature matérielle, le volontaire effectue également des investissements immatériels. Il peut, par exemple, relier son "estime de soi" à cette expérience. Le volontariat prend alors la forme d'un défi. Comme le souligne Argyris, la possibilité d'un succès renforçant l'estime de soi repose sur l'éventualité d'un échec. Nous avons constaté que la plupart des futurs volontaires investissent, de la sorte, leur départ : ils veulent voir ce qu'ils valent vraiment.

Le départ comme un défi.

"Pour moi, c'était pas juste une expérience comme ça, c'était pas non plus une sorte de test pour la suite. Non pour moi, mon projet, c'était déjà quelque chose... quelque chose en soi." (volontaire)

"Je me sentais déterminée : au moins six mois, après on verra." (volontaire)

"Ouais, de toute façon, je voulais le faire, je crois que si je le fais pas, je le regretterai toute ma vie et même si ça me plaît pas, je serai content de l'avoir fait." (volontaire)

Pour les futurs volontaires, ne pas partir constitue un renoncement qu'ils vivent comme un échec. Nous croyons qu'il s'agit là, d'une crainte qui pousse certains futurs volontaires à partir, en dépit de leurs doutes.[24] [25].

C'est ainsi que l'analyse de ce comportement ne peut se limiter aux difficultés pratiques rencontrées. Il faut aussi et surtout considérer la charge psychologique dont il est investi. Le départ constitue surtout un combat pour repousser des normes, plus ou moins internalisées suivant les cas, qui s'opposent à un projet qui n'apparaît, de prime abord, pas raisonnable.

Un engagement réversible ?

"Là, une fois de plus, je me suis dit : "Je m'en fous, si ça marche pas je rentre, je démissionne.""(volontaire)

Tout volontaire peut bien évidemment arrêter et faire machine arrière[26]. Mais, même face aux doutes et aux difficultés, il hésite, et rares sont ceux qui finissent par interrompre leur démarche. Il apparaît que les investissements évoqués introduisent des formes d'irréversibilité. Ils ne sont pas tous immédiatement récupérables et leur "rentabilité" s'inscrit, en effet, à moyen et long terme.

---

[24] Mac Clelland, 1953.

[25] Vroom (1964) considère la motivation comme médiatisée par les incertitudes perçues à différents niveaux :
- la probabilité de réussir ;
- la probabilité d'obtenir la valence visée en cas de réussite.
Si ces incertitudes dissuadent de nombreux individus de s'engager, il faut considérer qu'une fois les premiers pas effectués la peur de l'échec compense ces freins à l'action.

[26] C'est la caractéristique qu'attribue Pearce (1995) à la majorité des bénévoles : leur indépendance. Elle s'avère dans le cadre du volontariat, beaucoup plus réduite, compte tenu de la nature et de l'ampleur des investissements. Le bénévole peut intervenir sur son temps libre alors que le volontaire est obligé de renoncer à toute autre activité.

1.2.3 La réappropriation du sens de l'action.

1.2.3.1. Les "relations".

Le futur volontaire donne à voir à ses collègues, à ses voisins et, d'une façon générale à l'ensemble de ses "relations", un désir de partir[27]. Cette démarche n'est, socialement, pas ordinaire. Elle se différencie du scénario classique consistant, une fois ses études finies, à rechercher un emploi, avec, entre les deux, pour les garçons, le Service National.[28]

Cette démarche "marginalise" quelque peu le volontaire. Ce terme, sans doute un peu fort, signifie simplement que celui-ci se différencie de ce que font la plupart des gens, ce qui tend à attirer sur lui l'attention des autres. Ce comportement le classe souvent, compte tenu des normes des groupes sociaux dans lesquels il s'inscrit, comme plus ou moins atypique. D'une façon générale, cet acte fait l'objet d'une forte "publicité", (Pfeffer & Salancick, 1978) : il est repéré et questionné.

Les "autres" ne sont pas immédiatement en mesure d'interpréter un tel acte. Celui-ci les interpelle, les surprend et ils se demandent de quelles intentions il retourne. Mais, bien que surprenant de la part de celui qu'il pensait connaître[29], ce comportement fait néanmoins l'objet de stéréotypes : "quelqu'un qui cherche à partir est quelqu'un de particulièrement généreux, quelqu'un qui se sacrifie pour sauver les populations en détresse"[30].

Le volontaire est ainsi rapidement tenu de s'exprimer, soit pour confirmer "l'étiquetage" (Becker, 1963) dont il fait l'objet, soit pour s'en démarquer. Il peut :

- tenter de s'expliquer sur ses véritables "motivations", préciser ce que cette démarche signifie vraiment pour lui, au risque, cependant, de déstabiliser ses interlocuteurs et de ne pas être compris ou, pire, mal compris. Certains volontaires témoignent avoir fait l'objet de railleries de la part de personnes qui ne comprenaient pas. "il va travailler pour les nègres".

- confirmer de façon plus ou moins implicite le stéréotype afin de ne pas rentrer dans des débats jugés "inutiles". "...J'ai laissé tombé, de toute façon ils auraient pas pu comprendre."

Les volontaires retenant la première alternative trouvent ainsi l'occasion de s'exercer à un discours en cours de formalisation. Ce public auquel ils n'attachent pas, forcément, beaucoup d'importance et qu'ils ne côtoient pas en permanence, leur permet de tester certains propos sans que cela ne prête à conséquence.

---

[27] Autrement dit, l'implication substantielle interfère sur l'implication sociale. Le volontaire qui part a un comportement substantiellement motivé qui a une action symbolique sur l'entourage.

[28] Les alternatives sont toutefois devenues plus nombreuses et plus accessibles.

[29] Nous considérons ici le cas des futur volontaires plutôt conformistes. Même s'ils avaient déjà parlé de leur désir de partir, on ne les prenait pas au sérieux.

[30] Approximation du sens commun.

1.2.3.2. La famille.

L'intimité qui peut caractériser ce second contexte situe le sens produit à mi-chemin entre implication sociale et implication symbolique. Le stéréotype du bienfaiteur, par exemple, vaut sans doute pour les "relations", mais n'est pas forcément applicable aux proches. Les préoccupations de ces derniers se situent à d'autres niveaux.

Un grand nombre de volontaires témoignent de l'incompréhension qui a entouré leur départ, ce même lorsqu'ils avaient, depuis longtemps, manifesté leur désir de partir. Leur proches n'y croyant pas vraiment, se trouvent, finalement, déstabilisés par cette décision. Ce comportement ne cadre pas toujours et même, d'après la population étudiée, rarement avec ce que la famille du volontaire pouvait attendre de lui. Ces attentes ne relèvent, à l'évidence, pas seulement de la raison, elles touchent à l'affectif et aux valeurs.

Des difficultés pour faire comprendre sa démarche.

Rachel nous explique que sa mère ne comprenait pas qu'elle parte, qu'elle décide comme ça de s'installer loin de chez eux et de ne plus la voir. Sa mère lui en voulait de la quitter et refusait de savoir quoi que ce soit.

Yves regrette que sa famille ne comprenne pas son choix. Elle lui reproche de ne pas être raisonnable. Pour elle, il va perdre son temps, il ne sera pas payé et peinera, par la suite, à retrouver un emploi.

La "nature" de cet entourage n'est pas toujours d'ordre social. Il peut même, dans certains cas, présenter les caractéristiques d'un "méta-contexte"[31] : la famille permet des formes d'intimités, dans le cadre desquelles le volontaire peut être lui-même. Il peut alors s'efforcer de lui faire comprendre le "véritable sens" de sa démarche.

1.2.3.3. L'irréversibilité sociale.

Qu'il s'agisse de la famille ou des "relations", le volontaire est obligé d'assumer le caractère atypique de sa démarche. Si certains apprécient particulièrement cette publicité faite autour de leur comportement, d'autres se retrouvent plutôt embarrassés par la situation. Car, en effet, contrairement au stéréotype, la majorité des volontaires sont en fait des "gens ordinaires", bien intégrés dans la société. Cette différenciation sociale représente, pour certains, un coût important. Mais, quel que soit le poids de l'implication sociale, autrement dit de l'importance accordée à la façon dont les autres perçoivent sa démarche, celle-ci introduit des éléments d'irréversibilité qui viennent s'ajouter aux autres investissements.

Ayant, avec plus ou moins de difficultés, réussi à faire admettre à son entourage la réalité de son projet de départ, le futur volontaire se voit désormais attribuer une nouvelle identité. Le départ implique ainsi le renoncement à l'identité passée et à la place jusque là occupée, ce de façon plus ou moins irréversible.

---

[31] cf. fin de l'introduction du chapitre 6. Un métacontexte est un contexte dans le cadre duquel il ne se joue aucun enjeu pratique ou social.

Si jamais, il décidait, finalement de ne pas partir, il resterait, sans doute, encore longtemps "celui qui a un jour voulu partir", "celui qui a un jour voulu faire différemment et mieux que les autres" et "celui qui finalement s'est "dégonflé".

Ce risque est largement intégré par les volontaires. Certains souffrent de cette pression, d'autres prennent leur entourage à témoin dans le cadre du défi qu'ils se lancent. Dans les deux cas, le regard des autres s'ajoute aux coûts d'opportunité d'un éventuel renoncement.[32]

Cet engagement[33] dans le processus de recrutement, ces premiers pas vers l'expérience de volontaire constituent un investissement d'un double point de vue :
- les résultats sont incertains, le volontaire ne sait pas exactement quelle situation il trouvera ;
- cet engagement implique des coûts matériels, immatériels et sociaux dont certains sont irrécupérables.

L'investissement effectué doit être évalué par rapport non seulement aux efforts qu'il demande, mais aussi par rapport aux coûts d'opportunité d'un éventuel renoncement[34]. Nos discussions avec certains futurs volontaires, à l'occasion des stages de préparation au départ, nous laissent penser que, face à des sentiments partagés, ces multiples pressions peuvent faire la différence. Certains semblent trouver, dans la peur de ce qu'il considéreraient d'ores et déjà comme un échec, la force de partir "quand même", malgré les doutes.

Face à ce contexte fait d'incertitudes et de marges de manoeuvre de plus en plus réduites, l'implication symbolique a pour fonction de permettre au volontaire de se réapproprier le sens de sa démarche[35] :
- elle lui permet de réduire les incertitudes, en anticipant les relations qu'il va pouvoir vivre ;
- elle contredit les différentes formes d'irréversibilité évoquées, en conférant au départ un caractère intentionnel[36].

Le volontaire reprend le contrôle de la situation, en tout cas pour ce qui est du niveau symbolique, en s'attribuant une partie du locus de contrôle (Heider, 1944).

---

[32] Les formes d'irréversibilité ainsi introduites rejoignent les théories de Becker (1960) et de Pfeffer et Salancick (1978).
[33] engagement au sens de Neveu (1996) : un investissement physique dans l'action.
[34] Ces coûts d'opportunité du renoncement se traduisent dans l'immédiat par des "marges de manoeuvre" (Crozier et Friedberg, 1977) de plus en plus limitées.
[35] Staw décrit des processus d'investissement intégrant des surenchères irrationnelles. Il montre dans ce cadre comment l'individu parvient à se justifier. Le départ du volontaire ne constitue pas un choix irrationnel, mais l'implication symbolique introduit des éléments de justification du même ordre.
[36] Heider (1944).

1.3. Les contenus de l'implication symbolique.

1.3.1. Une sélection des énoncés les plus justes.

L'implication symbolique peut être définie comme la formalisation et la mise en lien d'un certain nombre de contenus relatifs à l'image de soi, à l'image de la situation et à l'image des relations existant entre les deux. Ces activités se font principalement dans le cadre du discours (Glady & Valéau, 1996)[37]. Ce discours est parallèlement à cet enjeu, adressé à toute sorte d'entourages.

Les demandes des "relations", de la famille et des représentants de l'association, en terme d'explicitation de la démarche, constituent, du point de vue de l'implication symbolique, à la fois une contrainte et une opportunité.

> Il s'agit d'une contrainte parce qu'elles amènent le futur volontaire à formaliser son positionnement de façon quelque peu prématurée. Elles l'amènent, qui plus est, à intégrer des pressions qui menacent de l'écarter de ce qu'il ressent vraiment. Le contexte social dans le cadre duquel il s'exprime soumet son discours à une sorte "d'effet de halo".
>
> Il s'agit d'une opportunité parce qu'elles l'obligent à formaliser la façon dont il se positionne par rapport à ce départ, sans que rien de ce qui est dit ne soit véritablement irréversible, tout au moins en ce qui concerne l'implication symbolique[38]. Ces discours prononcés en public sont autant d'occasions d'expérimenter de nouveaux arguments et d'affiner les précédents.

L'implication symbolique et l'implication sociale coexistent au sein des mêmes discours et interfèrent souvent l'une sur l'autre. Mais, bien que s'exprimant par l'intermédiaire d'apparences semblables, nous considérons qu'il s'agit de phénomènes fondamentalement distincts.

> L'implication sociale correspond au sens que l'individu pense que les autres donnent à sa démarche[39]. Elle répond à des besoins d'insertion dans les contextes sociaux. L'implication sociale est, davantage et plus systématiquement que l'implication symbolique, soumise aux aléas des différents contextes et tend à s'adapter à l'interlocuteur. Partant de là, nous la considérons comme un ensemble de positionnements "on line"[40], c'est-à-dire un ensemble de positionnements en permanence réactualisés en fonction des données du contexte.

---

[37] L'article "Le discours, expression ou construction de l'implication ?" (Glady & Valéau) questionne sur la base de connaissances linguistiques le rôle que joue l'entretien dans la formalisation de l'implication symbolique.

[38] Ce n'est, bien entendu, pas le cas au niveau de l'implication sociale.

[39] ...compte tenu des explications qu'il a pu leur donner et des réactions verbales et non verbales manifestées par ceux-ci.

[40] Anderson (1981) et Bassili (1989) utilisent ce terme à propos de l'attitude.

> L'implication symbolique correspond quant à elle à la façon dont l'individu se définit par rapport à une situation. Elle touche à des niveaux cognitifs tout en mettant en jeu des éléments d'image de soi. Nous cherchons à démontrer, à travers, ce chapitre, qu'elle se caractérise par une tendance à demeurer relativement stable, d'un contexte à l'autre, ainsi que dans la durée[41].

Ces deux formes d'implication interagissent l'une sur l'autre[42]. Ce que dit l'individu dans le cadre de l'implication sociale peut influencer ce qu'il pense dans le cadre de l'implication symbolique, en particulier lorsque sa construction n'est pas encore achevée. A l'inverse, ce que l'individu pense, dans le cadre de l'implication symbolique, peut influencer ce qu'il dit, en dépit des pressions exercées par son interlocuteur.

L'individu, en l'occurrence le volontaire, n'en reste pas moins, en temps normal, capable de faire la part des choses entre le "monde social" et le "monde intime" (Nuttin, 1965). La confusion entre les deux étant, généralement, présentée comme problématique voire pathologique (Pailot, 1995)

Partant de ces différents éléments, nous considérons que l'implication symbolique se construit suivant un processus cumulatif dans le cadre duquel l'individu intègre les expressions de son discours qui :
- d'une part, concordent le mieux avec ce qu'il ressent ;
- d'autre part, lui conviennent le mieux à la fois en termes d'image de soi et d'image de la situation.

Tout comme l'attitude conçue par Pratkanis et Turner (1994), elle prendrait la forme d'une représentation cognitive, dans laquelle le volontaire stockerait en mémoire les énoncés les plus satisfaisants, dans le cadre d'une structure intégrant différents niveaux de contenus[43].

1.3.2. Le contenu des engagements : au profit de qui le volontaire entend travailler.

"...avant tout, je bosse pour MSF." (volontaire)

Les engagements[44] qui composent l'implication du volontaire peuvent être présentés comme la prise en charge des enjeux des acteurs auxquels ils se destinent. Leurs contenus peuvent, également, être interprétés par rapport aux différentes fonctions que nous venons d'évoquer[45].

---

[41] ...au point de parfois poser des problèmes d'adaptation.

[42] De la même façon que certains auteurs considèrent que les attitudes peuvent influencer les comportements (acception traditionnelle, ex. Mead) et/ou que les comportements peuvent rétroactivement modifier les attitudes (Festinger, 1957).

[43] L'implication symbolique ne doit pas être confondue avec les supports à travers lesquels elle s'exprime : elle ne se situe pas au niveau du discours mais au niveau du sens interagissant avec la matérialité langagière.

[44] Nous revenons à ce terme dans la mesure où nous abordons les contenus effectivement développés par le volontaire et non plus des fonctionnements cognitifs que, la plupart du temps, il ignore (cf. ch. 3., Piaget, 1975).

[45] Réduction des incertitudes liées à la future situation, attribution d'un locus de contrôle, projection d'une image de soi positive (défi), etc...

Les engagements peuvent être conçus comme des représentations permettant au volontaire de percevoir, ou plutôt d'imaginer, la situation à venir.[46] Le volontaire extrapole, dans ce cadre, les quelques informations dont il dispose avant le départ (Piaget, 1971).

La situation par rapport à laquelle se positionne le futur volontaire est, généralement, la situation dans son ensemble : les deux ans de volontariat qu'il s'apprête à effectuer en Afrique. Cette unité relativement large répond aux besoins cognitifs du volontaire en fonction d'opportunités et de contraintes de la situation actuelle :
- cette situation est définie par des frontières spatio-temporelles relativement objectives. Elle commence au moment où le volontaire quitte la France et s'achève à son retour ;
- la période ainsi définie se situe dans un espace qui n'est, dans la plupart des cas, pas connu de façon précise. La situation appréhendée reste souvent, compte tenu du manque d'informations spécifiques et détaillées, relativement générique. Le volontaire part quelque part en Afrique, de préférence dans un village.[47]

La situation ainsi définie correspond à la perception que peut en avoir le volontaire, depuis la France. A ce stade de son parcours, l'Afrique et le développement constituent encore pour lui des idées relativement vagues et générales.

L'interprétation des engagements en terme d'implication renvoie finalement à la relation. Le volontaire ne se contente pas d'évoquer la situation, il se positionne et se définit par rapport à elle. Il anticipe les relations qu'il pourra avoir avec elle[48] et l'imagine en fonction de ce qu'il pourra faire[49].[50] Autrement dit, il réactualise dès à présent son image de soi en fonction de ce qu'il sera dans ce contexte[51] [52].

Pratkanis et Turner (1994) distinguent à propos de l'attitude, une version résumée à vocation pratique[53] et une version développée argumentant les points de vue exprimés dans ce cadre. Dans le cas de l'implication symbolique des volontaires, la situation est souvent rapportée à un référentiel spécifique, celui-ci qui se détache de l'ensemble des données perçues. C'est par rapport à ce référentiel que le volontaire se positionne lorsqu'il envisage la situation. Il résume ce que représente, pour le volontaire, la situation à venir.

---

[46] Les contenus de l'engagement auraient sans doute pu être décrits en termes d'attitude par rapport à la situation en général comme par rapport aux objets spécifiques auxquels il se destine.

[47] Les futurs volontaires, et d'une façon générale les Occidentaux, partagent la vision d'une Afrique exclusivement rurale.

[48] La personne ne peut, a priori, s'attribuer de significations dans un "vacuum", le concept de soi est en général une image de soi dans un rôle, une situation, une position dans l'exécution de certaines fonctions ou dans un réseau de relations. " (Super, 1964)

[49] "En effet, le comportement est précisément la façon dont la personnalité actualise son insertion potentielle dans le monde." (Nuttin, 1965)

[50] L'implication symbolique apparaît ainsi comme une anticipation de structures "moi-situation" (Nuttin, 1965) : des relations que le volontaire va chercher à établir avec cet environnement en vue de créer un nouvel équilibre.

[51] Arendt (1981) propose le concept de volition qu'il définit comme "l'aptitude intérieure grâce à laquelle les hommes décident qui ils vont être."

[52] Pour S. Michel (1989), la fonction cognitive consiste à se représenter soi-même dans le futur. Le moi idéal est une image idéalisée, conforme à ses désirs, une image idéalisée, réalisée, complète et satisfaisante pour le moi actuel. L'idéal du moi, quant à elle, se superpose au moi-idéal, elle est étroitement liée au "Surmoi", il s'agit d'un modèle auquel le sujet tente de se conformer.

[53] C'est à celle-ci que se réfère l'individu dans le cadre de sa cognition ordinaire.

Le volontaire part, a priori, pour travailler. Il s'agit là de l'un des principaux éléments valorisés par l' "engagement moral" officiel[54]. Le volontaire se réapproprie cette obligation à travers des engagements plus personnels. Il spécifie au profit de quels référentiels il entend travailler.[55]

La plupart d'entre eux définissent leur future fonction en référence à l'utilité que leur travail représente pour le référentiel retenu. Le volontaire devient ainsi, suivant les cas, le sauveur, celui qui aide, le professionnel, le mandataire des donateurs, un membre de l'association. Cette utilité lui permet de prendre place dans la situation, de s'inscrire dans le système.

Cette utilité se définit par rapport à un besoin. Les aspirations du volontaire à ce niveau tendent à orienter le sens donné au référentiel. Le volontaire peut, par exemple, souhaiter (inconsciemment) que les populations, auprès desquelles il s'apprête à intervenir, soient très pauvres. Il s'agit là d'une "croyance" à laquelle le volontaire est très attaché.

Une demande plus forte.

Certains volontaires entendent partir... "...dans un pays où ils voient pas des infirmières à chaque coin de rue comme en France. Tu fais pas une rue en France sans trouver quatre médecins, trois kinés, cinq infirmières." (volontaire)

Les engagements ne constituent pas seulement une anticipation de la situation à venir, ils participent également à la définition de la situation présente. Ils donnent un sens au départ. Ils précisent ce vers quoi part le volontaire et justifient, ce faisant, "pourquoi". Les engagements font, en effet, le plus souvent office de motivations.

Ces motivations signifiées doivent être suffisamment intenses pour justifier, aux yeux des autres comme aux siens, un tel investissement. Certains font, dans cette perspective, valoir une volonté de se sacrifier pour sauver ne serait-ce qu'une vie. Il s'agit, pour le volontaire, comme le souligne Pearce (1995) à propos des bénévoles, de s'attribuer une implication intrinsèque à la hauteur du locus de contrôle (Heider, 1944) que lui confère, de façon plus ou moins objective, la situation.[56]

---

[54] Engagement moral prenant le plus souvent la forme d'un acte signé ou d'une implication lors de l'adhésion à l'association. L'absence de travail équivaut à une rupture de l'engagement (cf. ch.10)

[55] Ce référentiel ne correspond pas nécessairement, rappelons le, à l'association.

[56] Pearce (1995) pose l'hypothèse que le niveau d'implication intrinsèque développé par les bénévoles est proportionnel à l'absence de contraintes extérieures et répond à l'obligation de s'attribuer un locus de contrôle.

Le futur volontaire subit, par ailleurs, des pressions sociales l'encourageant à mettre en avant certaines formes d'altruisme. Ces pressions tendent, dans certains cas, à biaiser ses anticipations : au lieu d'envisager comment les choses risquent effectivement de se passer, le futur volontaire positionne son départ par rapport aux données de la situation présente[57]. L'implication sociale tend alors à prendre le dessus sur l'implication symbolique. La plupart des volontaires intègrent, ainsi, à des degrés divers, ces représentations sociales et font valoir un minimum d'altruisme.[58]

Une partie d'entre eux fait, parallèlement, valoir des éléments de rétribution : ils vont échanger, découvrir une autre culture, acquérir de nouvelles compétences. Ces rétributions ne s'opposent pas, selon eux, à l'implication intrinsèque, elles viennent s'y ajouter. Elles leur permettent, en tout cas, de réduire la pression mise sur les motivations altruistes. Certains vont même jusqu'à préciser que "c'est 50 % pour aider et 50 % pour me faire plaisir". D'autres, très rares, coupent court aux attentes sociales en affirmant qu'il y vont avant tout pour leur plaisir.

Les opportunités et les contraintes relatives au locus de contrôle que les volontaires ont à prendre en charge, dans le cadre de leur départ, ne sont pas les mêmes pour tous. Ceux, pour qui le volontariat constitue une alternative au service militaire, sont ainsi confrontés à une situation relativement différente de celle des autres volontaires.

Opportunités et contraintes du locus de contrôle attribué.

Pour celui qui se retrouve face au Service National, le volontariat constitue une opportunité à tout point de vue : non seulement il part, dans la plupart des cas vers quelque chose qui le motive en tant que tel, mais en plus, il se libère des obligations militaires, celles-ci constituant pour beaucoup une motivation négative très forte.

De ceux qui viennent pour ne pas faire le service militaire à ceux qui y renoncent pour partir, tous les cas de figures sont envisageables. La plupart des volontaires entrant dans ce cas de figure tiennent à revendiquer la double opportunité, c'est-à-dire faire quelque chose de motivant tout en se libérant d'un service qu'ils n'auraient pas aimé faire.

Même si le service militaire dure dix mois et que le volontariat doit durer, pour être libéré définitivement de ces obligations, seize mois, il reste, à leur égard une sorte de suspicion de la part des autres volontaires. Ils sont supposés "moins motivés".

Ce cas de figure atteste que l'implication sociale se réfère à ce que donne à voir le comportement, au moins autant qu'au discours du volontaire. En l'occurrence, le départ représente pour ces volontaires un investissement relativement moins coûteux et demande de ce fait moins de motivations.

De la même façon, pour d'autres, le départ représente une issue possible à une situation de chômage trop longue. Pour d'autres, par contre, le départ constitue un sacrifice, le sacrifice d'une ancienneté et d'un emploi. Les associations et les volontaires font valoir les avantages qu'ils en retirent pour justifier le choix, avantages présentés comme objectifs.

---

[57] Le phénomène en question rejoint l'un des aspects développés par la théorie de Pfeffer et Salancick (1978) : la volition du comportement.

[58] Cette conformité par rapport aux motivations socialement admises ou exigées relève sans doute d'une concession consciente, dans d'autres, elle semble relever de normes internalisées : le futur volontaire développe des aspirations moralement acceptables voire valorisantes.

Dans un cas comme dans l'autre, le fait d'être moins tenu de faire valoir un fort altruisme n'est pas sans contreparties. Compte tenu de la suspicion qui pèse sur eux, ils souffrent de ne pas pouvoir faire valoir les motivations qu'ils ressentent. C'est ainsi qu'une bonne partie d'entre eux commence nos entretiens par dire qu'ils sont VSN mais qu'ils sont "vraiment" motivés. La question à laquelle ils répondent d'eux mêmes est de savoir s'ils seraient quand même partis, s'il n'y avait pas eu cette obligation. La plupart, admettent l'obligation militaire comme un facteur ayant contribué au passage à l'acte.

Conclusion sur la phase d'anticipation.

Les engagements anticipés sont finalement relativement homogènes : ils se destinent aux populations, aux pays ou à l'association. Il s'agit le plus souvent d'engagements socialement et personnellement acceptables.

La plupart convergent sur l'idée d'aide et d'utilité. Ils nous semblent ainsi répondre aux incertitudes et aux formes d'irréversibilité pratiques et sociales qui pèsent sur l'investissement effectué. Les engagements fondent une part importante de la légitimité de la démarche, ils substituent aux incertitudes, la force de la conviction.

Bon nombre de futurs volontaires font cependant valoir des motivations plus personnelles. Celles-ci ouvrent sur une démarche plus légère et plus facile à assumer. Pour les autres, ceux qui vont "se sacrifier", on observe une tendance à revendiquer haut, fort et souvent leur altruisme. Ce besoin de réaffirmer, sans cesse, le sens de sa démarche reflète, peut-être, de fortes convictions, mais il exprime, sans doute, parfois un besoin de se rassurer par rapport aux doutes et au malaise ressentis face à une démarche apparaissant, par certains aspects ambiguë[59].[60]

Le départ s'inscrit, selon nous, dans le cadre d'un élan fondé sur des motivations profondes mêlant désirs et normes. Nous considérons les motivations signifiées[61] au départ comme le sens donné à la démarche, nous les assimilons à l'implication symbolique. Ce sens mêle conformisme social et réflexion personnelle. Il se construit et se parfait au fur et à mesure des discours, mais, paradoxalement ceux qui présentent les certitudes les plus fortes ne sont pas forcément les plus avancés.

---

[59] Cette ambiguïté correspond à celle soulignée par Pearce (1995) à propos des bénévoles : la démarche hésite entre donner et se faire plaisir.

[60] Ces deux façons d'aborder le départ se rejoignent dans le cadre d'une aspiration à la réalisation de soi, d'une aspiration à être ou devenir conforme au moi idéal, ou pour certains à l'idéal du moi (plus normatif).

[61] Les motivations des volontaires constituent le sujet le plus étudié à propos des bénévoles et des volontaires (Pearce, 1995), MSF reçoit chaque semaine en moyenne trois demandes de stages émanant d'étudiants se proposant d'étudier les motivations des volontaires. Ce qui préoccupe les gens c'est de savoir pourquoi ils font ça. Le concept de motivation ne nous semble pas approprié pour comprendre leur démarche dans la mesure où elle semble relever d'un élan, d'une force d'une nature incommensurable avec les constructions de sens que cherche à produire la conscience. C'est pourquoi l'implication symbolique, en tant que sens donné à la démarche, nous a semblé plus indiquée.

2. La phase de projection.

2.1. Les circonstances des premiers mois : des volontaires rapidement opérationnels.

La veille de son départ, le volontaire reçoit, en même temps qu'il remplit un certain nombre de formalités administratives, un dernier briefing . C'est, dans la plupart des cas, à ce moment seulement que l'association est en mesure de lui préciser la nature et les objectifs de sa mission. Les responsables qu'il rencontre lui confient des informations toutes plus importantes les unes que les autres[62]. Mais il n'est pas vraiment en mesure de les assimiler, il est déjà en train de partir. Il est pris par toutes sortes de sentiments qu'il ne formalise pas complètement : il est inquiet et, en même temps impatient. Il sait qu'il est sur le point de partir, mais il ne parvient pas à "réaliser" ce que cela signifie "vraiment".

En sortant de l'avion, il se trouve soudainement enveloppé par la chaleur souvent humide de ces pays.[63] La douane passée, il se retrouve tout à coup projeté dans une incroyable cohue. Il est assailli de toute part par des gens qui lui proposent de porter ses bagages ou de le conduire à son hôtel.

Le novice est, en effet, très rapidement repéré à son air inquiet. Il est très sollicité car il constitue une proie facile : sa méconnaissance des prix pratiqués, son manque de savoir négocier associé au fait qu'il est quelque peu déstabilisé font qu'il payera parfois jusqu'à vingt fois le prix de la prestation proposée.

C'est à ce moment qu'apparaît le responsable de l'association venu le chercher. Celui-ci l'emmène hors de la foule. Le volontaire se retrouve alors dans le silence et la fraîcheur d'un 4x4 climatisé. Seule persiste la vision d'un décor qui lui semble irréel.

Le responsable de l'association est chaleureux et accueillant, il cherche à le mettre à l'aise. Une conversation relativement banale permet de faire connaissance, mais l'attention du volontaire est dehors, dans la rue.

Le volontaire est littéralement submergé. Au fait que tout est nouveau s'ajoute ce qui apparaît à l'occidental comme une incroyable cohue :
- des véhicules de toutes sortes : des camions, des voitures, des charrettes de toutes les époques (avec cependant une majorité de "305 Peugeot" blanches pour les pays francophones et de taxis de type londonien pour les pays anglophones) ;
- des individus allant et venant dans tous les sens, transportant tous quelque chose : une volaille, une armoire, des poutres, des tissus ;
- des bâtiments aux architectures de tous styles, de la cabane à l' "Hôtel Continental".
Les étals des boutiques débordent dans la rue, donnant l'impression d'un gigantesque marché. Autour des quelques éléments modernes, que le volontaire ne manque pas de repérer, s'accumulent toutes sortes d'anachronismes mêlant des époques très différentes.

---

62 ...comme par exemple, les difficultés qu'a pu rencontrer son prédécesseur

63 Nous avons multiplié ces arrivées et partagé certaines avec de nouveaux arrivants, enfin nous avons échangé sur le sujet dans le cadre des entretiens. Il apparaît que pour celui qui arrive pour la première fois en Afrique ou dans le tiers monde, les sensations sont toujours à peu près les mêmes.

De l'émerveillement au cauchemar, cette submersion procure des sensations différentes d'un volontaire à l'autre. Une impression semble cependant faire l'unanimité : la sensation d'extériorité. Ils ressentent une sorte de distance, qui fait que tout cela n'apparaît pas tout à fait réel. Les images ne sont, affectivement, moralement et cognitivement pas, ou peu, investies : tous ces gens estropiés et malades, tous ces enfants malnutris[64] les laissent presque indifférents.[65]

Ce premier pas dans l'univers africain[66], à l'intérieur d'une voiture moderne et accompagné d'un semblable permet un aperçu, tout en préservant une distance rassurante. Le volontaire est ensuite installé dans sa chambre, avant d'être, le soir, convié au restaurant, un restaurant le plus souvent relativement luxueux. Il s'agit souvent d'un endroit où les volontaires ont l'habitude d'aller, un endroit où il reviendra.

Le lendemain, le nouveau volontaire se voit présenté l'ensemble des gens travaillant "en capitale"[67] : les salariés expatriés, les salariés locaux et les volontaires affectés à des fonctions administratives. Il rencontre son prédécesseur et/ou d'autres personnes qui lui décrivent l'endroit où il va travailler, le préviennent de certains risques et lui parlent des gens qu'il va rencontrer. Ces informations, à l'instar de celles qui lui sont communiquées avant le départ, ne sont pas toutes, complètement, intégrées. Elles alimentent, cependant, ses anticipations soit du côté des aspirations, soit du côté des craintes.

Le volontaire reste ensuite plus ou moins longtemps en capitale, avant de rejoindre son projet. Il réside, pendant tout ce temps, à la "case de passage". C'est là que se retrouvent les volontaires lorsque, pour une raison ou pour une autre, ils sont amenés à rencontrer les responsables de l'association. Les rencontres avec ces volontaires expérimentés sont l'occasion d'apprendre quantité de choses sur la situation qui l'attend.

L'adaptation du nouveau volontaire est, ainsi, facilitée par les autres volontaires. Ceux-ci par leur façon de se comporter, de parler et de s'habiller lui montrent à quoi ressemble un volontaire ayant séjourné depuis longtemps en Afrique.

"Signes extérieurs" d'adaptation.

"Au début, c'est marrant, tu vois les volontaires, ils ont cette façon particulière de parler, tu sais un peu africaine et surtout un peu lente. Maintenant, je trouve ça un peu ridicule mais quand je suis arrivé, ça me paraissait génial. Et alors, j'essayais de parler pareil. (rires) Et après quelques jours, tu vois, je m'en sortais pas trop mal, quoi. "

---

[64] Ces personnes ne sont pas pris en charge de la même façon qu'en France, mais sont nécessairement beaucoup plus nombreuses.

[65] Nous expliquons pourquoi dans le cadre de l'annexe 2, plus précisément dans la partie sur l'urgence. L'explication défendue est que certaines formes de misère existant dans ces pays sont sans commune mesure avec le niveau de vie existant dans nos pays. Partant de là, leur intégration par rapport aux cadres de références habituels provoquerait une trop forte réaction. D'une certaine façon , l'individu ne réagit pas parce qu'il ne sait pas comment réagir. Cette expérience est, en certains points, comparable à celles de la guerre ou d'attentats : les personnes ne réagissent pas forcément tout de suite.

[66] L'échantillon de notre étude se limite à l'Afrique

[67] expression des volontaires.

Cette façon de parler constitue l'un des premiers signes extérieurs d'intégration. Celle-ci s'inspire de la façon de parler des Africains tout en restant très spécifique. C'est une façon de parler très lente intégrant de nombreuses expressions locales. Il semble qu'il s'agisse d'une sorte de synchronisme avec les Africains, d'ordinaire moins stressés que les Européens. C'est en tout cas la façon, des volontaires, d'être "à l'aise".

Le nouveau volontaire acquiert très vite ces quelques signes ; il cherche à se socialiser le plus rapidement possible, afin de ne plus être considéré de la sorte. Les autres volontaires, en particulier les derniers arrivés, lui racontent "comment les choses fonctionnent".

"Bon, maintenant ce que je côtoie, ouais c'est le même langage, c'est le même langage, mais pas au début. Mais moi maintenant après toutes mes missions quand je vais à Paris, j'ai le même langage avec les gens d'expérience."

"Jacques vient d'arriver à Bamako. Le lendemain de son arrivée, les volontaires présents à la délégation (représentation locale de l'association) l'entourent peu à peu et lui souhaitent la "bonne arrivée". Puis, commencent les conseils, chacun y allant de sa propre expérience. Jacques, amusé, les laisse continuer un peu. Après une vingtaine de minutes de ce jeu, il finit par leur faire comprendre qu'il a déjà fait deux ans de volontariat en Guinée et qu'il est ici en tant que volontaire expérimenté. Tous "rient" alors de ce malentendu." (journal de bord)[68]

Nous avons nous-mêmes, lors nos arrivées, fait l'objet de ce genre de réunion. A noter que les plus prévenants sont souvent ceux qui ne sont là que depuis une semaine ou deux. Mais, déjà, ils ressemblent en tous points, aux volontaires expérimentés.(journal de bord). Ils ne manquaient pas entre autres de nous inviter à nous méfier de certains Africains : "Tout ce qui les intéresse c'est l'argent." "Tu vois, avec les Africains, on a pas la même mentalité, ici c'est plus cool, ils te disent oui oui et ils en font pas la moitié."

On observe ainsi un phénomène de mimétisme qui se réalise, en fait, plus par rapport aux volontaires expérimentés que par rapport aux Africains eux-mêmes. Au bout de trois ou quatre jours le nouveau est en mesure de tenir le même langage.

Une fois sur le lieu de son projet, le volontaire rencontre encore différentes personnes qui lui expliquent ce qu'il a à faire et l'initie à la culture locale. Mais le volontaire n'a plus qu'une seule hâte : se mettre au travail.

Les premiers mois de l'expérience volontaire se caractérisent, à première vue, dans la plupart des cas, par une adaptation relativement facile. La rapidité avec laquelle le volontaire apprend à évoluer dans cet environnement radicalement nouveau en est même surprenante :
- au bout de trois ou quatre jours, il est capable de se sentir à l'aise au sein de la population ;
- il ne faut souvent pas plus d'une semaine ou deux pour qu'il devienne opérationnel : pour qu'il se mette au travail et prenne en main son projet.
Une fois lancé, le volontaire s'investit totalement et fournit un travail pour le moins intense.[69]

[68] Ces exemples ont été reconstitués sur la base des notes prises dans le cadre de notre journal de bord mais ont été réécrits

[69] La quantité de travail fournie en l'absence d'incitations spécifiques de la part de l'association n'a semble-t-il rien à envier à l'entreprise. cf. ch.5.3.2.

Cette euphorie et cette rapidité d'adaptation vaut pour les individus travaillant seuls[70] comme pour ceux intervenant en équipe. Qu'il s'agisse d'autres volontaires ou de salariés locaux, les rapports s'établissent facilement, sur la base de points de vue et de motivations convergentes.

Cette capacité d'adaptation est valable pour l'ensemble des situations auxquelles le volontaire se trouve quotidiennement confronté. S'étant préparé à l'idée, qu'une fois sur place, tout serait très différent, il découvre effectivement quantité de choses curieuses. Il goûte, tout d'abord, à la sensation étrange d'être l'un des seuls "Blancs" au coeur d'une population noire. Il remarque la vivacité des couleurs des vêtements que portent les gens. Il s'intéresse aux façons traditionnelles de cuisiner, il goûte de nouveaux plats, souvent très épicés. Il est curieux et apprend vite.

Les premiers temps de l'expatriation voient ainsi une progression très rapide : chaque jour le volontaire comprend et maîtrise davantage le fonctionnement de ses hôtes. Il adopte très vite les quelques coutumes de salutation et maîtrise les sujets de conversation les plus fréquents. Il se sent rapidement dans son élément. Le sentiment d'aisance ainsi ressenti contraste avec les difficultés que lui avaient annoncées les responsables de l'association à propos de la rencontre interculturelle.

Car, tout cela, ce sentiment d'étrangeté et les différences, le volontaire s'y attendait et les accepte sans difficultés. Il interprète ces éléments comme normaux et ne se trouve pas, comme on aurait pu l'imaginer, submergé par les stimulis nouveaux. Il les admet sans trop se poser de questions. Rapidement, rien ne le surprend plus.

Contrairement à ce qu'on aurait pu craindre face à un contexte aussi différent du sien, le volontaire ne peine apparemment pas à s'adapter. Le travail fourni durant les premiers mois tend à réfuter ces "a priori". La plupart des volontaires interrogés durant les premiers mois de leur expérience disent ne pas être véritablement surpris par ce qu'ils voient. Nous questionnons cependant la portée, la qualité et la solidité des ajustements qu'il donne à voir.

2.2. Fonction de la phase de projection .

Une expérience identique à celle anticipée.

"Ouais, ouais, ouais. Mais je savais que ça n'allait pas se faire sans mal, parce qu'avec les pays africains, on a pas la même mentalité, ici c'est plus cool : ils te disent oui oui et ils en font pas la moitié. Donc ça je le savais que ça allait se passer comme ça. Effectivement, ça se passe comme ça." (volontaire)

"Les premiers temps de mission sur le terrain ? Ouais, ouais, ouais déstabilisant parce que tu t'attends pas à ça, tu t'attends pas à autant ou pas de cette manière là. Mais ça dépend des personnes...ça dépend aussi du terrain, certaines missions sont peut-être plus difficiles que d'autres." (volontaire)

[70] Les volontaires n'interviennent jamais seuls, même lorsqu'il est le seul "Blanc", le volontaire travaille avec une équipe de salariés locaux.

La seconde volontaire admet, certes, une part de surprise mais elle semble rester sur un registre bien défini : elle considère "toujours plus de la même chose" (Watzlavick, 1975) : "pas autant ou pas de cette manière là...", nous pourrions ajouter "mais quand même dans ce registre là.

En effet, s'il admet sans difficulté les traditions et coutumes de ses hôtes, le nouveau volontaire se montre, en revanche, plus réticent à accepter les différences qui touchent aux conditions nécessaires à la réalisation des engagements anticipés. Il refuse, par exemple, de reconnaître que le niveau de vie des gens qu'il est venu aider, n'est, tout compte fait, pas aussi catastrophique qu'il ne l'avait imaginé. De telles informations risqueraient, en effet, de remettre en cause les prémisses d'une définition de la situation, légitimant et valorisant sa présence en termes d'utilité ou, encore, de nécessité.

Les phénomènes à l'oeuvre dans le cadre de cette phase sont précisément ceux traditionnellement étudiés par la psychologie cognitive[71]. Ces phénomènes ont trait à "Comment nous savons ce que nous savons ?" (Watzlavick, 1975), aux structures et aux processus suivant lesquels l'individu traite l'information relative à une situation nouvelle. Parmi les nombreuses théories susceptibles de s'appliquer à l'activité cognitive du volontaire, nous retenons le concept de "cadre de références" (Watzlavick, 1975).

Suivant cette perspective, nous considérons que l'implication symbolique et les engagements qui la composent occupent, ici, la fonction de cadre de références (Watzlavick, 1975) :

> **Les engagements en tant que cadres de références.**
>
> Cadre de références : "Les prémisses sur lesquelles elle (la règle) se fonde sont considérées comme plus réelles que la réalité.", "Il est capital de bien marquer cette distinction entre d'une part les faits et, d'autre part, les prémisses concernant les faits, pour comprendre les vicissitudes du changement."
>
> Watzlavick (1975)

S'appuyant sur le concept de cadre de références, Watzlavick évoque "l'aménagement du réel par les projections et autres distorsions perceptives, des faits qui se mêlent à des inférences." R. Boudon (1993) se réfère à des phénomènes du même ordre lorsqu'il décrit les logiques sur lesquelles les individus fondent leurs croyances : des postulats implicites peuvent amener sa raison et sa bonne foi à des "idées fragiles, douteuses ou fausses".

Les engagements signifiés par le volontaire constituait, dans le cadre de la phase d'anticipation, une représentation de soi en situation, à laquelle le volontaire attribuait son intention de partir. Une fois sur place, ils lui permettent de sélectionner et d'interpréter les données de la situation, de manière à réduire sa complexité, mais aussi de façon à vérifier la faisabilité de la contribution et le bien fondé de sa venue.

---

[71] ... en association le plus souvent avec la psychologie sociale.

L'art de vérifier[72] les données de ses engagements.

Lorsque nous interrogeons Isabelle, arrivée depuis une semaine, et lorsque nous lui demandons ses premières impressions sur l'Afrique, celle-ci parvient à énumérer beaucoup d'éléments vérifiant la pauvreté de l'Afrique.

"...Oui, parce que il y a certaines maisons de Tabou où j'ai été choquée par ce que j'ai vu, parce que plutôt de construire des belles petites cases, ils rafistolent à base de bouts de bois cassés des trucs dégueux toi tu mettrais même pas un poulailler là-dedans. Puis toutes les baraques, qui au départ devaient être des baraques en dur, qui au départ devaient être pas si mal, ils n'entretiennent pas, les volets tombent, tu vois aucun entretien de leurs maisons, tu as vraiment l'impression que leur maison, c'est vraiment le dernier de leurs soucis, qu'ils en ont rien à foutre, fin moi ça me ferait mal au coeur de voir ma maison se dégrader petit à petit et puis rien faire, rien laver, ça ça me fait mal."

De même, son implication prenant le sens d'un sacrifice et d'une expérience particulièrement difficile, elle passe en revue les choses qui font que la vie ici est particulièrement dure,[73] alors qu'elle se trouve dans une grande maison avec femme de chambre et cuisinier.

Volontaire : "Alors les 15 premiers jours, je pense que c'est les plus difficiles oui. C'est les plus difficiles de s'acclimater au climat, de s'acclimater au confort de la maison. Il faut quand même se mettre bien en équipe parce que si on commence mal, c'est mal parti. Et puis voilà, comprendre les gens. C'est les 15 premiers jours c'est les plus durs."

Question : "Si on reprend, le climat, c'est dur physiquement ?"

Volontaire : "Non, là ça va, il faisait presque plus chaud à Paris, qu'arrivé ici. Mais quand les saisons de pluies vont être terminées, il paraît que c'est assez horrible. C'est vraiment le soleil qui tape, 40 au soleil, 30 à l'ombre. Moi, j'habite en Normandie, j'ai jamais connu ça. Là, c'est mon climat, là ça me va."

Question : "Sur le plan du confort ?"

Volontaire : "Ouais, moi j'ai trouvé quelques trucs raides. Bon ma chambre, moi elle est plutôt bien, sauf qu'elle sent le moisi, c'est un infection avec l'humidité mais les chambres à l'intérieur sentent pas le moisi. Celles à l'extérieur sont à ras de terre donc ça prend l'humidité par le sol. Voilà, à part ça elle est bien. Par contre ce que j'ai trouvé un peu raide, c'est la salle de bains, parce que ceux qui sont à l'intérieur, les chambres ça va et la salle de bains elle est quand même plutôt correcte mais en bas putain... Là on est à deux dessus avec Aline, et normalement on est à trois, mais elle est assez horrible, j'espère qu'on va faire des travaux, il n'y a pas de raison.

volontaire
arrivée depuis peu.,

[72] ref. "L'art de se persuader...", Boudon (1993).
[73] Le lecteur relèvera sans difficultés la façon dont cette volontaire se contredit.

L'art de vérifier ses craintes.

Dans un autre registre, les volontaires de Karimama se représentent leur action auprès des réfugiés comme une mission dangereuse. Il y a, en effet, une petite guérilla autour de la frontière à 60 km de là.

L'après- midi, nous entendons, au loin, des détonations. Frédéric nous explique que ce sont les rebelles qui pilonnent les bases de l'armée régulière. Nous apprenons le lendemain que c'était les Ponts et Chaussées qui aménageaient le terrain avec de la dynamite. .

Alain nous explique qu'il y une semaine de ça, une bande de rebelles est venue semer la terreur dans le village, qu'ils ont tiré des coups de feu. Des villageois nous expliqueront, par la suite, que ces coups de feu ont été tirés par des gens du village qui, après une fête un peu "trop arrosée", ont voulu s'amuser.

journal de bord.

L'art de vérifier les problèmes.

"Il y a toujours ceux qui veulent en faire plus que nécessaire. Pour moi, je le vois, c'est trop. Ils ont un besoin de stresser mais tu vois je comprends pas. C'est pas contagieux mais leur stress est communicatif.

Moi j'ai vu des gens qui sont partis parce que çà n'était plus possible, dès le matin à 8 heures (tu te te lèves le matin à sept heures, sept heures et quart, tu prends le petit déjeuner) tu as plus d'énergie : on t'a pris la tête pour un truc insignifiant, un truc qui était tout à fait soluble. Mais il fallait, pour qu'ils se sentent bien, que ce soit insoluble. Je te parle de cas extrêmes. Je ne sais pas d'où çà vient et je ne comprends pas : un besoin de catastrophes, une catastrophe quotidienne pour se sentir bien.

En Tanzanie, j'ai eu à faire à une personne comme çà. Elle est partie, heureusement, parce que moi j'aurais pas tenu. ... Une fille très gentille, très agréable, très compétente, mais d'un seul coup... : paf !...! ... besoin de stresser.

volontaire.

Nous retrouvons, à travers ces différents cas, l'un des phénomènes des sujets de la psychologie cognitive : le refoulement des données dissonantes. Ces résistances cognitives font l'objet d'une abondante littérature. Selon Piaget (1971) et Festinger (1957), l'individu développe des résistances aux données contredisant ses premiers acquis.

Cette explication nous semble, dans le cas du volontaire, insuffisante. L'énergie, que consacre le volontaire à vérifier les prémisses des engagements qui composent son implication symbolique, ne s'explique pas juste par la nécessité de réduire la complexité de la situation, ni seulement par le besoin de réduire les contradictions. Ces refoulements touchent, sans doute, à des aspects cognitifs, mais ils impliquent aussi, selon nous, des enjeux affectifs et normatifs. De toute évidence moins profonds que ceux mis en évidence par Freud, ces refoulements visent cependant à défendre l'intégrité de l'individu[74]. A travers la faisabilité de ses engagements, c'est le sens de l'existence du volontaire, dans le cadre de cette situation, qui est en jeu.

[74] Nous désignons pas intégrité, la nature, les caractéristiques par rapport auxquelles la personne se définit.

Le concept d'implication symbolique, à travers lequel nous interprétons les engagements du volontaire fait valoir l'interdépendance entre les caractéristiques attribuées à la situation, l'identité[75] et la légitimité du volontaire. La réalisation des engagements repose ainsi sur des prémisses en relation avec différents aspects de la situation :

- l'efficacité du travail : le volontaire contribue effectivement à l'amélioration des conditions de vie ;
- l'existence d'un besoin : les populations apparaissent "suffisamment" pauvres et démunies.
- l'existence d'une demande : les populations sollicitent le volontaire, montrent un intérêt et une gratitude par rapport à sa venue et au projet qu'il apporte ;
- l'utilité et le sens du développement : c'est une question plus philosophique par rapport à laquelle, tous les volontaires, ou presque, finissent par se positionner.

Cette utilité constitue le fondement de la démarche volontaire. Le "désir de rester"[76] n'est envisageable qu'à condition que cela soit possible, que cela soit souhaitable et souhaité. En effet, le volontaire arrive dans une société dans laquelle il n'a, au départ, pas de statut, pas de fonction, pas de rôle. Il est extérieur au système social. Le sens de sa présence n'est pas pris en charge par la société et demande à être construit.[77] D'un point de vue plus personnel, les sentiments et les valeurs, dont le volontaire investit sa démarche, n'ont de sens que s'ils sont un minimum partagés.

Partant de là, le volontaire sélectionne les données de la situation et les ordonne de façon à mettre en évidence l'existence d'un certain nombre de problèmes relevant de ses compétences.

Dans la plupart des cas, le volontaire parvient, durant les premiers mois, à maintenir des perceptions de sa situation lui permettant de se définir plus ou moins conformément à ce qu'il avait anticipé. Il vérifie ses engagements, ses craintes et l'existence de problèmes auxquels répondre. Il peut également nier les données dissonantes.

La négation des points de vue gênants

"Nous sommes, depuis 5 jours, à Kingtown où une soixantaine de volontaires d'une quinzaine d'associations se partagent une activité qui n'est, de toute évidence, plus de l'ordre de l'urgence. Les réfugiés au centre de ces interventions sont ici depuis plus de trois ans, ils se sont reconstitué une ville avec, au centre, un marché.

Ce Dimanche, nous sommes partis avec un groupe constitué de volontaires de différentes associations (MSF France, MSF Suisse[78], AICF) pour naviguer en hors-bord sur le Nil. Arrivé sur la berge, un bateau débarque des passagers et leurs marchandises, ils bloquent l'accès au fleuve et nous empêchent de mettre le bateau à flot.

Cédric tente de négocier avec les voyageurs un passage pour que nous puissions mettre le bateau à flot. Mais, avant même d'avoir pu en venir aux faits, un jeune homme s'approche et se met à crier :

---

[75] au sens large du terme.
[76] Composante de l'implication dans la définition de Mowday, Porter et Steers (1982).
[77] Le volontaire a le statut de "Blanc", d'étranger et dans certains cas de volontaire. Paradoxalement, il se définit en terme d'extériorité.
[78] MSF France, MSF Suisse et les sections des autres pays constituent des associations indépendantes.

"De toute façon, vous les mouzoungous[79] vous vous croyez tout permis ! Vous ne nous respectez pas".

Cédric lui explique qu'il est volontaire et qu'il n'est pas comme les autres Mouzoungous, mais l'autre ne veut rien entendre. Nous finissons par mettre le bateau à l'eau et nous démarrons. Cédric rompt alors le silence un peu gêné qui s'était installé suite à cet incident :

"De toute façon, ce mec là c'est un con ! t'as vu comment y m'a agressé !"

Journal de bord

A l'instar de Cédric, la plupart des volontaires sont en mesure de nier tout ce qui pourrait contester la façon dont ils se sont définis par rapport à la situation. Les premiers mois de l'expérience se font ainsi dans le cadre d'une activité cognitive plus ou moins unilatérale, elle consiste à projeter ses anticipations de façon à pouvoir donner à la situation un sens conforme à ses engagements et à l'utilité sur laquelle ils se fondent.

2.3. Manifestations et conséquences au niveau des comportements.

Le maintien de perceptions conformes aux engagements est facilitée et prolongée par un investissement physique et social total. Celui-ci, en concentrant son attention sur des considérations plus immédiates, permet au volontaire d'ignorer les données dissonantes, tout en vérifiant le fait qu'il est complètement débordé. Il vérifie, ce faisant, l'utilité du volontaire.

2.3.1. "Faire ses preuves".

Le besoin de faire ses preuves.

"Tu es là pour deux ans alors tu veux un peu t'imposer. Et puis il y a des clichés, même si tu fais une préparation sur dix jours au SCD, où on va essayer de casser les clichés, il reste des clichés : "bon j'arrive, je suis le toubab qui arrive en Afrique, ces pauvres Africains tout ça, j'apporte ci, ça". Et puis on est pressé, il faut tout de suite se prouver à soi-même et aux autres qu'on est là pour réussir certaines choses. Il y a tout un état d'esprit qui à la base n'est pas foncièrement mauvais, mais qui est pas toujours dans le sens des populations et des projets qui eux sont à long terme."

Un volontaire

La principale préoccupation du volontaire est de justifier sa présence, de montrer, d'entrée, qu'il est là pour travailler. La plupart situent leur légitimité au niveau de leurs compétences, ils doivent montrer qu'il était justifié de faire appel à eux.

[79] Terme utilisé par les Africains anglophones pour désigner le "Blanc". Sans connotations péjoratives.

La première chose que cherche à faire le volontaire, malgré les recommandations appuyées des responsables de l'association, est d'entreprendre le plus rapidement possible son projet. Le volontaire a pour objectif de prendre les choses en main à la fois pour organiser la réalisation du projet mais aussi pour négocier sa place, montrer que c'est de lui que dépend ce projet.

C'est ainsi que très vite, il se retrouve à prendre des décisions, à mobiliser l'ensemble des partenaires. Il se lance totalement dans le travail. Il y met toute son énergie. Il est venu pour ça et entend bien être à la hauteur. Il se sent ainsi souvent obligé de montrer une confiance en lui et se refuse tout droit à l'erreur. C'est ainsi que certains préfèrent parfois surenchérir plutôt que d'admettre qu'ils se sont trompés (Staw, 1976, 1987). Sous l'impulsion du volontaire, le projet démarre effectivement très vite.

La confiance et la rapidité manifestées dans la réalisation du projet se retrouvent aussi et surtout au niveau des relations sociales. L'un des principaux enjeux que se donne tout volontaire consiste à s'intégrer le plus rapidement possible. Cette intégration constitue, en effet, ce qui différencie le volontaire d'un coopérant ordinaire.

L'enjeu du volontaire au niveau des interactions symboliques avec les Africains consiste à leur faire comprendre qui il est et pourquoi il est là. Cet enjeu comporte deux volets :
- le premier consiste à bien faire comprendre aux gens du village qu'il est là exclusivement pour les aider ;
- le second aspect prolonge le premier, il s'agit de leur montrer que cette aide est bien réelle, qu'il a les compétences techniques et surtout des façons de penser l'organisation du travail qui garantissent la réalisation du projet.

La confiance en soi...

"Ah ben ouais, c'est sûr, ici tu arrives... je veux dire c'est ton dispensaire. Bon on va le laisser en partant, on va les laisser se débrouiller mais je veux dire, si du jour au lendemain, on décide de tout raser, on rase tout. C'est quand même, c'est nous les patrons, c'est nous qui avons mis du fric là-dedans pour tout construire, c'est nous qui les payons, bon ben voilà quoi!"

volontaire
en poste depuis peu

Le désir du volontaire, de montrer que c'est sur lui que repose la réussite du projet, aboutit dans un grand nombre de cas à une appropriation très forte et très rapide de ce dernier. Une telle attitude ne laisse souvent que peu de place aux homologues, a priori délégués pour être les égaux du volontaire. Mais, celui-ci souhaite, avant tout, mener à bien "son" projet.

2.3.2. "Le nez sur le guidon."

"Le nez sur le guidon"

"Il y avait beaucoup de travail ! Tout le monde[80] était débordé de travail. Plus il y a du travail, plus les gens sont actifs plus ils ont besoin de s'éclater. A la fin de la mission, tout le monde était complètement claqué ! Mais je t'avoue quand même que j'ai beaucoup pris mon pied. J'étais complètement cassé j'ai perdu dix kilos. On a passé trois mois comme des dingues, on ne faisait que travailler, on n'avait pas un jour de repos. On était au chantier du matin jusqu'au soir. Si tu veux on travaillait toujours en collaboration, toujours. Tu vois, c'est que quand tu as vécu un an où tu te donnes à fond, que tu travailles avec les gens, que tu rentres vraiment dans les problèmes, que tu comprends pourquoi les gens veulent pas faire ci mais ça, que dans certains villages ça marche rien que par le fait de travailler avec les gens, quand l'ouvrage est fini et que tout le monde est super content, cela devient immense. Et cette année on l'a pas. "(volontaire)

"Au Kurdistan, on a vécu quelque chose d'un idéal de travail en équipe. On avait des journées de plus de 12 heures, on était harassé de travail. C'était assez intéressant de voir à quel point nous étions pris par quelque chose de très fort par le fait qu'on travaillait toute la journée. Toutes les différences entre nous étaient complètement estompées." (volontaire)

Les dissonances dont peut souffrir le volontaire, pour maintenir des perceptions conformes à ses engagements sont rendues supportables par le fait qu'il est "pris dans le feu de l'action" et des rencontres. Il n'a pas vraiment le temps de se retourner.

Les choses vont vite, il "vit à cent à l'heure"[81]. Il se lève à cinq heures pour commencer son travail et travaille jusqu'au coucher du soleil.

La conscience et l'attention sont tout entières accaparées sur une implication substantielle intense, consacrée dans la réalisation pratique du projet. Le discours est quant à lui entièrement monopolisé par l'implication sociale : le volontaire cherche à convaincre les autres, qu'il est conforme aux engagements qui composent son implication.

C'est finalement une période exaltante dans le cadre de laquelle, effectivement il agit et fait avancer le projet. Il a, par ailleurs, la satisfaction de peu à peu mieux connaître la population. Il acquiert, petit à petit, les codes d'une socialisation plus différente de la sienne qu'il ne l'avait cru. Le volontaire vit ainsi une période relativement euphorique, marquée par la réalisation de soi à la fois dans le projet et dans les relations sociales.

Dans la plupart des cas, ce n'est qu'après quelques mois passés à ce rythme, à l'occasion d'une pause rendue nécessaire par la saison des pluies, de vacances ou d'une maladie, que le volontaire prend le temps de prendre un peu de recul.

---

[80] Ce volontaire fait ici référence à l'équipe de salariés locaux qui l'entoure.

[81] Les expressions entre guillemets sont celles des volontaires.

Conclusion.

Cette capacité d'adaptation que manifeste, a priori, le volontaire est particulièrement rassurante. On pouvait craindre qu'en dépit d'intenses motivations, il ne soit dérouté par la situation et que sa performance ne soit réduite par une incapacité à la comprendre et par des stratégies de repli face à un environnement mal maîtrisé. Il n'en est rien, et les stages de préparation au départ apparaissent bien superflus.

Malheureusement, cette capacité d'adaptation apparaît, suite à l'analyse que nous en faisons, moins idéale que ne le montre cette première description. Elle se révèle ambiguë voire, à terme, préjudiciable. Elle s'explique par le recours à l'implication anticipée pour traiter l'information. La sélection des données qui en résulte se révèle trop poussée et surtout trop définitive.

Paradoxalement, cette capacité d'adaptation traduit en fait une fermeture d'esprit, qui trouve, au bout de quelques semaines ou de quelques mois, ses limites. Elle repose sur un refus ou une incapacité de questionner des cadres de références, pour la plupart, issus d'anticipations produites avant le départ..

3. La phase de confusion.

3.1. Les circonstances de la phase de confusion.

Des moments de découragement.

"Si il y a des fois tu es complètement découragé, des fois où t'es complètement dégoûté. Oui, il y a des fois de découragement, de fatigue...et puis c'est toujours pareil, il y a toujours des choses positives qui donnent envie de continuer, envie de foncer et des choses où vraiment on a l'impression que ça sert à rien, qu'on perd son temps, il y a des jours où ça se passe bien : ici comme ailleurs (rires). C'est jamais tout rose." (volontaire)

"Je crois me souvenir qu'il n'y a jamais eu de conflit. Les petites différences individuelles et les tensions ont rejailli quand le travail a décru." (volontaire)

La très grande majorité des volontaires, pour ne pas dire tous, évoquent cette phase de découragement durant laquelle ils ne savaient plus très bien où ils en étaient et ce qu'ils faisaient "là". Ils parlent des "claques" qu'ils ont prises, des moments où il n'étaient plus sûrs de l'utilité du projet et de ses chances d'aboutir. Ils agissaient alors sans grande motivation et ne cherchaient plus autant le contact avec les autres. Une période de ce genre apparaît ainsi de façon presque systématique à l'issue des premiers mois.

Cette phase arrive de façon assez soudaine et fait généralement suite à une période d'intense activité. Le volontaire s'est complètement investi, physiquement et mentalement, dans son projet. Il a consacré tout le temps qui lui restait, en dehors, à ses relations avec la population et les autres volontaires. Il n'a, en fait, jamais vraiment pris le temps de se retourner. Cette phase arrive ainsi à un moment où le volontaire se trouve particulièrement fatigué.

Cette période constitue, suivant la perspective de notre analyse, la suite logique du processus cognitif entrepris par le volontaire, à travers les deux précédentes phases. Elle est la conséquence des projections et des refoulements jusque là effectués. Elle a pour objectif de réduire les dissonances cognitives accumulées au cours des premiers mois.[82]

La phase précédente se caractérisait par un maintien de l'unité et de l'intégrité de la conscience[83] réalisé au prix de fortes dissonances cognitives. Ces dissonances étaient rendues supportables pas une activité effrénée qui, outre le fait de vérifier certains prémisses, évitait au volontaire de prendre véritablement conscience de la situation.

Cette phase de déprime correspond presque toujours à un arrêt ou un ralentissement de l'activité. Cet arrêt met le volontaire dans une situation que nous définissons sous le terme de méta-contexte : un contexte où, pour un temps donné, aucun enjeu, pratique ou social, ne se joue. Ces contextes constituent, a priori, des occasions privilégiées de prendre du recul et de faire le point. En effet, l'attention n'étant plus accaparée par les données de la situation présente, elle peut s'ouvrir à une situation élargie, intégrant l'ensemble des expériences vécues par le volontaire, depuis son arrivée. Mais, à ce stade du processus implicationnel, ce méta-contexte n'est, dans l'immédiat, pas vécu, par le volontaire, comme une opportunité. Elle tend, en effet, à le mettre face à des réalités qu'il redoute.

La fatigue aidant, les résistances mises en place par le volontaire se font plus fragiles. Par ailleurs, en l'absence d'activité, la conscience ne peut plus ignorer certaines perceptions. C'est ainsi qu'elle finit par ressentir des dissonances jusque là ignorées.

3.2. Fonction et modalité de la phase de confusion.

3.2.1. Fonction : renoncer à des engagements dont les prémisses se trouvent réfutées.

Alors qu'il avait jusque là fonctionné par "accommodation" (Piaget, 1964)[84], le volontaire entre soudainement dans une phase d' "assimilation" (Piaget, 1964)[85] plutôt brutale. Autrement dit, alors qu'il avait jusque là modifié la réalité en fonction des logiques définies dans le cadre de ses engagements [86], il prend soudain conscience de données qu'il avait, tout au long des mois passés, refoulées. Ces données l'amènent à remettre en cause ses anticipations.

---

[82] Selon Festinger, la réduction des dissonances cognitives constitue l'un des besoins majeurs de l'individu. Cet énoncé converge tout à fait avec la perspective constructiviste adoptée et le besoin de sens et de cohérence qu'elle introduit.

[83] Fonctions que nous lui avons attribuées dans le ch.3.2.2.

[84] "la modification de cette réalité en fonction des orientations contenues dans l'acquis (acquis cognitif)." (Piaget, 1964)

[85] "adaptation de cet acquis à la réalité perçue ou agie." (Piaget, 1964)

[86] modification de la réalité au niveau des comportements mais aussi comme nous l'avons vu au niveau des représentations produites dans le cadre de l'activité cognitive.

Il admet le caractère "fragile, douteux ou faux"[87] des prémisses sur lesquelles se fondaient les engagements composant son implication. La façon dont il s'était jusque là défini par rapport à la situation[88] se trouve réfutée. Il doit se rendre à l'évidence, dans l'immédiat :
- il n'est pas très heureux, ni même satisfait d'être là ;
- il n'est pas si utile que ça ;
- la population n'est pas aussi dans le besoin qu'il voulait le croire et, semble trouver son projet quelque peu superflu ;
- il n'est pas aussi compétent que ça et certains de ses homologues ont un niveau d'études supérieur au sien.

Comme le soulignent Metalsky et Abramson (1982), les perceptions des individus déprimés tendent à accentuer le caractère négatif des événements. Une possiblité d'amortir ces effets consiste à attribuer, autant que possible, les causes, de ce qui se dessine comme un échec, à des facteurs extérieurs. Le volontaire limiterait son locus de contrôle et ses responsabilités, se distanciant ainsi d'une expérience qui ne s'est, finalement, pas révélée à la hauteur de ses attentes. Il peut aussi, suivant un registre quelque peu différent, considérer le caractère insoluble des problèmes posés par le projet, en faisant valoir les contradictions des enjeux des différents acteurs impliqués.

Attribution des difficultés du projet à des facteurs extérieurs.

"Le développement moi je n'y crois plus, c'est de la foutaise. L'AFVP dit qu'elle fait du développement mais en fait on bosse pour des fonctionnaires qui n'en ont rien à foutre." (volontaire)

"De toute façon, c'est une forme de néocolonialisme, on essaye de faire passer nos valeurs, notre mode de vie, notre façon de voir les choses." (volontaire)

"C'est un milieu pourri." (volontaire)

"Qu'est-ce que tu veux qu'on fasse nous si l'asso nous donne pas les moyens." (volontaire)

"Tout ça c'est des histoires de gros sous, on est à la solde de la Banque Mondiale et la Banque Mondiale exploite ces pays." (volontaire)

Le problème est que, comme le remarquent Metalsky et Abramson (1982), les personnes plus ou moins déprimées, comme peut l'être le volontaire dans ces moments là, voient leur "profil attributionnel" habituel se modifier. Ils développent une tendance à s'attribuer les événements négatifs auxquels ils sont confrontés. Qui plus est, ils tendent à mettre en cause des caractéristiques plus ou moins permanentes de leur personnalité.

[87] référence à Boudon et à "L'art de se persuader" (1993)
[88] "Se définir par rapport à une situation" constitue une partie de notre définition de l'implication.

Partant de là, le volontaire ne peut faire autrement que de réaliser les erreurs commises. Il reconnaît ne pas avoir su prendre suffisamment de recul et assume l'entière responsabilité de ce qui arrive. Il réintègre, ainsi, rétrospectivement, tous ses souvenirs, toutes les expériences vécues depuis son arrivée et les réinterprète suivant les perspectives les plus négatives (Piaget, 1971, Metalsky et Abramson, 1982).[89]

Partant de ces constats pour le moins pessimistes, le volontaire n'est plus en mesure de se positionner de façon cohérente par rapport à la situation. N'étant plus utile et/ou l'expérience ne pouvant lui apporter ce qu'il était venu chercher, il ne sait plus très bien ce qu'il est venu faire là et se demande quelle est sa place. D'un autre côté, il ne peut se résoudre à rentrer, car cela reviendrait alors à consommer l'échec. Face à ces contradictions, il est incapable de donner un sens à la situation et de prendre la moindre décision. Cette phase de l'expérience volontaire confirme la théorie de Watzlavick (1975) selon laquelle la période, qui suit le renoncement au cadre de références de départ, est systématiquement suivie d'un moment de confusion.

Nous interprétons la phase de déprime qui suit les premiers mois de l'expérience comme la perception, après coup, de tout un ensemble d'aspects que le volontaire avait inconsciemment refusé de voir et d'intégrer, ces refoulements ayant pour vocation de préserver son intégrité à travers un engagement légitimant sa présence. La confusion résulte de la perception de données réfutant les significations portées par les engagements composant son implication. Ces données engendrent une perte d'adhésion à l'ordre de la situation jusque là admis (Dubet, 1994).

3.2.2. Modalités : de l'absence d'engagement à la simultanéité de deux engagements contradictoires.

Différents cas de figures sont possibles, quant à la façon de sombrer dans cette confusion. Les éléments que nous venons d'énoncer valent pour la plupart des cas de confusion, mais nous distinguons, partant de là, différents scénarios possibles correspondant à différentes façons de lâcher prise :

Nous avons présenté l'abandon du cadre de références de départ comme quelque chose d'assez soudain : le volontaire renonce, d'un seul coup, à l'ensemble des croyances relatives à ses engagements anticipés. Mais tel n'est pas toujours le cas, certains volontaires cherchent à les préserver jusqu'au dernier moment.

Une première façon de maintenir ses cadres de références consiste à réduire l'intensité de ses engagements. Le volontaire découvre, peu à peu, les éléments de réalités refoulées, révisant, parallèlement, l'intensité de ses engagements à la baisse. La situation reste, cependant, abordée suivant des perspectives identiques. Le volontaire admet, par exemple, que les gens du village ne sont pas aussi pauvres qu'il ne l'avait estimé à son arrivée, mais il continue à les percevoir comme tels. Selon les termes de Watzlavick, il pense "toujours plus de la même chose". Suivant cette perspective, le volontaire s'accroche tant qu'il peut à ce qui reste de ses prémisses et attend le dernier moment pour véritablement renoncer à ses engagements de départ.

---

[89] Comme le souligne Piaget (1971), non seulement il touche à son présent mais aussi à son passé.

L'autre cas possible consiste à développer parallèlement aux engagements anticipés, une seconde série, plus en phase avec l'expérience vécue. La confusion résulte alors du fait que le volontaire perçoit la situation, mais il n'arrive pas à l'accepter. Il n'arrive pas à se déterminer et maintient, tant bien que mal, un équilibre plutôt instable.

Engagements anticipés versus engagements émergents.

"Ben , ici déjà il y beaucoup de premières missions, parce que comme par hasard Paris a décidé que la Côte d'Ivoire était un bon terrain pour envoyer les premières missions. Facile parce qu'on est pas stressé par les problèmes de sécurité donc les gens sont quand même un peu plus libres : ici il n'y a pas de couvre feu, les gens peuvent sortir le soir et ça je pense que ça permet... c'est vrai que c'est des bonnes conditions pour commencer pour te concentrer sur ton travail sans être... avoir la tête ailleurs pour des problèmes de sécurité, pour des problèmes de vie. ...fin bonnes conditions de vie, fin tu bouffes bien, tu dors bien, tu as l'électricité, tu as l'eau courante, toutes ces choses là qui font que tu te dégages de ces problèmes là, qui font que tu peux te consacrer à ton poste, et acquérir une certaine expérience au niveau du travail. Ouais... Ouais... j'arrive pas à voir ça comme...fin pour moi ça m'enlève du truc humanitaire." (volontaire)

"Mais je sais, je comprends tout à fait, j'en suis tout à fait consciente... Mais moi, au départ c'était pas ça ! Moi au départ j'ai été parachutée dans un truc que je ne connaissais pas, je n'étais pas encadrée, j'étais mal briefée fin tu vois l'urgence, je suis un peu tombée dans la marmite." (volontaire)

3.3. L'impact de la confusion sur les comportements et les relations sociales.

Nous avons, à l'occasion de l'analyse de la "phase de projection" ouvert la possibilité d'une action de l'implication symbolique sur les motivations sous-tendant les deux autres niveaux d'implication (substantiels et sociaux). Nous trouvons, dans le cadre de cette phase, une seconde série d'indices susceptibles de confirmer cette éventualité. En effet, la confusion, qui s'établit au niveau de l'implication symbolique, se manifeste principalement par une incapacité à produire du sens et à se positionner par rapport à une situation devenue trop ambiguë. Elle s'accompagne, par ailleurs, le plus souvent d'une altération prolongée des motivations et de difficultés à entrer en relation avec les autres.

3.3.1. L'impact sur les comportements.

Les circonstances qui précèdent la phase de confusion peuvent être différentes :
- cette "déprime" peut arriver lors d'un moment de repos que finit par s'accorder le volontaire ;
- elle peut accompagner une période de repos forcé pour maladie ;
- elle est assez souvent liée à des difficultés rencontrées sur le projet ou à la mise à jour de résultats décevants. Le volontaire prend alors une "claque"[90] et compte tenu de la fatigue, il perd courage. Il n'arrive pas à "encaisser".

[90] autrement dit il est touché affectivement et moralement par ce qui lui arrive. Il est blessé dans son orgueil.

Quelles que soient les circonstances, la période qui suit la prise de conscience se caractérise par l'ennui et la déprime. Le volontaire n'est plus certain de vouloir rester. En dépit de tous les éléments d'irréversibilité que nous avons relevés, il est tenté d'abandonner.

L'un des premiers symptômes de la phase de confusion, en particulier lorsqu'elle survient durant une phase d'activité, est un entrain déclinant. Le volontaire ne montre plus la même ardeur, le même optimisme et la même confiance inébranlable dans les choix qu'il fait.

La phase de confusion symbolique est ainsi presque systématiquement concomitante à un état prenant les apparences du "burnout" ("épuisement professionnel", J.P. Neveu, 1996). Difficile de dire si cette concomitance constitue la manifestation d'un lien de causalité dans un sens ou dans l'autre, mais il semble qu'il existe des formes d'interaction entre les deux phénomènes. Le volontaire a en tout cas le sentiment d'entrer dans un cercle vicieux qui le mène de plus en plus bas.

3.3.2. Anomie et le rôle de l'implication symbolique en terme d'identité sociale.

Un second type de comportement met en revanche plus clairement en évidence l'action, et l'éventuelle antériorité de l'implication symbolique : les dérives de comportements déviants.

Ces dérives de comportements font partie du folklore de la culture volontaire. On évoque ainsi le cas du volontaire qui continuait à travailler alors qu'il avait la gangrène. On parle aussi, même si ces cas restent très rares, de suicides[91]. Dans un autre registre, on s'inquiète pour tel ou tel volontaire qui fuit ses problèmes en se lançant dans des compensations de toutes sortes[92]. La plupart des volontaires finissent par se ressaisir, mais ces dérives présentent de réels risques.

Dérives psychologiques et comportementales.

"Des dérives, c'est surtout ici, sur ce type de missions plus calmes que j'en ai vu. Dans les missions d'urgence, de ce que j'en ai vu, il y en a beaucoup moins, peut-être parce que les gens ne restent jamais très longtemps tu vois. Ici les gens restent souvent jusqu'à un an. Il y en a, je sais pas combien ils prennent du vallium : quatre valliums dans la journée sinon c'est la crise. Il y en a qui au matin à 10 heures sont au bistrot "whisky etc.." Pour moi j'essaye de pas boire, premièrement ça me fatigue, pareil, de pas fumer parce que ça me fatigue aussi. J'essaie de me maintenir mais j'ai quand même du mal tu vois. Là par exemple j'ai des abcès aux pieds, ça fait un mois que ça traîne, ça n'arrive pas à se soigner. tu vois c'est des petits trucs comme çà qui te fatigues la vie. On a du mal à rester ici quand même, on est vachement bien ici mais en même temps c'est assez courant quand même, même avec l'expérience, moralement ça faiblit, tu as moins de pêche! Le fait de se rendre à la capitale ça me regonfle un peu.... même si je suis content de revenir ici après. Tu vois des fois on a trop envie de boire un coup, je n'ai jamais besoin de boire, il y a qu'ici j'éprouve ça..." (volontaire)[93]

[91] Dans son ouvrage, "L'aventure solidaire", J. D. Boucher y fait allusion.

[92] La question que se posent tous les volontaires est de savoir si ces dérives sont le résultat de dispositions antérieures ou de l'expérience volontaire.

[93] Eric fait ici référence aux missions de post-urgence et d'assistance technique par opposition aux situations d'urgence. Celles-ci se caractérisent par un sens et des finalités mal définies. (ch 8.2.3 & ch. 10.3.2.1).

"Et c'est vrai que tu dérouilles... tu sais il faut avoir les reins solides.Bon, lui, il a énormément travaillé c'est vrai mais psychologiquement il a eu des moments assez difficiles. Il a peut être pas pris suffisamment de recul. Moi quand je suis arrivé ici et que je commençais à rencontrer les gens comme chez Anouar. Forcément tu es nouveau on te demande un peu qui t'es. Quand je disais que je remplaçais Paul, tout le monde me disait hou attention, lui à la fin il est devenu un peu fou."
(volontaire)

L'absence d'implication symbolique n'est, sans doute, pas la seule responsable de ces dérives. En effet la plupart de ces comportements[94] semble relever d'une absence de repères et d'un mépris des normes sociales. Nous sommes, dans cette perspective, enclin à les rapprocher de ce que Durkheim désigne sous le terme d' "anomie".

L'anomie constitue, pour Durkheim (1897), l'antithèse de l'intégration. Dans son paradigme, la plupart des comportements sont pris en charge par les normes sociales. Internalisées dans l'inconscient, celles-ci introduisent des interdits et des injonctions, que l'individu respecte sans même sans rendre compte.

L'anomie correspond à une sorte d'isolement, dans le cadre duquel l'individu ne perçoit plus ces normes. Ses comportements suivent alors ses émotions, sans plus de considérations morales. La thèse de Durkheim identifie une corrélation entre l'anomie et les comportements suicidaires.

Dans le cas du volontaire, le contexte peut jouer dans le sens d'une anomie : l'individu se retrouve isolé de ses semblables, dans une société ou un village dont il ne connaît pas les normes. Il n'est alors plus soumis aux formes de conformismes[95] qui cadrent habituellement ses comportements. Ne connaissant pas les normes des "locaux", ou ne se sentant pas, compte tenu de ses différences, concerné, il se laisse aller à des comportements qu'il ne se serait, sans doute, jamais permis en France.

Ces phénomènes mettent en évidence les limites qui, malgré les meilleures volontés du monde, demeurent au niveau des relations entre le volontaire et les Africains, en tout cas pour ce qui est du court et du moyen terme. Les interactions sociales, qu'il entretient avec eux, ne sont, en fait, dans bien des cas, pas suffisantes pour garantir son équilibre.

Côté Africains, ceux-ci ont du mal, en particulier au début, à établir l'identité du volontaire. Celui-ci ne respectant pas, de toute évidence, les mêmes normes qu'eux, ils ne comprenent pas comment il fonctionne. Ainsi, la rencontre interculturelle se traduit dans presque tous les cas, par des embarras et des blessures résultant de comportements contrevenant aux normes sociales de "l'autre" (Carrols, 1987, Bouchet, 1995). Partant de là, les Africains s'habituent, peu à peu, aux extravagances du volontaire.

Côté volontaires, même si ceux-ci aiment à se vanter d'avoir de vrais amis africains, la plupart reconnaissent les difficultés à entrer dans une relation plus ou moins intime avec eux. Au delà de l'absence de référentiels communs, il se trouve que les Africains, qui viennent le plus facilement à la rencontre du volontaire, sont ceux qui ont un service à lui demander. Celui-ci est ainsi soumis à une série d'expériences conditionnant et

[94] Ces comportements sont évoqués par les volontaires à travers l'expression "péter les plombs".
[95] Conscients ou inconscients.

BU LILLE 1

renforçant sa méfiance, de façon plus ou moins irréversible. D'une façon générale, il est finalement assez rare que les volontaires soient en position d'être véritablement soutenus par les gens du village.

Dans cette perspective, l'une des épreuves les plus difficiles de l'expérience du volontaire réside dans une forme de solitude quelque peu paradoxale, caractérisée par l'absence de semblables auxquels se référer.

Les trois associations invitent le volontaire rencontrant ce type de difficutés, à s'arrêter et revenir à la capitale et à se laisser prendre en charge par ses responsables. Mais, la phase de confusion se manifestant, entre autres, par des difficultés à communiquer et s'opposant, par ailleurs, à l'idée que se fait celui-ci, de ce que doit être un "volontaire" (courage et confiance), cette invitation demeure, au grand dam des responsables des ressources humaines, sans échos.

Le cercle vicieux, existant entre l'implication symbolique et l'implication substantielle (baisse de motivation), se prolonge au niveau de l'implication sociale. Plus le volontaire perd ses repères, moins il est capable de communiquer et d'interagir convenablement avec les autres.

Conclusion sur la phase de confusion.

Ces dérives comportementales mettent en évidence une autre fonction de l'implication. Sur le plan cognitif, les précédentes phases montrent, qu'elles donnent du sens à la démarche et permettent au volontaire de se situer par rapport à la situation. La phase de confusion nous permet de penser qu'elle joue aussi un rôle au niveau des régulations sociales. En l'absence de repères sociaux, elle définit l'individu dans un rôle qui lui permet de se positionner et d'intergir avec les Africains, faisant ainsi office d'identité sociale.

La phase de confusion révèle aussi la précarité de la situation du volontaire et le rôle crucial de son activité cognitive et symbolique. Les engagements qui composent son implication symbolique, l'utilité et la légitimité que définissent les prémisses sur lesquels ils se fondent, constituent pratiquement les seuls repères dont dispose le volontaire pendant ces deux ans. Les difficultés qui accompagnent la phase de confusion tendent à justifier les résistances du volontaire à les abandonner.

Le jour de son arrivée, le volontaire voit, souvent, monter en lui quelques doutes et angoisses, mais, très vite, il se reprend et se lance dans l'action. Il ne se donne pas le temps de se laisser aller.

Sans vouloir chercher un ordre positif, nous supposons que le report de quelques mois, de la phase de confusion, pourrait avoir une utilité. En effet, il apparaît, compte tenu de nombre d'anecdotes, que ceux qui intègrent tout de suite les contradictions entre la situation et leurs engagements, repartent tout de suite. Dans toutes les communautés de volontaires auxquelles nous avons rendu visite, la culture intègre quelques cas de volontaires repartis au bout de deux jours. On cite souvent l'exemple de ceux qui réalisent soudainement qu'ils ne sont pas capables de faire face à une population

uniquement constituée de "Noirs". Dans le cadre des situations d'urgence, on évoque ceux qui ne supportent pas la vision des malades.

Ces exemples nous permettent de mieux comprendre ce qui se passe pour les autres. La phase de projection nous apparaît ainsi comme une sorte de sas permettant au volontaire de se protéger de données qu'il ne peut encore tolérer. Il refoule certaines et n'investit pas les autres des sentiments et valeurs que leur attribueraient normalement les cadres de références qu'il a pu, jusque là, internaliser. Cette aménagement de la réalité maintient une distance salvatrice, lui permettant d'amortir le choc de visions sans commune mesure avec celles qu'il a pu connaître par le passé. Nous considérons là des mécanismes qui, bien que moins marqués, s'apparentent à ceux mettant en oeuvre les victimes d'attentats et d'autres violences.

Nous interprétons ainsi les sentiments paradoxaux d'étrangeté totale et de "normalité" ressentis durant les premiers jours : "... un peu comme dans un rêve."

Ne pas se retourner.

" on travaillait comme ça depuis le matin. Il en venait toujours plus. On continuait comme ça, sans rien dire. Tout à coup, elle m'a dit : "si on s'arrête, on va se mettre à pleurer !" (volontaire MSF, propos relatifs à son expérience au Rwanda).

Bien que relativement soudaine, la phase de confusion traversée quelques mois après l'arrivée, est certainement moins violente que ne l'aurait été une prise de conscience immédiate des données de la situation. Elle reste, cependant, dans la plupart des cas, un passage difficile. Ce sont souvent les investissements déjà réalisés aux niveaux substantiels et sociaux qui font que le volontaire, en dépit d'hésitations passagères, ne repart pas.

L'impact, la durée, et les conséquences associés à cette phase dépendent, entre autres, de l'importance des écarts entre la réalité et l'implication anticipée. Les plus idéalistes semblent ainsi figurer parmi ceux qui "morflent" le plus. Ce sont les plus déçus et souvent, par la suite, les plus aigris.

La confusion : une étape vers le changement.

"La confusion, en préparant la situation pour un recadrage, devient une étape importante dans le processus permettant d'effectuer un changement 2."

Watzlavick, (1975)

La confusion constitue, dans la plupart des cas, une étape nécessaire à l'ajustement. La confusion qui résulte de la remise en cause de ses cadres de références peut être, pour le volontaire, source d'angoisses. C'est pourquoi, généralement, il ne tarde pas à établir de nouveaux cadres.

Au moment où ils partent, un certain nombre de volontaires ressemblent plus ou moins aux stéréotypes existant, à leur propos, en France, en particulier pour ce qui concernent leurs discours sur les motivations, l'altruisme et le sacrifice. La phase de confusion leur retire une part importante des idéaux qui sous-tendent leur démarche. Ils sont alors prêts

à entrer dans une relation plus appropriée avec les Africains, une relation plus mûre dans le cadre de laquelle ils sont davantage en mesure de s'ouvrir à leurs façons de voir les choses. Un projet de développement plus constructif peut alors commencer.

4. L'ajustement.

Vers des formes d'engagement plus personnelles.

"Mais, plus concrètement, j'ai l'impression que chacun fait ça selon son propre chemin, que tout le monde n'a pas les mêmes objectifs, les mêmes envies." (volontaire)

4.1. Les circonstances de l'ajustement.

D'après Watzlavick, la confusion est une phase nécessaire pour retrouver un minimum d'ouverture par rapport à la situation[96]. Tel semble effectivement être le cas pour le volontaire. Presque aussi soudainement qu'il avait sombré dans la confusion, il découvre des aspects de la situation qui font résonner en lui de nouvelles motivations.

"Finalement, c'est pas si mal !"

"Bon, au début je me suis dis bon je vais pas rester deux années ici, c'était vraiment clair. Mais vers le quatrième mois, il y a des choses qui m'ont un peu calme, je me suis dis "bon, finalement, c'est pas si mal tout ça. C'est difficile, et j'ai vraiment eu besoin de quatre ou cinq mois pour changer d'esprit."

(volontaire)

L'ouverture à de nouvelles réalités apparaît comme le principal point commun entre les volontaires dans le cadre de cette phase. L'ouverture sur la situation s'accompagne généralement d'une réinterprétation de l'expérience, celle-ci apparaissant alors sous un jour nouveau, plus positif que celui caractérisant la phase de confusion.

Un second point commun réside dans les propriétés de l'implication symbolique émergeant de cette phase : elle apparaît à la fois plus "congruente"[97] et plus réaliste. Elle présente également une plus grande complexité : elle se compose de formes[98] à la fois plus nombreuses et plus variées que celles caractérisant l'implication anticipée.

Concernant l'ensemble de la population volontaire, la phase d'ajustement se caractérise par une plus grande dispersion au niveau des façons de vivre et de rendre signifiante cette expérience. Débarrassés d'un certain nombre de stéréotypes et libérés de prémisses associés à leurs anticipations, les volontaires finissent pas s'ouvrir à des aspirations en phase avec les données de la situation.

---

[96] "La confusion, en préparant la situation pour un recadrage, devient ainsi une étape importante dans le processus permettant d'effectuer un changement 2" (Watzlavick, weakland & Fisch, 1975)

[97] au sens de Rogers (1961), la congruence correspond pour lui à un état caractérisé par une conscience en accord avec les sentiments ressentis.

[98] forme d'implication = mode + référentiel. ch.1.

Parmi eux, un grand nombre réalise, en fin de compte, une expérience à la hauteur de ce qu'ils avaient souhaité, même si elle s'avère un tant soit peu différente de celle, au départ, pressentie.

Les satisfactions associées à la phase d'ajustement n'ont, cependant, rien à voir avec l'euphorie des premiers mois, elles témoignent d'une plus grande maturité dans le cadre de laquelle le volontaire prend le temps d'aborder les situations plus en profondeur. Il découvre la complexité, les ambiguïtés et les contradictions d'un contexte par rapport auquel il se positionne de façon plus personnelle. En dépit de nombreux renoncements, cette phase aboutit souvent à des formes de réalisation de soi, de l'ordre de celles auxquelles les volontaires avaient pu aspirer dans le cadre de leurs anticipations et dont ils avaient plus ou moins fait le deuil à la suite de la phase de confusion.

4.2. Fonctions de l'implication lors de la phase d'ajustement.

4.2.1. La mise à jour des contradictions de la situation.

Face aux données qu'il découvre[99], le volontaire ne tarde pas à reconstruire un positionnement et à se redéfinir par rapport à la situation.[100] Libéré de son complexe d'utilité[101], le volontaire peut enfin se mettre à l'écoute des aspirations que son inconscient peut, maintenant, lui donner à ressentir. Il est, entre autres, désormais capable d'accepter des formes de rétributions[102].

Il est, pour commencer, en mesure de redéfinir le référentiel auquel il destine sa présence, prenant ainsi en charge de nouveaux engagements. Les changements par rapport aux engagements initiaux sont souvent considérables. Le volontaire peut, par exemple, passer d'une optique professionnelle à une volonté d'intégration dans la population. Inversement, les idéalistes peuvent devenir très cyniques.

Le projet reste, bien entendu, au centre de ses préoccupations, mais libéré, dans la plupart des cas, de l'angoisse[103] de la performance technique, le volontaire l'aborde différemment. La réalisation de ses engagements n'est plus un moyen de vérifier son utilité, mais une façon de se réapproprier les objectifs du projet et d'affirmer son point du vue sur la situation. L'engagement devient un repère en lien avec des opinions plus personnelles sur l'Afrique, le développement et le monde associatif. Tout comme les formes anticipées, il exprime le rôle que le volontaire entend jouer.

---

[99] "En termes très abstraits, en effet recadrer signifie faire porter l'attention sur une autre existence de classe, tout aussi pertinente, d'un même objet, ou surtout introduire une nouvelle existence de classe dans le système de la personne." (Watzlavick, Weakland & Fisch, 1975)

[100] "Ce qu'on modifie en recadrant, c'est le sens accordé à la situation, pas ses éléments concrets." (Watzlavick, Weakland & Fisch, 1975)

[101] Il a fait le deuil de ses aspirations concernant la dépendance des populations par rapport à sa contribution.

[102] au sens large, des satisfactions personnelles qu'il peut trouver autour de la réalisation de son travail.

[103] terme qui n'est pas trop fort pour certains.

L'ouverture sur la situation qu'opére le volontaire lui permet d'intégrer, en premier lieu, les ambiguïtés et les contradictions inhérentes à la situation et à sa présence[104]. Il assume ces données à travers des engagements, dans le cadre desquels certains sont capables de faire la part des choses entre le projet, leur rôle et ce qu'ils sont par ailleurs. Ils attribuent ainsi, de façon plus équitable, les responsabilités relatives aux difficultés rencontrées.

Accepter des situations mal définies sans forcément se remettre en cause.

Franchement, nos déplacés ne sont plus vraiment frais : ils datent de 91-92 à peu près. Ils n'ont pas forcément besoin d'une grande couverture médicale. Au point de vue sanitation, on s'occupe d'eux, mais comme on pourrait s'occuper de n'importe qui d'autre. Il n'y a pas franchement une situation d'urgence au sens classique MSF.

D'une façon générale, le volontaire ne valorise plus seulement ses compétences techniques, mais fait également valoir l'expertise qu'il a peu à peu acquise concernant les problématiques de développement.

4.2.2. Vers une ouverture à ce que pensent vraiment les autres.

Paradoxalement, ce recentrage opéré sur lui-même donne au volontaire une plus grande ouverture aux autres. Il acquiert aussi une capacité d'écoute dont le projet peut bénéficier. Il saisit mieux comment ses interlocuteurs se positionnent par rapport à la situation.

De leur côté les populations parviennent mieux à cerner le volontaire. En effet, les motivations altruistes, dont celui-ci se prévalait durant les premiers mois, leur semblaient étranges, voire suspectes. Ses interlocuteurs ne parvenaient pas à saisir le "véritable" sens de sa démarche. Par la suite, le volontaire admettant des formes de rétributions et assumant le droit à satisfaire ses propres aspirations, apparaît à leur yeux, plus "normal" et plus "clair"[105].

La relation avec les populations progresse également au niveau de la communication non verbale : le volontaire est plus à l'aise, il adopte un rythme plus en phase avec l'environnement social et culturel dans lequel il vit.

Par rapport aux autres volontaires, il est davantage en mesure de prendre ses distances vis-à-vis des normes sociales. Il admet plus facilement qu'ils ne sont pas tous semblables : qu'ils n'ont pas tous les mêmes aspirations et les mêmes valeurs. Ses affinités deviennent, ce faisant, plus sélectives.

---

[104] ...chose qui n'était pas envisageable dans le cadre des phases précédentes.

[105] "Clareté" : concept défini par Pfeffer et Salancick (1978) comme l'univocité des significations attribuables aux comportements.

Par rapport à l'association, il comprend mieux, désormais, la nature et les valeurs sur lesquelles se fonde son projet ainsi que ce qu'elle attend de lui. Il reste enclin à défendre ses propres points de vue, mais se trouve davantage en mesure de le faire. Il est maintenant capable de négocier sans "se braquer"[106]. Cette capacité à échanger s'ajoute à la crédibilité que lui confère, "de fait"[107], son ancienneté.

Vers une meilleure compréhension des attentes de l'association.

"...mais ça, c'est un truc que tu acquiers sur le terrain, c'est pas un truc qu'on te dit voilà comment il faut faire. et puis en fait, c'est sur le terrain que tu apprends, que tu découvres au fur et à mesure ce qu'on attend de toi." (volontaire)

"Après tu arrives à reconnaitre des trucs : ça c'est MSF, ça c'est pas MSF, même dans ton langage tu es MSF. Ça MSF peut pas le faire, c'est pas notre mandat; Tu vois tous ces trucs là que tu acquiers." (volontaire)

"L'idée d'MSF, tu l'as pas. On te dit par exemple qu'on est un truc neutre impartial ..fin une ONG sans distinction de races, de religions de politiques, c'est dans la charte ..fin, tu l'as pas au départ. Tu vois des militaires dans un hôpital, ça te viens pas à l'idée de dire "ben non". Tu l'apprends au fur et à mesure ou par exemple quand il y a des journalistes qui viennent pour t'interroger, tu sais pas toujours ce qu'il faut dire." (volontaire)

Suite à ce recadrage, les engagements qui composent l'implication symbolique peuvent, ainsi, changer de forme, autrement dit ils peuvent développer des modes et des référentiels différents de ceux anticipés. Mais des transformations au moins aussi importantes s'opèrent au niveau de leur nature et de leurs propriétés. Dans le cadre de la phase de projection, ces engagements se fondaient, le plus souvent, sur une vision relativement stéréotypée de l'action humanitaire, induisant des scénarios manichéens lui conférant le rôle de "sauveur". Ils intègrent, dans le cadre de cette phase, des expressions à la fois plus réalistes, plus congruentes et plus complexes.

4.3. Les propriétés de l'implication symbolique ajustée.

4.3.1. Un engagement plus réaliste.

L'acceptation des limites de la situation.

"Il y a des gens que j'aime sincèrement bien mais ça ne peut pas aller trop loin par exemple s'ils viennent à une soirée, les discussions resteront toujours superficielles. Les seuls trucs que l'on discute longtemps c'est quand on parle de la France ou de l'Afrique. Mais ils ne me confient pas leurs problèmes, je ne leur confie pas mes problèmes parce que c'est hors d'atteinte pour eux, et leurs problèmes sont un petit peu hors d'atteinte pour moi."

(volontaire)

[106] Les responsables de l'encadrement témoignent des difficultés qu'ils rencontrent face aux jeunes volontaires idéalistes. Fougeux, ils s'emportent facilement, dès que quelqu'un ou quelque chose résiste à leurs conviction.

[107] "de fait", dans le cadre de la culture des associations.

Les résistances décrites à propos de la phase de projection relèvent de mécanismes "ordinaires", mais se révèlent, dans le contexte du volontariat, particulièrement marquées. Cette intensité met en évidence le caractère crucial des enjeux qui se jouent pour le volontaire. La réalité qu'il construit, à travers les visions qu'il projette sur la situation, reste précaire et se trouve maintenue au prix d'importantes dissonances.

La phase de projection permet sans doute d'amortir une partie des chocs inhérents aux premiers temps de l'expérience, mais elle ne peut pas indéfiniment se perpétuer. Le volontaire est, tôt ou tard, amené à admettre l'existence de certains faits et l'absence de certains autres.

L'ajustement relève d'un principe de réalité comparable à la réfutation des hypothèses scientifiques.[108] Si, dans l'absolu, le volontaire pourrait percevoir la situation à travers toutes sortes d'interprétations, toutes ne sont pas forcément compatibles avec ses caractéristiques objectives et sociales[109].

La construction de l'expérience vécue est amenée, à un moment ou un autre, à prendre en considération ce que les réalités substantielles donnent à voir et ce que les réalités sociales laissent entendre.[110]

4.3.2. Un engagement plus congruent.

L'acceptation de ses propres ambiguïtés et contradictions.

"Je ne me le cache pas... je me le suis caché pendant longtemps mais j'ai fini par m'avouer que je voulais faire de l'humanitaire avant tout pour voyager." (volontaire)

"Oui... au départ, je voulais aider l'autre et en fait je me suis rendue compte que c'était pour moi même... un jour quelqu'un m'a fait remarquer : "si il y avait pas des gamins qui crevaient de faim tu ne pourrais pas voyager... " c'est vrai que ça m'avait un peu choquée qu'il m'ait dit ça, j'étais découragée, j'étais déçue quelque part. Et puis l'envie de continuer a pris le dessus."(volontaire)

Les refoulements effectués par le volontaire dans le cadre de la phase de projection avaient pour effet de l'écarter de son "véritable" ressenti. Libéré des enjeux relatifs aux normes décrivant ce que doit être et ce que doit penser un "bon volontaire", l'individu dispose d'un accès plus large et plus direct à son univers inconscient. Il devient plus conscient de ce qu'il sait, de ce qu'il ressent et de ce qu'il juge. Cette correspondance plus profonde entre la conscience et l'expérience vécue est décrite par Rogers (1961) en terme de "congruence".

---

[108] Dans le cadre de notre ontologie "substantialo-positiviste", nous distinguons la dimension substantielle et la dimension symbolique du réel, mais considérons, par ailleurs, des formes d'interactions. Parmi celles-ci, nous faisons valoir la possibilité que les substances réfutent les représentations développées pour les percevoir.
Notons que la phase de projection limite ce principe, l'individu peut maintenir des représentations irréalistes. ch.2.

[109] L'implication symbolique s'inscrit au niveau de l'expérience vécue par le volontaire. Cette dernière est relativement indépendante de l'expérience "réelle", mais elle touche parfois des limites substantielles ou sociales que l'individu est bien obligé d'admettre.

[110] Quéret conçoit cette contrainte par rapport à l'interprétation des comportements.

Cette congruence passe par le renoncement à certaines aspirations, mais elle génère des sentiments d'unité, de continuité et d'intégrité, conformes à ceux recherchés par la conscience. Elle se prolonge au niveau de l'expérience sociale : selon Rogers, l'individu s'acceptant mieux est davantage en mesure d'accepter les autres.

Les théories de Rogers sont, sur le plan scientifique, très contestées. On leur reproche, entre autres, des problèmes d'ordre méthodologique. Nous pensons, cependant, que son concept de "congruence" décrit, de façon assez juste, l'unité et le sentiment de soi dont la plupart des volontaires font l'expérience, à l'issue de la phase d'ajustement. De même, l'idée d' "acceptation inconditionnelle" de soi exprime assez bien la capacité de certains volontaires à accepter leurs propres contradictions.

4.3.3. Un engagement plus complexe.

La multiplication et la diversification des engagements.

"A la limite, je pense que la générosité existe quand même, mais s'il n'y avait pas ce côté voyage je ne sais pas ce qu'on ferait. Je pense que quand on en parle avec les gens, on s'aperçoit qu'il n'y a pas que ça. Y a pas à avoir honte de dire qu'on part aussi pour soi."

"Alors on est pris en sandwich entre des bailleurs qui veulent accélérer les choses et une population de base qui nous reproche d'aller trop vite. Et nous, faut qu'on tienne compte des deux"

L'intégration de la complexité et des contradictions qu'il reconnaît à la situation comme à lui-même se traduit le plus souvent par une multiplication et une diversification des référentiels faisant, dans le cadre de son implication symbolique, l'objet d'un engagement.

Cette complexification peut prendre trois formes :

- des engagements correspondant à des formes d'implication nuancées. Les modes qui les caractérisent ne peuvent être situés pas de façon univoque sur l'une ou l'autre des trois catégories retenues dans le premier chapitre (intrinsèque, calculatrice et aliénante). Ils s'inscrivent, en fait, à mi-chemin entre deux. Ce cas s'apparente à l' "Impliqué" de Thévenet (1992), celui-ci mêlant des éléments d'implication intrinsèque[111] avec des éléments d'implication calculatrice ;

- une implication composée d'engagements dérivés de la même "base". Le volontaire se positionne par rapport aux différents aspects de son expérience, en référence à un engagement de base. Autrement dit, il déduit les modalités des relations développées à l'égard des différents référentiels, en fonction de ce qu'ils signifient par rapport à cet engagement dominant. Ils peuvent ainsi être intégrés en tant que corollaire, moyen ou entrave à la réalisation de ce dernier. Le volontaire constitue, ce faisant un système cohérent, exempt de contradictions ;

[111] Nous nous référons aux termes de la terminologie adoptée à l'occasion du chapitre 1..

- une implication composée d'engagements distincts. Le volontaire considère les différents aspects de la situation, en tant que tels. Ses engagements émergent au fur et à mesure de ses expériences et de ses rencontres. Il ne se positionne plus en fonction de ce qu'il devrait logiquement ressentir s'il dérivait ses autres engagements, mais intègre ce que, face à ce référentiel, il ressent vraiment. La structure de l'implication ainsi composée par le volontaire est à l'image de la situation et de lui-même : complexe. Ce cas de figure rejoint le point de vue exprimé par Neveu, à propos de l'implication duale : les multiples engagements composant l'implication constituent, dans ce cas de figure, des construits distincts.

Nous nous référons, par la suite, à des volontaires combinant ces trois types de complexité implicationnelle[112]. L'hétérogénéité des engagements ainsi intégrés peut toujours, dans le cadre de "méta-contextes" caractérisés par l'absence d'enjeux immédiats, être réduite par l'intermédiaire d'une rhétorique appropriée. Ces engagements demeurent, en revanche, face à des problèmes concrets, potentiellement contradictoires. Le chapitre suivant a précisément pour objectif de mettre à jour les façons dont le volontaire peut éviter ou gérer ces tensions.

Vers un engagement plus profond.

"Ton engagement devient plus profond quand tu commences à connaître ce que c'est MSF. Là tu es d'accord ou tu n'es pas d'accord et tu ne veux plus t'engager. Et puis tu as aussi le fait qu'au fur et à mesure l'engagement devient important parce que tu participes. Au bout d'un moment, tu peux participer à telle ou telle décision qui peut faire changer complètement l'orientation de telle ou telle mission. Et donc là quand tu as cet aspect en tant que volontaire, forcément l'engagement a une autre dimension. " (volontaire)

"L'engagement de la première mission, moi je le vois surtout comme une curiosité, oui c'est pas un engagement comme maintenant je le conçois." (volontaire)

Ce réalisme, cette congruence et cette complexité donnent une portée tout autre à l'engagement signifié dans le cadre du discours. Sans aller jusqu'à des considérations substantialistes, on peut considérer qu'il a une plus grande authenticité, une réalité plus profonde, il a une autre valeur.

Cette congruence joue également dans la façon de vivre l'engagement dans la situation présente, d'être vraiment dans la relation avec l'autre. Seule cette authenticité dans la relation peut, croyons-nous, ouvrir à ces formes de décentration se rapprochant ce que certains appellent "l'altruisme".

[112] Convention réaliste compte tenu des caractéristiques dominant l'échantillon étudié.

Authenticité, présence dans la relation et altruisme.

J'ai quelques images au Kurdistan, (c'est des choses que je n'ai jamais dit ailleurs), c'est un moment où je me suis toute donnée dans mon travail. Je me vois encore, c'est un moment précis, je l'ai fait et en même temps, j'en prenais conscience. Je faisais une perfusion à un petit enfant et je me sentais dans une position particulière, pas dans la technique, quoi ! bien sûr j'utilisais cette technique, mais je me sentais plein d'empathie, alors vraiment oui, je me sentais prête à tout donner pour l'aider.

volontaire

Le retour du volontaire en France est marqué par un processus du même ordre que celui que nous venons de décrire. L'Afrique et le projet lui ont donné de nouvelles aspirations, de nouvelles façons de voir les choses qui ne sont plus forcément totalement en phase avec ce que lui propose la société européenne.

De même, pour les missions suivantes, le volontaire tend à vouloir retrouver comme le démontre Nuttin (1965), les interactions qui l'ont satisfait et qui sont désormais inscrites dans sa personnalité.

Une préférence pour les types de mission déjà connus.

Je pense que cette préférence que j'ai pour l'urgence, c'est lié à ma première mission. Parce qu'elle te donne déjà l'état d'esprit de ce que peut-être l'humanitaire à travers, ..fin de ce que peut être l'humanitaire à travers MSF. Et je crois que c'est un conditionnement important.

Nous expliquons ainsi les difficultés d'adaptation que rencontre les individus ayant déjà fait l'expérience de l'expatriation.

Conclusion.

Le deuil d'un idéal.

"Le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc."

(Freud, 1968)[113]

"Il y a deuil chaque fois qu'il y a perte, refus ou frustration....Le deuil est cette frange d'insatisfaction ou d'horreur, selon le cas, par quoi le réel nous blesse et nous tient, d'autant plus fortement que nous tenons davantage à lui."

(Comte-Sponville, 1995)[114]

[113] cité par M Dubouloy (1996)
[114] cité par M. Dubouloy (1996).

Le processus implicationnel décrit dans ce chapitre peut être rapproché du processus de deuil. Il s'agit plus précisément d'un processus de deuil contrarié, dans la mesure où le volontaire peine, en tout cas durant les premiers mois, à assumer l'absence de la situation anticipée. La phase de projection peut ainsi être rapprochée du déni de mort.

Ce n'est que très soudainement que le volontaire réalise la disparition de l'objet ainsi investi. La confusion, dans laquelle il tombe, s'accompagne dans presque tous les cas d'une déprime qui peut être rapproché de la dépression caractérisant les processus de deuil contrarié[115].Ce n'est que cette déprime achevée et le deuil consommé, que le volontaire réinvestit de nouveaux référentiels.

Si le processus implicationnel, interprété en terme de deuil est, parfois, si long et si laborieux, c'est qu'il ne touche pas seulement à la situation. Les référentiels dans lesquels s'implique le volontaire sont souvent profondément investis en terme d'image de soi; une image de soi située quelque part entre le moi idéal[116] et l'idéal du moi[117]. Ce deuil est, dans certains cas, associé à la cicatrisation d'une blessure narcissique[118].

Après avoir consommé le "deuil"[119] d'une situation, dans laquelle il aurait pu jouer le rôle de "sauveur" (Berne, 1967), il reste au volontaire la possibilité d'une rencontre d'une très grande richesse[120] et, éventuellement, l'opportunité d'introduire une modeste contribution, suffisante sans doute, pour légitimer, pour lui et pour les autres, le fait qu'il reste.

---

[115] pathologique.
[116] Construction consciente.
[117] Construit par le Surmoi.
[118] Nous supposons que tout objet aimé fait l'objet de formes d'identification. Nous ne savons pas si Freud intègre, quelque part dans son analyse du deuil, des contreparties en terme de blessure narcissique.
[119] Perspective développée en conclusion de ce chapitre.
[120] Appréciation portée par la plupart des volontaires à l'issue de leurs deux ans d'engagement.

Chapitre 7

La convocation de l'implication.

Résumé.

Ce chapitre questionne les conditions présidant au passage d'une implication à long terme, telle que celle évoquée dans le précédent chapitre, à une implication susceptible d'interférer sur la contribution. La variable retenue est la convocation des engagements qui la composent. Nous envisageons ainsi quatre profils d'implication correspondant à quatre types de convocation : le pragmatisme, le conditionnel, l'exclusif et le discernement.

- Le volontaire "pragmatique" se caractérise par le fait qu'il ne convoque aucun des engagments qui composent son implication. Suivant une logique qu'il qualifie de "professionnelle", il s'emploie à mettre en oeuvre les solutions les plus efficaces pour atteindre les objectifs du projet.

- Le "conditionnel" sélectionne les engagements qu'il convoque en fonction de la situation et des référentiels présents. Ses logiques d'action dépendent des données du contexte.

- L' "exclusif" s'apparente à "l'impliqué" décrit par des auteurs tels que Mowday (1982) : le volontaire convoque systématiquement et exclusivement le même engagement. Tout son univers est interprété en fonction des termes et des enjeux du référentiel privilégié.

- Le volontaire "discerné" se différencie des trois autres modes par le fait qu'il convoque simultanément plusieurs engagements. Les arbitrages impliqués par les contradictions susceptibles d'opposer les multiples enjeux qu'il considére contribuent à l'émergence d'une subjectivité de l'ordre de celle décrite par Dubet (1994).

La convocation constitue une variable susceptible d'expliquer une partie des contingences constatées à propos des liens entre implication et contribution.

Introduction.

L'implication symbolique, telle qu'elle apparaît dans le cadre du processus décrit par le précédent chapitre, rend compte de la relation à laquelle se réfère le volontaire pour, en quelque sorte, résumer l'ensemble de la situation : ses deux ans de travail en Afrique[1]. Les "Moi, je suis là, pour...", les "je suis pas venu pour...", les "Ici, tu ..." se réfèrent tous à ce lieu et à cette période. Cette unité relativement large garantit l'unité et la continuité de l'identité du volontaire. Les motivations affichées, les besoins attribués à l'environnement et pris en charge dans le cadre de l'implication, ont ainsi pour vocation de donner du sens durable à la présence du volontaire dans ce contexte.

Cette implication symbolique est conçue par le volontaire à l'occasion de ce que nous avons appelé des "métacontextes" : des contextes dans le cadre desquels aucun enjeu social ou pratique ne se joue dans l'immédiat. Ils permettent à la conscience de revenir sur les expériences passées et de se projeter dans l'avenir afin de mettre en perspective le sens de l'expérience vécue.

Nous considérons, dans cette perspective, une implication à long terme, ce long terme se référant à l'étendue de la situation prise en charge.

Les comportements, dont rend compte l'implication symbolique à long terme, restent relativement larges et peu spécifiques : il s'agit, dans le cadre de la phase précédant le départ, du fait de "partir", et, par la suite, une fois sur place, du fait d' "être venu" et de "rester". Ce chapitre questionne son opérationnalité dans le cadre de la situation présente : sa capacité à lui donner du sens et à orienter les comportements plus spécifiques, développés pour répondre aux problèmes concrets rencontrés dans ce cadre. Il cherche, pour ce faire, à identifier dans quelle mesure, face à ces problèmes, le volontaire convoque les engagements qu'il signifie dans le cadre des métacontextes.

Nous explorons, ce faisant, les conjonctures de l'implication symbolique à long terme. Le chapitre précédent étudiait ses tendances "structurelles". Il nous a permis de mettre en évidence un phénomène relativement stable, dont les changements se font de façon assez brutale. Il s'agit à présent de savoir si cette stabilité à moyen et long termes se vérifie sur le court terme ou si elle passe par des conjonctures erratiques.

Nous reprenons le chapitre précédent là où nous l'avions laissé : à la phase d'ajustement du processus implicationnel. Nous mettons à jour quatre types idéaux reflétant différentes tendances, concernant la façon dont le volontaire convoque, dans le cadre de la situation présente, les engagements composant son implication symbolique :
- le pragmatisme : le volontaire ne convoque pas ses engagements afin de pouvoir se concentrer sur les aspects pratiques du projet ;
- le conditionnel : il sélectionne les engagements qu'il convoque en fonction de la situation et de l'interlocuteur auquel elle le confronte ;
- l'exclusif : il convoque systématiquement le même engagement, interprétant toutes les situations en fonction des enjeux du même acteur unique ;

[1] cf. ch.5.1.3.2.

- le discernement : il convoque l'ensemble de ses engagements et résout les contradictions qui pourraient résulter des enjeux ainsi pris en charge, par des arbitrages dont il admet le caractère subjectif.

Avant de décrire en détail ces modes de convocation et de les rapprocher d'explications théoriques empruntées à différents champs des Sciences Humaines et Sociales, nous revenons sur la définition de ce que nous désignons par "situation présente". Il s'agit d'identifier ce qui peut se jouer au niveau de cette convocation, appliquant, pour ce faire, les principes énoncés dans le cadre de la partie "ontologie".

1. Données et enjeux de la "situation présente".

1.1. La situation présente : des incertitudes attirant l'attention de la conscience.

La "situation présente" peut être définie, à l'inverse de la "situation en général", comme la plus petite unité possible, et plus précisément, compte tenu des enjeux présidant à ce chapitre, le plus petite unité d'action.

Tout comme pour la "situation en général", certaines frontières "naturelles" peuvent, dans une certaine mesure, objectiver les choix faits à ce niveau. Nous pourrions, par exemple, considérer le temps passé dans un lieu donné, mais la situation ainsi définie ne recoupe pas forcément les enjeux par rapport auxquels se définit l'unité d'action. Dans cette perspective, des auteurs tels que Girin ou Goffman nous apportent des cadres conceptuels éclairants.

"La situation de gestion".

- "Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement extérieur." (Girin, 1990)

- "Le point focal est l'unité constituée par l'interdépendance réelle ou symbolique de plusieurs individus-sujets dans leurs rapports communs à un environnement commun "physique" ou "social" considéré aussi sous l'angle éthnologique en tant que territoire." (Goffman, 1956) ;

- "La situation à l'étude doit être clairement délimitable en termes d'espace physique et social." (...) "Si le découpage d'une situation d'étude ne peut jamais être absolu, il n'en doit pas moins circonscrire un ensemble de lieux, d'événements et de personnes groupés autour d'une action ou d'un objectif commun." (Quivy et Campenhoudt) ;

Les critères définis par ces différents auteurs peuvent, moyennant quelques aménagements destinés à les adapter à notre projet, nous aider à expliciter ce que nous entendons par "situation présente"

La situation de gestion décrite par Girin se réfère à un résultat soumis à un jugement extérieur. Nous intégrons, quant à nous, le point de vue du volontaire : nous considérons une "situation présente" lorsqu'il se joue, pour lui, un enjeu. Deux types d'enjeux[2] sont ainsi susceptibles d'introduire une "situation présente" :

- des enjeux pratiques : l'accès au résultat souhaité passe par une "accommodation" (Piaget, 1964) de l'environnement physique. Le volontaire doit pour ce faire entrer en interaction avec la matière ;

- des enjeux sociaux : il peut s'agir d'un accord concernant la définition de telle ou telle situation ou l'obtention d'une marque de reconnaissance. L'accès au résultat souhaité passe par une "accommodation" de l'environnement social que le volontaire et les "Autres" partagent dans le cadre de leurs "interactions symboliques" (Goffman, 1956 ; Becker, 1963).

D'une façon générale, nous intégrons l'existence d'un enjeu, à partir du moment où le volontaire perçoit une valence : un avantage ou un inconvénient, susceptibles de résulter de l'activité en cours. Le résultat ainsi pris en considération ne requiert, a priori, pas le jugement d'un acteur extérieur.

Contrairement à Girin, nous ne nous référons pas nécessairement à une action collective, l'action fondant la "situation présente" peut très bien n'être qu'individuelle. Cette action constitue le moyen d'obtenir l'enjeu visé : accéder à l'avantage correspondant ou éviter le danger perçu.

L'unité d'action ne se clôture pas nécessairement par l'obtention de l'enjeu recherché, elle peut très bien s'achever sans que celui-ci ne soit définitivement acquis ou perdu. La "situation présente" s'arrête, en fait, lorsque, provisoirement ou définitivement, "l'incertitude" disparaît : l'obtention ou la perte de l'enjeu visé ne dépendent plus de ce qui se passe dans l'immédiat.

La situation ainsi définie est qualifiée de "présente" par opposition au "métacontexte"[3]. Ce terme de "présent" fait référence au fait que l'attention de la conscience se concentre sur "l'ici et maintenant".

Le "métacontexte" se caractérise par une situation parfaitement définie. Son issue est certaine et la conscience n'a pas besoin d'être présente. Elle peut abandonner l'action en cours à des automatismes, pour se projeter dans des situations passées, à venir ou imaginaires.

---

[2] Ces deux types d'enjeux sont, bien entendu, susceptibles d'interférer l'un sur l'autre. Les interactions symboliques sociales peuvent permettre d'obtenir des résultats pratiques. Un comportement peut faire l'objet d'une interprétation de la part des autres (Becker, 1963 ; Pfeffer & Salancick, 1978). De même, la finalité de l'interaction sociale peut viser la conformité de l'identité sociale avec une image de soi mettant en jeu des éléments plus psychologiques et cognitifs. D'une façon générale, nous nous référons ici à la nature des moyens mis en oeuvre : à savoir si l'obtention du résultat souhaité passe par un comportement ou un discours.

[3] Un contexte dans le cadre duquel aucun enjeu pratique ou social ne se joue. cf. introduction

En "situation présente", son attention est attirée par l'incertitude du résultat. Cette incertitude met en suspend la définition de la situation : plusieurs voies sont encore possibles, le résultat n'est pas encore déterminé et la situation ne peut pas être classée. L'individu n'a pas encore à faire son deuil de ses enjeux, sans pour autant pouvoir tenir l'enjeu pour acquis.

Une situation incertaine.

"Nous sommes partis tôt ce matin afin de ne pas être en retard à cette réunion pour laquelle il attend plus de 80 personnes. Il réunit ce matin des représentants de différents villages afin que ceux-ci réaffirment leur engagement et surtout le concrétisent par une participation dont le montant reste à définir. Il s'agit en fait de marquer le début du projet. Un désaccord entre les responsables de deux villages mettrait le projet dans l'impasse. C'est en fait la première fois qu'ils se rencontrent, les autres fois Cédric avait fait l'intermédiaire.

La réunion commençait à 9 h et à 10 h 30 une première personne, arrive. Cédric est inquiet. Il y a déjà eu une réunion où personne n'est venu parce qu'il y avait des travaux à faire aux champs. Il se demande s'il n'a pas encore oublié quelqu'un. Finalement les gens arrivent petit à petit. Le maire, le chef de village et tous les autres."

Journal de bord

Des choix lourds de conséquences.

Cette réunion s'inscrit dans le cadre d'un projet visant à faire construire un silo permettant de préserver les récoltes de l'humidité et des parasites. Compte tenu des investissements engagés, il réunit cinq villages sous la forme d'une coopérative. Le lieu où sera construit le silo est établi, il reste maintenant à désigner les responsables du projet, en particulier le coordinateur et le trésorier. Cédric leur a bien précisé que son rôle se limitait à accompagner le projet, mais qu'il ne pouvait en aucun cas en devenir le "chef".

La réunion dure depuis bientôt trois heures. Les représentants des différents villages n'arrivent pas à s'entendre. Le débat devient houleux, les rivalités ancestrales existant entre ces différents villages sont telles qu'aucun ne veut être placé sous la subordination de l'autre.

Tout à coup, tout le monde se tait, un ancien prend la parole :
"Il faut que ce soit toi, Cédric, qui soit le chef. Tu es le seul qui puisse le faire."
Silence. Tout le monde se tourne vers Cédric.
Celui-ci nous exliquera, après coup qu'il était partagé entre le désir de répondre à cette invitation, non pas pour être le "chef", mais pour être sûr que le projet n'allait pas être abandonné à cause des rivalités entre les villages.

D'un autre côté, les objectifs du projet stipulent qu'il ne peut être coordinateur, que cette fonction doit être prise en charge par les villageois eux-mêmes, afin que le projet puisse survivre à son départ. Il est tout à fait d'accord avec ce principe, il pense que c'est mieux pour les populations. De toute façon, il n'entend d'une façon générale, pas désobéir à l'association.

Le silence qui a entouré l'intervention de l'ancien est rompu par des voix le pressant d'accepter. Cédric décline l'offre. Les autres tentent alors de le convaincre, chacun y va de son arguments mettant en avant que tous ont confiance en lui et qu'il est le seul a pouvoir rester parfaitement impartial.

Cédric finit par reprendre la parole :

"Moi, je ne serai pas le chef. Mais, je vous propose que les chefs de village soient, chacun leur tour, coordinateur de projet. Chaque année, vous changerez. Je vous propose aussi de commencer par le plus ancien et d'aller comme ça jusqu'au plus jeune."
Tous acquiescent. La réunion se poursuit, mais les débats sont plus serins.

Journal de bord

Ces deux situations peuvent être qualifiées de "présentes" dans la mesure où elles attirent l'attention du volontaire. Mais elles sont, par ailleurs, très différentes : alors que la première se caractérise par des déterminismes externes, la seconde impose au volontaire un locus de contrôle interne (Heider, 1944) : celui-ci est en mesure, voire dans l'obligation, d'influer sur le cours des événements.

La première exige du volontaire qu'il se positionne, mais elle ne met pas en jeu sa responsabilité. Il n'est qu'un simple témoin, il n'a pas à se définir par rapport aux différents résultats possibles autrement qu'en termes de "victime" ou de "chanceux".[4]

La seconde implique, en revanche, certaines qualités du volontaire, le choix qui lui est imposé met à l'épreuve ses capacités de discernement. Il peut, bien entendu, chercher à attribuer le locus de contrôle à des éléments extérieurs : il peut, par exemple, se retrancher derrière le fait que l'association lui interdit. Cette option demande, malgré tout, une activité résolutoire s'appuyant sur la conscience : il est, en quelque sorte, tenu d'argumenter le fait qu'il ne peut pas désobéir. En dehors, de cette alternative visant à cautionner une certaine passivité, le volontaire est tenu de prendre une décision concernant les comportements, ici discursifs, appropriés.

Nous faisons ainsi une distinction entre les "situations présentes", a priori, caractérisées par un locus de contrôle interne et celles intégrant un locus externe.

1.2. Fonctions de l'implication symbolique dans le cadre de la situation présente.

Nous interprétons ici les engagements convoqués comme une expression de la conscience. Compte tenu des principes énoncés dans le cadre de la partie "ontologie", l'action de ces engagements sur les comportements adoptés dans le cadre de la "situation présente" peuvent être de différents ordres :
- la définition du problème et la spécification d'intentions ;
- l'orientation des comportements ;
- l'attribution du locus de contrôle.

[4] Le volontaire peut gérer les incertitudes qu'engendre ce genre de situations à travers des actions scientifiquement irrationnelles. L'action se déroulant en Afrique, il peut être tenté de recourir à des grigris. Les volontaires ont en effet tendance, dans cet environnement, à devenir superstitieux.

Selon Piaget (1971) la prise de conscience se produit à l'occasion d'une désadaptation des mécanismes inconscients. Nous considérons un premier palier de désadaptation au niveau de la définition de la situation.

Il arrive ainsi que le volontaire ne soit pas immédiatement en mesure de saisir les tenants et les aboutissants de la situation présente. La définition de ce qui se joue autour des événements en cours demande une analyse plus poussée. La conscience fait, dans cette perspective, office de support aux activités cognitives de l'inconscient, elle lui permet de formaliser un certain nombre de contenus. C'est dans ce cadre que peut intervenir l'implication symbolique à long terme.

Il s'agit, pour le volontaire d'évaluer les risques et les opportunités qu'engendrent les événements en cours, de définir les avantages et les inconvénients qui pourraient en résulter. Cette activité met en interaction :
- des éléments d'analyse visant à déduire les différentes conséquences possibles compte tenu des données initiales de la situation
- la référence à des enjeux permettant d'évaluer les avantages et les inconvénients des différentes alternatives possibles pour retenir la plus satisfaisante.

L'implication symbolique à long terme intervient au second niveau. Les engagements qui la composent étant définies comme la prise en charge des enjeux d'un référentiel donné, la convocation de l'un ou de plusieurs d'entre eux constitue un ou plusieurs repères permettant d'évaluer la "situation présente" et de définir les données du problème.

La définition du problème n'implique pas les mêmes questions suivant que le volontaire convoque un ou plusieurs engagements :

- s'il n'en convoque qu'un, le choix repose sur une comparaison entre les avantages et les risques que présente chacune des alternatives. Cette analyse peut être pondérée des chances que le volontaire a de mener à bien les comportements nécessaires et des probabilités d'obtenir le résultat souhaité, une fois ces conditions remplies (Vroom, 1964).

- s'il en convoque plusieurs, l'évaluation des différentes alternatives ajoute aux calculs de probabilité, la mise en concurrence de sentiments et de loyautés impliquant des arbitrages de nature plus subjective.

Ce second cas de figure est illustré par l'exemple de la réunion. Le volontaire est partagé entre le respect des principes de l'association, qui dans ce cas convergent avec les siens et la volonté de mener à bien le projet. Il a, dans ce cas précis, trouvé une solution intermédiaire, mais il arrive souvent que le volontaire ait à choisir entre deux alternatives insatisfaisantes, aucune ne lui permettant de répondre à l'ensemble des enjeux pris en charge. Ses intentions peuvent ainsi être le résultat d'arbitrages relativement complexes.

Considérant les conclusions de la partie "ontologie", les intentions ainsi spécifiées peuvent, dans certains cas, peser sur les comportements effectivement adoptés :
- les enjeux pris en charge dans le cadre des engagements convoqués peuvent faire l'objet de "véritables" motivations ;
- la possibilité d'exercer un certain libre-arbitre et de contrôler, un tant soit peu, le cours des événements contribue au sentiment d'intégrité qu'a pour fonction de produire la conscience. La vérification de ce libre-arbitre peut, en soi, être source de motivations.
C'est ainsi que lorsque les nombreuses autres motivations ne parviennent pas à se déterminer, la volonté de tenir ses engagements, qu'affiche la conscience du volontaire, peut faire la différence et emporter la décision.

En dehors de ce qui ne constitue, compte tenu des principes ontologiques retenus, qu'un cas de figure possible, le comportement adopté résulte des interactions et des motivations inconscientes face aux différentes alternatives mises à jour. L'influence de la conscience se limite à réintroduire certains enjeux, leur donnant ainsi une chance de faire l'objet de motivations.

Les engagements convoqués ont alors pour vocation de donner sens à ce que les comportements déterminés par l'inconscient donnent à voir. Les différentes alternatives possibles peuvent être réparties le long d'un continuum allant de l'attribution d'un locus de contrôle interne à un locus de contrôle externe (Heider, 1944) :

- l'individu peut tenter de rapprocher le sens donné aux comportements donnés à voir, des intentions, au départ, signifiées ;

- l'individu peut estimer avoir agi conformément à ses principes, mais ne pas avoir eu de chance. Il attribue ses comportements à son intention et le résultat aux contraintes extérieures ;

- l'individu peut, enfin attribuer ses comportements à ces mêmes contraintes extérieures, il interprète la situation de façon à ne pas avoir le choix.

Ces trois alternatives ont en commun de permettre au volontaire de respecter les engagements convoqués et les intentions qui en découlent. Les attributions du locus de contrôle sont, suivant les cas, plus ou moins crédibles. Pfeffer et Salancick (1978), font valoir le fait que l'individu ne peut nier les caractéristiques observables de ses comportements. Nous mettons, quant à nous, en avant les marges de manoeuvre relativement importantes dont il dispose au niveau des intentions qu'il peut leur attribuer. Des comportements a priori antithétiques peuvent faire l'objet d'intentions identiques.

La diversité des sens attribuables aux comportements donnés à voir.

ex. 1 Un volontaire marche dans la rue à Dakar, soudain un enfant court vers lui et lui demande de lui acheter un sac d'arachides. Considérant que ce volontaire convoque son engagement à contribuer au bien-être des populations, il peut faire valoir des intentions conformes de la façon suivante :

- il peut le lui acheter pour lui faire plaisir ;
- il admet que ce n'est pas lui rendre service mais qu'il ne pouvait pas refuser ;
- il considère que ce comportement est une exception à la règle ;
- il prétend avoir agi sans réfléchir et pense que si c'était à refaire il ne le lui achèterait pas.

ex. 2. Un volontaire vient de refuser de prendre dans sa voiture la femme d'un des villageois :

- "Je me suis engagé à aider ces gens-là mais je ne suis pas obligé de leur servir de taxi." Cette interprétation induit une interprétation du comportement d'autrui, en l'occurrence, qu'elle n'en avait pas réellement besoin ou plutôt qu'elle disposait d'autres alternatives :

- "De toute façon, mon prédécesseur m'avait prévenu, il ne faut pas céder parce qu'après ils considèrent ça pour acquis et tu es coincé." Le volontaire se justifie par rapport à une implication sociale, il ne convoque pas seulement la situation présente mais les situations à venir. Il assure là un positionnement par rapport à un poids plus lourd que ce qui semblait a priori se jouer dans la situation présente. Il s'appuie par ailleurs sur son prédécesseur, celui-ci lui sert de caution, c'était un volontaire qui avait de l'expérience et l'expérience c'est un critère de crédibilité.

L'attribution du locus de contrôle constitue une variable, selon nous, très flexible. Elle permet au volontaire de rattraper des comportements sensiblement différents des intentions qu'il avait anoncées et, ce faisant de rester fidèle aux engagements convoqués. Il peut de cette manière, d'autant plus facilement se réapproprier des comportements n'ayant pas fait l'objet d'une délibération préalable. C'est le cas, par exemple, lorsque le volontaire détermine son comportement dans le feu de l'action ou agit de façon automatique et inconsciente (Quéré, 1990, 1993).

La rationalisation a posteriori des intentions constitue l'un des sujets centraux de la psychologie sociale. Elle nous pose problème au niveau méthodologique, lorsque nous interrogeons, après coup, le volontaire sur les "raisons" qui ont motivé ses actes. Nous pouvons seulement considérer les engagements qu'il a en tête à ce moment là, autrement dit les engagements qu'il convoque en situation. Il ne nous est par contre pas possible de dire, dans quelle mesure ils ont, effectivement, pu peser sur les comportements.

Partant de là, la validité du modèle qui suit se limite aux modes de convocation. Nous considérons l'influence des engagements convoqués et les intentions affichées comme possibles, mais nous ne validons rien à ce niveau.

Quoi qu'il en soit, le simple fait de convoquer un engagement donné dans le cadre de la "situation présente", constitue d'ores et déjà une forme de concrétisation. Le volontaire considère la réalisation des enjeux du référentiel concerné comme un problème. Les engagements convoqués ne sont ainsi plus seulement des principes généraux, mais constituent des préoccupations concrètes, susceptibles d'influencer la façon dont il se définit par rapport à la situation présente, et d'orienter les comportements développés dans ce cadre.

Dans cette perspective, "l'impliqué" n'est pas tant celui qui signifie d'intenses engagements à l'égard d'un référentiel donné, que celui qui, en situation et en face de problèmes concrets, les convoquera systématiquement.

2. Quatre figures de convocation des engagements en "situation".

Ces différentes figures correspondent à différentes logiques présidant à la convocation des engagements composant "l'implication symbolique à long terme" dans le cadre de la "situation présente". Il s'agit, là encore, de types idéaux construits suivant les principes définis par Max Weber (1922)[5].

Les fonctionnements ainsi repérés constituent une façon différente d'aborder des phénomènes ayant, d'ores et déjà, fait l'objet d'études approfondies, de la part des Sciences Humaines et Sociales. C'est ainsi que chacune des quatre formes ici présentées peut être rapprochée de modèles théoriques antérieurs distincts.

Type d'implication	Théorie
L'implication pragmatique	"Le défi", Argyris (1970)
L'implication conditionnelle	Toutes les théories intégrant le contexte comme variable prégnante sur les attitudes
L'implication exclusive inconditionnelle	Théories classiques de l'implication attitudinale. ex. Mowday (1982)
L'implication discernée	"L'expérience sociale et l'émergence de la subjectivité." Dubet (1994).

Ces phénomènes représentent des formes pures au regard de certaines variables, en particulier, de la convocation. Elles mettent en évidence des types de relations entre l'implication symbolique à long terme et la façon dont les engagements qui la composent sont, en fait, convoqués face aux problèmes de la "situation présente".

[5] cf. ch. 4.1.

Elles décrivent la façon dont l'individu gère ses multiples engagements et questionnent ce faisant, leur permanence et leur portée. La question est de savoir si les enjeux, que le volontaire affirme prendre en charge lorsqu'il évoque la situation en général, influent effectivement sur sa façon de poser des problèmes plus spécifiques et contribuent effectivement à "orienter" ses comportements[6].

2.1. Le pragmatisme.

Atteindre les objectifs du projet.

"Ça sert à rien de se poser trop de questions, moi si je reste c'est uniquement pour réaliser mon projet, le reste ..." Le seul enjeu du volontaire consiste à mener à bien "son" projet.

2.1.1. Description du pragmatisme.

Le volontaire "pragmatique" ne convoque, en "situation présente" aucun engagement, il se limite à la réalisation des objectifs du projet. Ce n'est que dans le cadre des "métacontextes", qu'il signifie les liens entre ses objectifs et les enjeux des acteurs auxquels il se réfère.

Afin d'achever son projet, le volontaire développe des stratégies intégrant les contraintes et les opportunités émergeant des différents intérêts en présence. L'achèvement de ce projet prend, ce faisant, la forme d'un "défi" (Argyris, 1964), dans le cadre duquel le volontaire s'engage à être le plus efficace possible.

L'un des aspects les plus délicats de l'expérience "volontaire" réside dans les contradictions et les ambiguïtés de la situation : les volontaires ont du mal à se négocier une place aussi légitime que celle anticipée. Mais, alors que les autres catégories de volontaires, afin de retrouver un niveau de légitimité satisfaisant, tendent à définir des positionnements relativement complexes, les "pragmatiques" décident de s'en remettre à des éléments à la fois plus simples et plus tangibles.

Le "pragmatique" focalise son attention et ses ambitions au niveau de la réalisation technique du projet et relègue au second plan les autres aspects de son expérience. C'est de cette réalisation qu'il tire sa légitimité[7] : qu'il justifie le bien fondé de sa venue. Il cherche à démontrer l'utilité de ses compétences. Dans cette perspective, les phases de confusion ne portent pas tant sur l'utilité du projet que sur les chances d'atteindre ses objectifs.

Comme nous l'avons laissé entendre dans le chapitre précédent, la très grande majorité des volontaires, pour ne pas dire tous, cherchent, durant la phase de projection, à faire

[6] Compte tenu des limites ontologiques et épistémologiques admises à ce niveau.
[7] cf. ch. 5.

leurs preuves au niveau technique. Ils veulent montrer ce dont ils sont capables et ce qu'ils valent.

Par la suite, le projet reste, quelles que soit les options spécifiques caractérisant "l'ajustement", un point d'ancrage incontournable. Il reste l'un des principaux objets des interactions entre les autres participants, il constitue souvent un "intérêt supérieur" autour duquel ils se retrouvent pour définir le sens de la situation.

Mais les volontaires, que nous cherchons ici à comprendre, sont ceux qui, à l'issue de la phase d'ajustement, continuent à attribuer à la réalisation des objectifs du projet, une place centrale, voire exclusive. Cette place se manifeste surtout au niveau de la situation présente : la réalisation technique du projet constitue l'unique cadre à l'intérieur duquel sont envisagés les problèmes rencontrés. Les volontaires "pragmatiques" posent, analysent et réduisent les problèmes concrets dans un monde "industriel" (Boltansky & Thévenot, 1991) dans le cadre duquel seule la performance technique importe.

2.1.2. Explications théoriques du "pragmatisme" : le "défi" d'Argyris.

Le défi consiste à confier à l'individu, en l'occurrence au volontaire, un travail, en conditionnant les rétributions auxquelles il aspire, à des objectifs finaux ou intermédiaires définis de façon assez précise. Il s'agit de tenir le volontaire à une obligation de résultat.

La théorie d'Argyris (1970) spécifie ensuite deux conditions :
- la liberté laissée à la personne, au niveau des moyens mis en oeuvre, pour parvenir aux objectifs fixés. Cette liberté peut porter sur la quantité d'efforts déployés. Elle peut également être élargie aux voies empruntées, ouvrant alors sur des formes de créativité souvent recherchées par les organisations ;
- la difficulté réelle de l'exercice ainsi défini, le travail doit prendre le sens d'une épreuve dont l'issue reste incertaine.
L'idée d'Argyris est que la réalisation des objectifs demandés peut, dans ces conditions, devenir une source de motivations supérieure aux rétributions, au départ, définies. L'individu relie son estime de soi à la performance qui lui est demandée. Il actualise son image de soi en s'identifiant au "succès" que lui attribue l'organisation lorsqu'il atteint les objectifs qu'elle lui avait confiés.

La théorie d'Argyris (1970) s'inscrit, ce faisant, en contradiction avec la théorie de Vroom (1964) :
- selon la première, un objectif plus difficile à atteindre serait plus "motivant" qu'un objectif trop facile ;
- pour la seconde, au contraire, la propension du passage des motivations à l'action est proportionnelle à la probabilité de réussir.
Ce paradoxe se clarifie à partir du moment où on intègre que le travail, confié dans le cadre du "défi", introduit, parallèlement à la possibilité de réussir, une valence négative résidant dans le risque d'échec. Le fait de ne pas atteindre les objectifs, au départ, fixés ne se traduit pas seulement par une frustration concernant la récompense ratée, il

signifie aussi et surtout un échec. Cet échec est lui-même interprété comme une impossibilité à réaliser la performance demandée et la vérification des capacités limitées. Ce risque d'échec réduit les possibilités d'abandonner le projet en cours de route ou de relâcher l'effort.

Nous avons constaté que ce risque d'échec fait hésiter le volontaire, il ne se sent pas capable de faire ce qu'on attend de lui et n'arrive pas à se lancer dans le projet. Mais une fois impliqué, le volontaire se trouve pris dans des formes d'irréversibilité comparables à celles évoquées à propos du départ. Son implication peut, en effet, combiner des aspects symboliques : il se définit par rapport au projet mais aussi :
- substantiels[8] : lorsqu'il commence à agir ;
- sociaux : lorsqu'il se voit associé au projet, par les autres acteurs.

Le défi consiste à responsabiliser le volontaire. Nous interprétons la pensée d'Argyris à travers le concept de "locus de contrôle" (Heider, 1944) : le projet et son achèvement sont organisés de façon à ce que le "locus de contrôle" du volontaire soit "clairement"[9] établi. Le volontaire ne peut faire autrement, que de s'attribuer la responsabilité de la réussite ou de l'échec du projet. La liberté dont il bénéficie au départ, l'enferme finalement dans un défi qui, une fois faits les premiers pas, ne lui laisse d'autre issue que "d'aller jusqu'au bout".

Le "défi" décrit ainsi certains aspects de l'implication de type "pragmatique". Il semble, d'ailleurs, favorisé par certaines caractéristiques de la situation du volontaire :
- les objectifs du projet sont généralement assez précis, et souvent même quantifiés ;
- il dispose d'une large autonomie par rapport aux moyens mis en oeuvre[10] ;
- le risque d'échec est réel, certains projets n'aboutissent pas.

A ces conditions s'ajoutent les dispositions manifestées par les volontaires eux-mêmes, certains affichant ouvertement ces dispositions avant même de partir :

Le projet comme un "défi".

"J'y vais pour me tester, voir ce dont je suis capable." ;
"Je voulais me prouver que j'étais capable de le faire. "

Ces raisons de partir constituent un terrain pour le moins favorable, à l'appropriation du travail confié, sous la forme de défi.

---

[8] Implication substantielle, implication sociale, implication symbolique : cf. ch.2.
[9] référence à Pfeffer et Salancick pour qui la clarté du comportement correspond à l'univocité des interprétations possibles à son sujet.
[10] cf. ch. 10.

Tous les volontaires ne sont, cependant, pas, dès le départ, disposés à se voir ainsi testés. Si certains acceptent le défi comme une fin en soi, d'autres l'acceptent par la force des choses[11]. Ils sont motivés par les valences implicitement associées à la réalisation des objectifs, comme par exemple se sentir utiles, mais ils n'apprécient pas le risque d'échec. Le "défi", que valorise le "pragmatique", constitue pour les autres, soit un accessoire, soit un aspect négatif de l'expérience.

2.1.3. Portée de l'implication symbolique "pragmatique".

La portée de l'implication symbolique, lorsque la convocation des engagements qui la composent reste "pragmatique", varie considérablement d'un volontaire à l'autre. Au moins deux cas de figures sont en effet possibles :
- le cas du volontaire pour qui le "pragmatisme" tient lieu de philosophie.
- le cas du volontaire qui signifie de multiples engagements, mais ne les convoque pas en situation ;

Le premier cas correspond à ce qu'on pourrait qualifier de "philosophie de l'efficacité et du concret". Le défi s'inscrit ici dans une volonté délibérée de ne pas trop se poser de questions. Pour ce type de volontaires, les "longs discours n'apportent pas grand chose", ce qui compte, c'est le résultat. Ils se définissent comme des professionnels du développement dont la mission n'est pas de résoudre les contradictions inhérentes à ce type de situation, mais d'agir efficacement pour maximiser les "utilités" produites. Ils réduisent ainsi de façon efficace les ambiguïtés et les contradictions de la situation pour mener "vite et bien" les aspects technico-économiques du projet.

Le pragmatisme résulte ici d'une analyse rationnelle, mais le sens produit reste, finalement, limité. Il se limite en fait à fustiger les réflexions concernant les dimensions politiques, sociologiques et culturelles du développement et à mettre en avant la nécessité d'être pragmatique. Ce type d'implication peut, ce faisant, être rapproché des concepts d'éthique de travail ("Work Ethic Endorsement") ou du professionnalisme.

Eluder le "pourquoi ?" au profit du "comment ?".

Nous avons accompagné Paul pour voir avec lui en quoi consiste son travail. Il s'agissait ce matin de rendre visite à deux paysans :
- le premier, pour voir avec lui la modalité d'introduction des poissons dans l'étang qui vient d'être fini
- l'autre, pour évaluer la faisabilité d'un tel ouvrage, compte tenu de la topographie de son terrain.

[11] Le "défi" introduit une tension modulable en fonction des deux paramètres définis par Vroom :
- l'instrumentalité, la difficulté des objectifs fixés ;
- l'expectance : la probabilité d'obtenir la valence en cas d'atteinte des objectifs.
Comme le précise Argyris, il faut que le risque d'echec soit bien réel. Mais comme le souligne Vroom, il faut qu'il reste réaliste, à défaut de quoi l'individu ne "se lance" pas.
Nous pensons, par contre, que la tension au niveau de l'instrumentalité n'est pas forcément motivante, dans la mesure où elle sort du contrôle de l'individu.

Paul nous a expliqué avec beaucoup de détails la technique, les verins, les bassins, les espèces de poissons. Il nous explique que le terrain du paysan n'est pas assez incliné. Mais il n'a, à part ça, rien trouvé de particulier à dire. Ces visites sont de routine et n'appellent apparemment pour lui aucun positionnement particulier. Ce n'est finalement que dans l'entretien que nous avons pu mettre en perspective son activité et réalisé, par exemple, que ces étangs étaient souvent acquis par les notables de la ville. Ce qui ne cadre pas complètement avec les objectifs de développement du projet.

journal de bord

Le second cas de figure relève d'une logique sensiblement différente : au contraire du précédent, le volontaire produit effectivement un positionnement par rapport à la situation en général, mais il ne le convoque jamais en situation. Il se définit, tout comme les autres, par rapport à un ou plusieurs référentiels et reste attaché à son utilité et à sa légitimité. Il peut, ainsi, produire une symbolique relativement complexe, au moins aussi complexe que les autres. Il peut également intégrer une part importante des contradictions de la situation : il est par exemple capable de disserter sur les conflits d'intérêts entre les financeurs et les populations.

Il peut intégrer cette complexité et ces contradictions dans la mesure où il ne les convoque pas en situation. Lorsqu'un problème se présente, il refoule ces questions pour essayer de "s'en sortir" sans trop de problèmes. Il cherche à trouver une solution qui contribue à la réalisation du projet sans se préoccuper de la qualité des moyens employés.

Du "dire" au "faire"

Depuis deux jours que nous suivons Pascal sur son travail, celui-ci nous a tenu des discours très généraux sur le développement, les rapports Nord-Sud, la faim dans le monde, l'indifférence et la tolérance. Mais, nous ne savons rien de la façon dont il se situe par rapport à son projet.

journal de bord

L'implication symbolique reste ici un élément de recul qui sous-tend la représentation de l'ensemble de la situation. Elle définit le sens du projet, une fois réalisé. Ce cas de figure constitue, du point de vue de notre analyse, le degré zéro de la portée de l'implication symbolique en "situation présente". Les engagements signifiés par le volontaire ne disent absolument rien de la façon dont il envisage les problèmes en situation. La rupture introduite entre la "situation dans son ensemble" et la "situation présente" constitue une façon efficace de gérer, et surtout de réduire, la complexité et les contradictions qui les caractérisent. Mais cette efficacité se fait au détriment de certaines propriétés de l'implication symbolique.

Ce type de "pragmatisme" illustre parfaitement le propos général de ce chapitre : la portée des engagements du volontaire ne réside par tant dans leurs formes en termes d'implication (intrinsèques, calculatrices, aliénantes) que dans la façon dont ils sont convoqués en "situation présente".

Ces deux types de volontaires "pragmatiques" ont en commun de ne pas produire de sens en "situation présente". Ils sont, de ce fait, particulièrement efficaces. Cette efficacité est d'ailleurs renforcée par le défi qui se met en place, dans un cadre qui lui est particulièrement favorable.

Nous les distinguons cependant sur le fond :
- le second type de volontaire signifie des engagements, mais ne les convoque pas, l'implication symbolique devient, en quelque sorte, virtuelle et n'est que discours ;
- le premier réduit ses engagements à la volonté de produire des "choses concrètes". Il introduit un point de vue, certes contestable, mais le convoque systématiquement.

2.2. L'implication symbolique conditionnelle.

Tour à tour, satisfaire tout le monde.

"D'un côté, y a le représentant du Ministère de la Santé qui exige qu'on le consulte à chaque fois et qui voudrait bien s'associer au projet, de l'autre y a les infirmières qui demandent à être payées plus, le financeur qui veut qu'on ouvre neuf dispensaires d'ici la fin de l'année. A côté, tu as des gens qui croient qu'on est là pour soigner et qui viennent nous montrer tous leurs bobos. Fin, tu vois, c'est pas toujours évident de faire plaisir à tout le monde."

un volontaire
convoquant ses engagements de façon "conditionnelle"

2.2.1. Description du "conditionnel".

Nous considérons ici le cas du volontaire qui se positionne en "situation présente", en privilégiant, de façon systématique, le référentiel présent. La performance ici visée n'est pas technique, mais sociale : le volontaire cherche à négocier le projet, avec les différents interlocuteurs auxquels il se trouve confronté. La priorité est donnée aux questions de légitimité. Le volontaire raisonne en ces termes pour répondre aux problèmes qui se posent à lui.

Le volontaire "conditionnel" ne convoque qu'une seule forme d'implication à la fois. Sa façon de voir les choses, les logiques d'action qu'il perçoit sont fonction de l'interlocuteur présent et du "monde" (Boltenvsky & Thévenot, 1991) dans lequel il a par le passé inscrit la relation.

La dynamique de cette forme de convocation repose sur le rattachement de la situation présente et des événements dont elle est le théâtre, à des situations ayant, par le passé,

déjà fait l'objet d'un engagement. La compréhension de ce fonctionnement passe par une analyse des catégorisations auxquelles le volontaire se réfère. Elle ne repose pas, contrairement à ce qu'on pourrait croire, de prime abord, sur une improvisation : une implication "on line" (Anderson, 1981 ; Bassili, 1989) fonction des contraintes et opportunités immédiates. Elle intègre des formes d'opportunisme, mais ne peut être réduite à cela. Les engagements convoqués varient d'une situation à l'autre mais restent, pour un contexte donné, relativement constants.

C'est, de toute évidence, autour de "l'implication conditionnelle" que nous retrouvons le plus grand nombre d'auteurs. Cette forme peut, en effet, être rapprochée de tout un ensemble de théories considérant le caractère déterminant du contexte sur les logiques attitudinales et comportementales. Rappelons, cependant, que les logiques que nous considérons se situent avant tout au niveau symbolique.

Nous pouvons ordonner ces convergences autour de deux groupes principaux :
- un premier groupe constitué par des théories focalisant sur des stimulus d'ordre substantiel, à commencer par les théories béhavioristes. Il met ce fonctionnement sur le compte de mécanismes inconscients de l'ordre de l'implication substantielle[12] ;
- un second groupe composé de théories s'orientant sur des stimulus d'ordre social. On retrouve dans ce cadre, tout un pan des théories directement liées à l'implication. Ce fonctionnement cognitif s'explique soit par les contraintes exercées par la situation sociale, soit par le poids des normes internalisées par le passé. Nous retrouvons dans ce cadre des éléments de l'implication sociale.[13]

2.2.2. Explications théoriques du "conditionnel" : des théories "classiques".

2.2.2.1. Explications se référant aux aspects substantiels du contexte.

Les théories décrivant des "mécanismes" dans le cadre desquelles les logiques présentes sont "objectivement" déterminées par les aspects substantiels du contexte peuvent, elles-mêmes, être réparties entre des sous-groupes distincts : la dissonance cognitive et l'idée de réflexe conditionné.

a La dissonance cognitive.

L'idée introduite par la théorie de Festinger (1957) est que la cause, la raison ou le sens d'un comportement pourraient résider, non pas dans une rationalité immédiate, mais dans une rationalité de moyen et long termes que l'individu s'efforce de construire. Autrement dit, la logique du comportement pourrait, dans certain cas, être le prolongement de logiques ayant précédemment prévalu. Cette dissonance est ici envisagée comme une motivation négative individuelle, il s'agit, avant tout, d'éviter les dissonances.

---

[12] Implication substantielle : relation objective entre l'inconscient et les données de la situation.
[13] Implication sociale : la relation entre l'individu et la situation, telle que la conçoivent les autres.

Nous interprétons les pressions qui poussent l'individu à éviter les dissonances dans le cadre de phénomènes de l'ordre de l'unité, de la continuité et de l'intégrité de la conscience auxquels nous nous référons dans le cadre de cette recherche[14].

La réduction des dissonances cognitives n'épuise pas toutes les questions relatives aux rationalités conscientes ou inconscientes qui déterminent ou influencent les comportements, mais elle n'en reste pas moins un facteur explicatif auquel se réfèrent des auteurs de tout bord. La théorie de la dissonance cognitive constitue, sans doute, l'une des théories les plus fréquemment citées dans le cadre des Sciences Humaines et Sociales.

L'implication conditionnelle prévient les dissonances cognitives. L'engagement convoqué est sélectionné de façon à assurer la continuité des comportements entrepris dans un cadre identique. Le volontaire peut, toute fois, s'accorder quelques marges comportementales et discursives en définissant la situation présente comme une exception relevant d'une logique spécifique et requérant une réponse appropriée.[15]

b. Le réflexe conditionné.

Il s'agit d'une théorie considérant un espace intermédiaire entre l'inconscient et la conscience : un espace de non-conscience dont les contenus peuvent être, moyennant certains efforts de concentration (Piaget, 1971), rapportés à la conscience. On situe dans cet espace tout un ensemble de comportements qui se répètent, de façon plus ou moins quotidienne, et qui deviennent, peu à peu, des automatismes. Cette capacité cognitive, consistant à exécuter un certain nombre de gestes sans même avoir à y penser, libère la conscience qui peut alors se consacrer à des problèmes inédits. Chaque séquence de gestes répond à un stimulus précis.

Certains auteurs prolongent ce principe à l'ensemble des comportements : l'individu expérimente des comportements dans le cadre de situations données, et sélectionne, peu à peu, "naturellement"[16], les plus performants. Il conçoit ainsi des catégories de situations dans le cadre desquelles il reproduit les comportements qui lui ont permis de faire face, par le passé.

Nuttin (1965) considère que les structures qui composent la personnalité tendent à se fixer très rapidement sur des formes d'interaction précises intégrant des référentiels spécifiques. De même, Mucchelli (1981) développe l'idée que, peu à peu, l'individu tend à associer des types de motivations précis à des contextes donnés. Parallèlement, ces capacités à innover de nouvelles motivations, à travers de nouveaux comportements, diminuent. Ces deux auteurs conçoivent une période d'apprentissage d'une durée relativement limitée.

---

[14] cf. ch.3.1.
[15] cf. stratégie de l'exception ch.7.2.2.3.
[16] Sélection naturelle, Darwin.

L'implication que convoque le volontaire de type "conditionnel" face à un contexte donné serait, ainsi le résultat d'un conditionnement. Il nous semble effectivement clair que dans le cadre de l'implication et de la convocation des engagements comme dans la plupart des activités humaines, certaines formes d'habitudes sont susceptibles de se mettre en place.

2.2.2.2. L'explication par les aspects sociaux du contexte.

La seconde série de théories, susceptibles de rendre compte d'une convocation conditionnelle des engagements composant l'implication, focalise sur la dimension sociale de l'acteur. Une part importante de ses comportements se trouve, dans cette perspective, sous le joug des interactions avec cette dimension de l'environnement, autrement dit avec les autres individus.

Les distinctions possibles pour ordonner ce second groupe restent relativement classiques : on retrouve d'un côté des réflexions dérivées d'un paradigme faisant valoir des normes sociales internalisées (ex. Durkheim, 1895) et d'un autre côté un paradigme mettant en avant les interactions symboliques entre les acteurs (Weber, 1905).

a. Les normes sociales internalisées.

Les paradigmes se référant à des normes sociales internalisées[17] envisagent, pour la plupart, les phénomènes sociaux, tels que l'entreprise, plutôt comme un tout : une entité à part entière. Partant de là, la société, quelle qu'elle soit constitue le niveau d'analyse pertinent. Cette position définit un projet scientifique consistant à mettre à jour les lois en vertu desquelles les comportements individuels se trouvent influencés par leurs contextes culturels et sociaux.

Le passage entre la société et l'individu s'effectue par l'intermédiaire des normes internalisées par ce dernier. Ces paradigmes proposent ainsi, le plus souvent, une vision plutôt intrégratrice du social dans cadre de laquelle les individus trouvent généralement leur place dans un tout harmonieux.

Dans ce cadre, l'engagement convoqué face à un contexte donné serait celui que les normes internalisées jugent le plus approprié. Deux cas, au moins, sont ainsi envisageables :
- soit l'individu se conforme aux normes de chacun de ses interlocuteurs, mais il n'est pas certain qu'il soit ainsi en mesure de multiplier autant de socialisation ;
- soit il se conforme aux normes d'un seul référentiel, ces normes prescrivant différentes formes d'implication en fonction du contexte et de l'interlocuteur.[18]

[17] On retrouve, parmi les auteurs se référant à ce type d'approche, Durkheim (1895) et Bourdieu (1970). Parmi ces paradigmes, on trouve le "Holisme".

[18] Cette seconde alternative articulerait un phénomène de l'ordre de l'implication "attitudinale" dite "affective" à l'implication symbolique : la première se situant au niveau de l'inconscient ; la seconde correspondant à ce que perçoit la conscience.

b. Les interactions sociales.

L'individualisme méthodologique est une expression qui date des débuts de l'Ecole de Chicago (années 1940)[19]. La forme la plus aboutie de ce courant de pensée est sans doute l'interactionnisme symbolique développé par la seconde génération de cette école, avec entre autres, les travaux de Goffman (1956) et Becker (1963).

Les principes de l'individualisme méthodologique sont cependant bien antérieurs, ils datent du début du siècle : parallèlement à l'école française initiée par Durkheim, se développait une école allemande (ex. Weber, 1902) vis-à-vis de laquelle l'Ecole de Chicago s'estime redevable.

Les prémisses de ce courant de pensée dotent l'individu d'une intention propre, indépendante de ce que les comportements qui en découlent engendrent. Weber distingue ainsi le sens que peut prendre un comportement donné, dans un contexte donné.[20] Ce sens visé peut découler de différents types de rationalité qui ne sont pas forcément immédiatement accessibles à celui qui regarde l'action.

C'est précisément la négociation de ce sens que les tenants de l'interactionnisme symbolique se sont appliqués à étudier. Pour eux, le sens du comportement n'est pas seulement celui que vise l'individu, mais aussi celui qu'il parvient à négocier avec les autres. Ce sens se trouve ainsi influencé par le contexte social dans lequel s'inscrit le comportement.[21] Quéré, Pharo et les théoriciens de l'action (1990, 1993) prolongent cette réflexion.

L'implication serait, dans cette perspective, le résultat des interactions symboliques qui ont marqué les précédentes rencontres entre le volontaire et son interlocuteur. Cette perspective ouvre, elle aussi, au moins deux cas de figures distincts :
- soit le volontaire se conforme à ce que les autres pensent et attendent de lui ;
- soit le volontaire impose sa façon de voir les choses.

La portée de l'implication symbolique dépend ainsi, pour partie, des marges de manoeuvre dont le laissent disposer les autres.

2.2.3. Portée de l'implication symbolique "conditionnelle".

Chacune de ces explications théoriques détient sans doute une parcelle de vérité. Il est ainsi envisageable, que tous les volontaires donnant à voir une "implication conditionnelle", ne fonctionnent pas tous suivant les mêmes logiques.

---

[19] ... dans les années 30-40 avec, entre autres, Park, Burgess et Mc Kenzie. Cette école a contribué à la formalisation du paradigme individualiste initié par les travaux, entre autres, de Weber.

[20] Par exemple, le sens visé par les protestants accumulant du capital est de (se) donner à voir le signe de leur élection divine.

[21] Ces auteurs étudient l'action sociale, celle-ci se dinstingue de l'action ordinaire, pratique par le fait que l'enjeu visé n'est plus l'action sur la substance mais l'action symbolique, le sens produit est associé à l'individu. Cette théorie part du principe que le principal enjeu de l'acteur est la négociation de son identité. Cette identité se définit en interaction avec les autres. (Becker, 1961).

De la même façon, nous considérons que tous les volontaires sont soumis, à des degrés divers aux variables mises en avant par ces différentes théories. Elles sont, sans doute, dans certains cas, capables de concurrencer les logiques que nous faisons valoir à propos des autres modes de convocation. Ces types idéaux sont des types purs dont la vocation est de dégager des tendances, au delà de la complexité et des contingences des réalités étudiées. Ces tendances nous permettent d'envisager les portées possibles de l'implication symbolique.

La portée de l'implication symbolique dans le cadre d'une convocation conditionnelle n'est pas évidente à établir. En effet, les différentes théories évoquées présentent ce type de fonctionnement comme une tendance "naturelle" et généralisée. Il apparaît, en revanche, du point de vue de cette recherche, plutôt incertain. La convocation des engagements, en fonction des caractéristiques du contexte, va à l'encontre d'une partie des propriétés que nous cherchons à mettre en évidence à propos de l'implication symbolique.

Cependant, tout comme pour le "pragmatisme", nous faisons la part des choses entre deux cas de figures distincts, qui, s'ils donnent à voir des modes de convocation semblables, relèvent de logiques quelque peu différentes. Nous distinguons ainsi le cas du volontaire qui se conforme aux exigences des individus présents[22], de celui du volontaire cherchant à gérer ses engagements en fonction des caractéristiques de la situation présente.

2.2.3.1. "Garder la face".

Le premier cas se caractérise par une confusion plus ou moins totale de l'implication symbolique et de l'implication sociale. Le volontaire se définit par rapport à la situation présente conformément à la définition proposée par les autres. Cette définition résulte des négociations symboliques qui se sont déroulées lors de leurs premières rencontres, sur la base des comportements donnés à voir par le volontaire. La portée de l'implication symbolique est ici limitée, elle constitue plus une variable déterminée qu'une variable déterminante.

Partant de là, les seuls contenus spécifiques de l'implication symbolique, sa principale valeur ajoutée résident dans la rhétorique que le volontaire met en oeuvre, à l'occasion des "métacontextes", pour relier entre elles les différentes implications sociales[23] auxquelles il s'est conformé. Là encore, le sens donné par le volontaire constitue une source de flexibilité considérable. L'individu peut intégrer autour des mêmes intentions, des comportements très hétérogènes. Il peut rendre compatibles des engagements fort variés.[24]

---

[22] Nous adoptons ici la grille de lecture proposée par l'Interactionnisme Symbolique.

[23] ... ou implication symbolique, puisque dans ce cas, elles se confondent.

[24] Il peut, sans difficultés, démontrer que la prise en considération des objectifs quantitatifs du financeur répondent parfaitement aux besoins des populations.

La principale fonction de ce mode de convocation est de pouvoir faire face aux différentes "situations présentes" : de "garder la face" (Goffman, 1956). Il rejoint la "dynamique des rôles" décrite par Bellini (1996) pour expliquer comment les "managers de proximité" évitent les "conflits de rôles" inhérents au "management participatif". (Je t'ai cité pour voir si tu avais bien lu tout le texte). Ce type de "convocation conditionnelle" relève ainsi d'une logique d'adaptation : une logique permettant "d'assimiler" la diversité des contraintes sociales associées aux différentes situations.

Ce type de "conditionnel" se retrouve souvent, durant la phase de projection, associé au "pragmatisme". La conjugaison des deux permet au volontaire de "s'en sortir" tant bien que mal, en dépit de situations face auxquelles il est plus ou moins dépassé. Il improvise ainsi, en tentant de répondre aux contraintes immédiates du projet et aux exigences des interlocuteurs présents.

Son maintien au delà de la phase de confusion tend à marquer une faiblesse de l'implication symbolique, celle-ci n'est pas en mesure de s'opposer à l'implication sociale et ne permet pas au volontaire d'imposer sa vision des choses[25].

2.2.3.2. Gérer l'hétérogénéité des situations.

La seconde forme consiste en une gestion de l'hétérogénéité et des contradictions des situations, que le volontaire intègre dans le cadre d'une implication symbolique à long terme composée d'engagements multiples intégrant de nombreuses dérivées. Le volontaire se positionne par rapport aux différents aspects de la situation et se définit comme ayant à faire face à un environnement particulièrement complexe.

Ce type de volontaire envisage ainsi la situation en général comme un ensemble composé de toute une série de situations possibles. Les implications convoquées face à la "situation présente" ont pour vocation de la caractériser et de la clarifier. L'implication symbolique à long terme prend dans ce cas de figure une portée essentiellement cognitive. Les formes qui la composent constituent autant de catégories auxquelles rattacher la "situation présente".

Contrairement au cas précédent, les formes convoquées ne sont pas déterminées par l'interlocuteur, mais correspondent à la façon dont le volontaire se définit par rapport au référentiel. Il s'agit de l'engagement le plus pertinent d'un point de vue cognitif, celui-ci ne se recoupant pas forcément avec les attentes des "Autres".

La dynamique de ce mode repose sur la qualité de "l'étiquetage", variable mise en évidence par Pratkanis & Turner (1994). Cette variable constitue pour eux le principal élément permettant d'expliquer la façon dont une attitude peut déterminer le

[25] Les convictions investies dans un engagement peuvent motiver le volontaire et lui donner la force d'imposer sa vision des choses. D'un autre côté, le respect de ses engagements et le fait de les faire valoir face aux autres dépend, entre autres, de qualités propres aux volontaires. cf. conclusion du chapitre.

comportement. Elle nous permet de comprendre certains aspects de logiques convocationnelles de ce type de "conditionnel".

La stratégie de l'exception.

Soit un volontaire ayant défini, pour principe, de ne pas répondre à la demande des villageois le sollicitant pour les emmener en voiture jusqu'au village voisin[26]. Le chef lui demande d'emmener sa femme. De toute évidence, celle-ci relève de l'étiquette "villageoise". Le volontaire a le choix entre la considérer comme une femme "ordinaire" ou l'intégrer à une catégorie spécifique "femme de chef" impliquant un positionnement différent.

Face à un problème donné, l'implication convoquée dépend de la catégorie à laquelle se rattachent les caractéristiques de la situation. Pratkanis et Turner (1994) considèrent que la référence à une attitude dépend de la qualité de l'étiquetage : les catégories doivent être les plus explicites possibles, de façon à ce que les différents référentiels rencontrés puissent être identifiés de façon univoque. Nous admettons ce principe, mais considérons, par ailleurs, une activité interprétative donnant à l'individu certaines marges de manoeuvre.

La portée de l'implication symbolique "conditionnelle" reste limitée dans la mesure où le volontaire ne se réfère pas systématiquement aux engagements qu'il signifie. Elle n'est, cependant, pas négligeable : elle ne relève pas d'un opportunisme forcené, mais définit des lignes d'action, certes, multiples mais néanmoins consistantes, en référence à un type de contexte donné.

Ce second mode de convocation constitue un premier pas vers le phénomène que nous cherchons à mettre en évidence. Il combine une implication symbolique à long terme capable d'intégrer la complexité de la situation en général et un mode de convocation visant à réduire les contradictions des "situations présentes".[27]

En effet, si la complexité reste dans l'absolu concevable, face à des enjeux concrets, les différents intérêts pris en charge risquent de se retrouver en contradiction. L'engagement auquel se réfère le volontaire face à une "situation présente" ne dépend pas seulement de ses contenus, il résulte également d'une fonction cognitive limitant la convocation à une forme unique. Ce mode de convocation permet au volontaire de garder des lignes d'action consistantes tout en s'adaptant aux situations.

---

[26] Exemple cité ch. 7.1. s'agissant d'une femme "ordinaire". Ce type de situation s'est systématiquement reproduit tout au long de nos visites.

[27]... contradictions générées par les multiples formes qui composent l'implication symbolique à long terme.

2.3. L'implication inconditionnelle exclusive.

S'en remettre à un référentiel donné.

"Moi je m'en remets aux décisions de "X" ... mais tu sais il nous laisse vachement libres ..." (volontaire) Une autre façon, particulièrement efficace, de réduire les contradictions résultant des multiples points de vue convoqués sur le projet, consiste à privilégier l'un d'entre eux. Le volontaire s'en remet à lui pour définir le sens et les enjeux de la situation et attend sa reconnaissance pour valider sa réussite."

(volontaire)

2.3.1. Description de "l'exclusif".

Ce type de convocation se fonde sur une implication intrinsèque[28] [29] dominant l'ensemble des formes intégrées dans le cadre de l'implication symbolique à long terme. Cette domination s'exprime :
- par son degré de signification par rapport aux autres, la plupart d'entre elles en sont en fait "dérivées".
- par le fait qu'elle constitue le cadre de références dans lequel est pensée la situation dans son ensemble.

Cette domination se prolonge au niveau des "situations présentes" : elle constitue, là encore, le cadre de références retenu pour "poser, penser et résoudre" les problèmes dont elles sont le théâtre. Cette implication intrinsèque est ainsi convoquée de façon exclusive et inconditionnelle.

L'implication symbolique joue, ce faisant, un rôle beaucoup plus important que pour les deux précédentes formes. Elle constitue un contre-poids à la diversité des contextes et à l'hétérogénéité des enjeux qui s'y jouent. Elle permet de dessiner une ligne d'action, dépassant les "situations présentes", pour devenir plus ou moins continue.

Cette forme consiste à envisager toute "situation présente" en se référant à un seul et même engagement. Ce fonctionnement permet, entre autres, de réduire les contradictions et les ambiguïtés de ces situations

Il ne nous était pas possible, compte tenu des positions ontologiques et épistémologiques retenues, de mesurer et de valider son influence sur les comportements. Nous posons, cependant, l'hypothèse suivant laquelle, elle serait plus importante que pour les deux précédents cas de figures. En effet, ce type de volontaire s'identifiant plus profondément et plus complètement à cette implication, il est, d'une façon générale, plus motivé que les autres pour mettre en oeuvre des comportements la vérifiant.

---

[28] Implication intrinsèque" : implication dans le cadre de laquelle la relation avec le référentiel et la prise en charge de ses enjeux constitue, pour des raisons affectives ou normatives, une fin en soi. cf. ch.1.2.2.

[29] On pourrait concevoir un volontaire se référant systématiquement à la même implication aliénante, comme par exemple, un syndicaliste se définissant perpétuellement en tant que victime de l'organisation, mais nous n'avons pas rencontré de volontaire de ce type.

Ce type de volontaire rejoint certains des stéréotypes que développe le "grand public" à propos des volontaires. Il signifie un engagement dans le cadre duquel il prend en charge les enjeux d'un référentiel donné, et le convoque, effectivement, de façon à la fois systématique et exclusive, quelles que soient les circonstances.

Cette forme fait bien évidemment penser à "l'implication attitudinale affective" : le "Commitment"[30] (Mowday, 1982 ; Thévenet, 1992). L'implication exclusive correspond à la façon dont nous analysons les phénomènes conceptualisés par ces auteurs.[31]

2.3.2. Explications théoriques : les théories du "Commitment"[32].

Les phénomènes décrits par le concept d' "implication attitudinale affective" sont ceux que la plupart des auteurs considèrent comme "l'Implication", le "Commitment". Cette forme d'implication est associée à des formes d'identification, dans le cadre desquelles l'individu internalise les valeurs et les buts de l'organisation, cherche à faire des efforts dans ce sens et souhaite en rester membre (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Plutôt que de reprendre ces théories, nous préférons ici en introduire d'autres, modélisant les effets pervers de ce phénomène, apportant ainsi un éclairage sensiblement différent. Ces théories soulignent le fait que l'individu ainsi impliqué n'est plus capable de penser en dehors des cadres définis par l'organisation. Il en devient peu à peu dépendant.

Le premier, à notre connaissance, à avoir émis des réserves à propos de ce type d'implication est Etzioni (1961). Tout en lui reconnaissant des qualités certaines, il assimile certains de ses excès à de l' "endoctrinement". En France, suivant une prudence, voire une méfiance, du même ordre, Thévenet (1992) dénonce les risques d'altération des capacités de recul et Pailot (1996) évoque l'éventualité de phénomènes d' "emprise".

A travers le terme quelque peu excessif "d'endoctrinement", Etzioni souhaite attirer l'attention des aspects et des évolutions possibles du phénomène. L'endoctrinement sous-entend une action délibérée de la part de l'organisation, mais même si tel n'est pas forcément le cas, le résultat demeure identique : le volontaire n'est plus capable de penser par lui-même. Il pense par et pour les valeurs et les buts de l'organisation. C'est ainsi, peu à peu, l'ensemble de ses cadres de références qui sont conçus en ces termes. "Il pense toujours plus" de l'association ![33]

---

[30] cf. chapitre 1.2.1.

[31] Les théories du "Commitment" privilégient son orientation vers l'organisation. L'implication exclusive est susceptible d'admettre d'autres référentiels, par exemple, les populations.

[32] Les théories relatives à "l'implication attitudinale affective" sont explorées, en détail, dans le cadre du chapitre 1.

[33] Plagiant l'expression de Watzlavick "Penser toujours plus de la même chose." (1975)

La conséquence de cet "endoctrinement" est que le volontaire "n'a plus de recul" (Thévenet, 1992). Nous interprétons cette idée comme :
- le fait qu'il n'est plus capable de penser en dehors de ces cadres ;
- le fait qu'il ne perçoit pas non plus qu'il est pris dans ces cadres ;
Paradoxalement, l'individu garde l'impression de demeurer en pleine possession de son libre-arbitre.

Cet "endoctrinement" et la "perte de recul" qu'il génère ont des conséquences relativement profondes : ils touchent non seulement aux capacités du volontaire à évaluer l'environnement, mais aussi, à l'image qu'il peut avoir de lui-même. Nous définissons l'implication symbolique comme le fait de se définir par rapport à son environnement. Lorsque son implication se porte exclusivement sur l'association, l'individu n'est plus en mesure de se définir autrement que comme membre de cette dernière et porteur de son projet. L'organisation peut ainsi, comme souligne Pailot (1996), "capturer son idéal du moi" :
- l'individu se définit par rapport aux normes qu'elle définit ;
- il définit l'estime qu'il se porte en fonction des évaluations qu'elle porte sur sa capacité à se conformer à ses normes.
Sa réalisation de soi et son épanouissement passent désormais par et pour l'organisation

Certains volontaires que nous avons rencontrés présentaient, à des degrés plus ou moins élevés, des signes d'emprise. Nous avons ainsi séjourné avec des volontaires qui, trois jours durant, ne sont jamais sortis un seul instant des valeurs de l'association, de la mission, de l'équipe, des gens du siège et de leur avenir dans l'association.

L'association humanitaire constitue, sans doute, un milieu plus propice que d'autres à l'implication exclusive : face à un monde inconnu, un grand nombre de volontaires manifestent le besoin de disposer de cadres de références structurants. L'univers ainsi intégré peut être, par certains aspects, rapproché des "institutions totales" décrites par Goffman (1961)

Se définir entièrement à partir des attentes du référentiel.

"Dans le premier entretien, les ruptures énonciatives abondent et introduisent un constant positionnement de la répondante par rapport à la direction parisienne de l'association (je-tu<> ils-on-nous). Cette transaction nous semble d'emblée très importante sur le plan de l'implication, car elle marque un constant retour sur l'idéologie et les principes organisateurs de l'association pour expliquer les positionnements personnels et les orientations subjectives de la répondante. (...) C'est dans cette logique réappropriée qu'elle semble trouver les fondements de son rôle et de son statut ("ils ne trouvaient pas de responsable de terrain", "ils avaient besoin de quelqu'un de un peu expérimenté.")

(...) Plus loin, elle procède au récit de son expérience en parcourant la logique, puis le discours de l'Autre. Confronté à la narration de son activité professionnelle, elle se définit entièrement à partir des attentes de l'association : "Ensuite, ils m'ont fait venir, ils m'avaient sélectionnée pour faire un stage de perfectionnement en nutrition... Ils m'ont envoyée...ils m'avaient dit...""

Glady & Valéau (1996)
"Le discours : expression ou construction de l'implication."

Concernant les populations, l' "implication inconditionnelle exclusive" est possible, mais l'emprise reste très réduite. Il est rare, en effet, que le volontaire puisse internaliser les valeurs sur lesquelles se fonde la culture de ses hôtes. Les difficultés de la rencontre interculturelle font qu'il n'est pas en mesure de la saisir complètement. Cette distance, par ailleurs regrettable, se révèle, ici, salvatrice.

Le volontaire peut en revanche "s'aliéner"[34] aux intérêts et aux enjeux qu'il leur prête. Il peut faire une fixation sur son intégration et/ou sur la contribution qu'il peut leur apporter. "L'idéal du moi" n'est pas capturé par les populations proprement dites, mais par les représentations que s'en fait le volontaire.

Devenir africain...

Christian, un Ivoirien, responsable de l'AFVP, nous explique qu'il y a quelques mois de cela, un volontaire avait obligé sa femme, française elle-aussi, à accoucher au village, à douze heures de route du premier hôpital et, à plusieurs heures du médecin le plus proche.

Ce choix s'inscrivait dans une volonté d'intégration touchant, aux dires de Christian, tous les aspects de sa vie quotidienne. Ce volontaire voulait à tout prix s'habiller, parler, manger, dormir, penser comme les locaux.

Il nous explique que les Africains tendent à ironiser sur ce genre de démarche. Pour eux : "Le tronc d'arbre peut rester des années dans la rivière, il ne deviendra jamais crocodile." (autrement dit, "L'habit ne fait pas le moine."). Les Africains peinent, selon lui, à comprendre ce qu'ils voient comme une trahison envers ses racines.

Christian
Responble AFVP
Africain, Ivoirien

2.3.3. Portée de l'implication symbolique exclusive.

L'implication intrinsèque faisant l'objet de cette "exclusivité" peut correspondre à différentes variantes, mais elle tend à privilégier des formes normatives, parfois associées à des éléments de nature plus affective. L'implication exclusive correspond, à peu près, au phénomène décrit par Mowday et ali (1982). L'adhésion aux buts et aux valeurs diffère, cependant, d'un volontaire à l'autre : suivant les cas, le degré d'internalisation est plus ou moins poussé. C'est ainsi que, comme pour les deux autres modes de convocation, nous considérons l'existence de différents cas de figures : nous distinguons, d'un côté, le cas où les normes du référentiel sont internalisées dans l'inconscient et, d'un autre, des cas où la prise en charge des enjeux du référentiel se fait de façon plus ou moins consciente.

[34] "s'aliéner" au niveau de l'implication substantielle, l'implication symbolique restant quant à elle positive dans la mesure où il se définit comme délibérément engagé.

Dans le premier cas, celui de l'internalisation, les trois formes d'implication conceptualisées dans le chapitre 2 : l'implication substantielle, l'implication sociale et l'implication symbolique convergent vers la prise en charge des enjeux du référentiel concerné. Ses motivations, ses interactions symboliques et le sens produit convergent vers la réalisation des valeurs et des buts du référentiel. La convocation n'est, dans ce cas, qu'un aspect d'un ensemble plus vaste, entièrement formaté dans ce sens. Les activités cognitives du volontaire sont ainsi systématiquement et intégralement déterminées par le même ensemble de normes inconscientes.

Mais, même lorsque cette implication dérive, l'emprise qui peut en découler n'est pas aussi définitive et aussi totale que nous aurions pu le croire. Certains phénomènes observés remettent, en effet, en cause l'irréversibilité de ce processus : certains des volontaires manifestant des symptômes de l'emprise démontrent, par ailleurs, une surprenante capacité de recul. Ils parviennent, en quelque sorte, à prendre conscience de l'état d'emprise dans lequel ils se trouvent.

Une dépendance consciente.

... et y a un truc qui est important et qui n'est pas, comment dire... perçu par l'association : c'est la dépendance. Je pense qu'ils ne font pas trop attention parce qu'il y a de tels besoins dans l'association de tels besoins dans les missions . Je crois vraiment que l'on devient dépendant. Il y a toujours la mission de plus, la mission qui est de trop en fait qui révèle l'état de dépendance. Tu t'aperçois d'un coup que tu connais plus rien ni personne d'autre, tous tes amis sont de la maison".

volontaire expérimenté

Ils sont conscients de ne plus penser et voir que par l'association, mais restent, en même temps, satisfaits d'appartenir à l'association. Cette "prise de conscience" peut s'expliquer par une inadaptation de l'inconscient (Piaget, 1971). Cette inadaptation apparaît lorsque le volontaire envisage de quitter le volontariat pour se projeter vers des horizons plus classiques. Le sentiment alors ressenti se rapproche de celui évoqué par Penley et Gould (1988) pour décrire l'aliénation : la perte de contrôle. Cette prise de conscience peut également se faire lorsqu'un jour, pour une raison ou pour une autre, le volontaire réalise que "tous ses amis sont de la maison". Dans les deux cas, cette réflexivité donne accès à des ressources permettant de s'opposer aux déterminismes auxquels le soumet l'implication exclusive et les formes d'emprise qu'elle peut engendrer. Cet état les situe à mi-chemin entre implication intrinsèque et implication aliénante et introduit un mode de convocation mêlant exclusivité et discernement[35].

L'implication exclusive ne se prolonge pas forcément aux niveaux inconscients. Elle peut se limiter à une implication symbolique relevant, en principe, de la conscience. Les engagements sont alors formulés sous la forme d'une adhésion : une prise en charge des enjeux du référentiel fondée sur une empathie et des valeurs, dès le départ, identiques.

[35] "Discernement" : cf. ch.7.2.4.

Ainsi, si ce type d'implication est souvent associé à des phénomènes de socialisation, tel n'est pas toujours le cas. Nous le concevons sur la base d'une mise en oeuvre systématique d'un seul et même cadre de références. Il repose sur des critères essentiellement cognitifs[36].

La convocation systématique d'un seul et même engagement constitue ainsi une option relativement efficace pour réduire les incertitudes et les contradictions des situations. Face à un problème concret, le volontaire peut hésiter quant à l'alternative la plus efficace, mais ne se pose de question quant aux enjeux impliqués.

L'exclusivité donne à l'implication symbolique une véritable portée : elle est susceptible de réduire l'hétérogénéité des situations et de s'opposer aux déterminismes contextuels caractérisant l'implication conditionnelle. Ce cas de figure se caractérise, dans le cadre de notre analyse, par une réduction des contingences du phénomène.

2.4. Le discernement.

Le discernement ou l'émergence d'une opinion personnelle.

"Tu vois maintenant je me fie à mon opinion personnelle. OK, j'ai commis quelques impairs mais au moins maintenant, je sais de quoi je parle".

volontaire
implication discernée

Ne rien rejeter en bloc.

"Moi, tu vois, je viens d'une école de commerce. J'ai donc été formé au business des entreprises. Pour l'asso les choses sont différentes, je dirais même carrément différentes, et il est pas question de fonctionner de la même façon... Mais il faut pas non plus tout rejeter en bloc : par exemple, pour vivre, l'asso a besoin de tune ! C'est clair, si tu veux obtenir cette tune, tu as tout intérêt à monter des stratégies commerciales... Tout ça c'est OK, à condition que tu gardes en ligne de mire, cet idéal."

volontaire
implication discernée

[36] Notre catégorisation le définit en ces termes. La sélection ainsi opérée ne recoupe pas toujours celle se référant à des critères privilégiant la dimension normative des phénomènes.

2.4.1. Description du phénomène.

Ayant renoncé aux évidences sur lesquelles il fondait ses ambitions de départ, le volontaire s'ouvre à la complexité et aux contradictions du développement. Il étudie le point de vue et les enjeux de chacun des acteurs et prend position, en assumant le caractère arbitraire de ses choix. Ses arbitrages mêlent, à la réflexion et aux valeurs, l'expérience personnelle. De même, sa légitimité ne se fonde plus seulement sur l'ampleur de ses réalisations, elle fait désormais valoir la compréhension et le degré d'expertise qu'il a peu à peu acquis à propos du développement en général et de son projet en particulier.

Le type d'implication ainsi évoqué se caractérise par la convocation simultanée de plusieurs référentiels parmi lesquels le volontaire est très souvent tenu de trancher. Il peut être défini comme la convocation inconditionnelle de plusieurs engagements.

La plupart des volontaires, y compris "les pragmatiques" et les "conditionnels", sont capables de produire une vision relativement complexe de la "situation en général". La rhétorique leur permet de réduire les éventuelles contradictions entre les enjeux des multiples référentiels considérés, à travers toutes sortes de complémentarités et de compromis. Il leur apparaît ainsi envisageable d'assumer tour à tour les objectifs quantitatifs qu'imposent les financeurs et une approche plus qualitative visant à impliquer les populations. De même, ils jugent absolument nécessaire de prendre en compte les enjeux à long terme, tout en répondant aux contraintes immédiates.

Respecter le règlement ou répondre à la demande des populations ?

Face à un groupe de villageoises le sollicitant pour qu'il les conduise en voiture jusqu'au prochain village, afin de leur éviter trois heures de marche, le volontaire se trouve face au dilemme suivant :
- son engagement par rapport à l'association le pousse à respecter le règlement, celui-ci interdisant formellement ce genre de pratique ;
- son engagement par rapport à la population, l'empathie qu'il peut ressentir face aux difficultés qui sont les leurs, l'encourage à les amener.

Le volontaire, convoquant simultanément ces deux engagements, ne peut, face à une telle situation, trouver de compromis. Il n'a pas d'autre solution que de privilégier l'un de ces deux engagements, au détriment de l'autre. Ce n'est pas tant la situation qui est contradictoire, que le fait de convoquer simultanément deux engagements.

Journal de bord

La convocation, dans le cadre de la "situation présente", des multiples engagements qui composent son implication pose au volontaire un problème d'une toute autre nature. Face à des enjeux concrets, les contradictions existant entre les différents intérêts pris en considération ne peuvent plus être réduites par la seule rhétorique. Elles appellent des formes d'arbitrages plus concrètes.

Les trois types de volontaires précédemment décrits ont en commun de ne convoquer qu'un seul référentiel à la fois. Les problèmes ne se posent, pour eux, qu'en termes d'optimisation. Il s'agit de satisfaire, le mieux possible, l'acteur privilégié. Le volontaire

"discerné", convoquant plusieurs engagements, peut chercher des solutions lui permettant de respecter simultanément chacun d'eux. Mais une telle solution n'est pas toujours possible.

Convoquer les intérêts et, finalement, trancher.

"Disons, tu vois, je pourrais exiger plus pour moi, mais bon, d'un autre côté, je risque de moins avoir pour le projet. Alors tu vois, il faut savoir où sont tes priorités." (volontaire)

Face à un problème dans le cadre duquel aucune alternative ne semble en mesure de répondre à l'ensemble des enjeux convoqués, le volontaire n'a plus qu'à délibérer. Aux critères rationnels évaluant les avantages et les inconvénients des différentes alternatives, s'ajoutent alors des considérations plus affectives et "morales". Le volontaire se résout à choisir l'une des alternatives, sachant qu'elle reste imparfaite. Il assume le caractère arbitraire et subjectif de ses choix, mais considère, d'un autre côté, que la situation était telle qu'il était obligé de trancher.

Partant de là, le respect d'un engagement donné ne réside pas dans la satisfaction systématique des enjeux qu'il implique, mais dans sa convocation effective, face aux différents problèmes rencontrés. Cette convocation marque la prise en considération de ses intérêts et, même si l'alternative finalement retenue n'y contribue pas directement, le volontaire se sera au moins donné une chance de les satisfaire.

La convocation, "en situation présente", de plusieurs engagements complique, de toute évidence, la tâche cognitive du volontaire. Ce cas de figure permet de mieux prendre la mesure des trois formes précédentes : elles apparaissent comme des stratégies permettant de prévenir les contradictions et, face aux problèmes des "situations présentes", de ne jamais avoir à choisir.

Mêler différents intérêts, dont les siens.

"Ce qui compte d'abord, c'est l'intérêt du projet qu'on me propose d'abord...là, c'est un projet tout à fait...dans ce que j'attendais et un peu dans l'idée de ce que je pensais que je pouvais faire. Fin, déjà ce qui m'a semblé intéressant, c'est dans le projet qu'on m'a proposé...c'est qu'il y a une grande partie du projet qui est fait de façon à ce que je travaille directement avec les Sénégalais...tant au niveau urbanisme qu'au niveau contact avec la population...je pourrais répondre aux attentes réelles de la population...que je sois pas complètement parachuté..." (volontaire)

La convocation de multiples référentiels ne présente, cependant pas, pour le volontaire, que des inconvénients. Elle lui permet de tenir ses engagements, tout en assumant ouvertement, parmi les enjeux retenus, des intérêts personnels[37].

Mais, le principal avantage de ce mode réside, sans doute, dans la "subjectivité" (Dubet, 1994) que retrouve, ce faisant,le volontaire. Les choix qu'il est tenu d'effectuer lui

[37] Les autres types de volontaires ne convoquant qu'un seul engagement à la fois, ne peuvent, dans ce cadre, considérer leurs intérêts personnels : pour les autres, comme pour eux, la référence exclusive à ses propres enjeux donnerait à voir une forme d'égoïsme incompatible avec l'image du "Volontaire".

permettent de, peu à peu, constituer ses propres opinions et de faire l'expérience d'un certain libre arbitre.[38] Quelle que soit l'alternative retenue, la décision prise et les délibérations qui la précèdent constituent l'expression d'un point de vue personnel producteur de sens.

2.4.2. Explications théoriques du "discernement" : la théorie de "l'expérience sociale" de Dubet (1994).

2.4.2.1. L'expérience sociale de Dubet (1994).

La subjectivité que permet de retrouver le "discernement" correspond assez précisément à celle décrite par Dubet (1994) à propos de l'identité, ou plus précisément des indentités. Selon lui, l'internalisation de multiples identités sociales amène l'individu à se distancier de chacune d'elles, retrouvant ainsi sa propre subjectivité.

Dubet constate que la société moderne oblige les acteurs à gérer simultanément plusieurs logiques d'action sociale. Partant de là, elles ne constituent plus un système, mais la coprésence de systèmes structurés par des principes autonomes...

Il caractérise ainsi cette société par un éclatement des identités résultant de la multiplicité des rôles. L'acteur n'y est jamais totalement socialisé non pas parce qu'il échapperait au social, mais parce que son expérience s'inscrit dans des registres multiples et non congruents. C'est sur cette base que se fonde l'autonomie de l'individu.

"L'expérience sociale", définie comme la combinaison de logiques d'actions multiples et hétérogènes, engendre, selon lui, des formes de détachement. S'éloignant de l'unité de l'acteur et du système, l'expérience sociale induit une perte de l'adhésion à l'ordre du monde en même temps qu'une distance à soi-même. Elle engendre une capacité critique et une réflexivité à travers lesquelles l'acteur retrouve sa subjectivité.

Celui-ci construit une expérience lui appartenant à partir de logiques d'action qui ne lui appartiennent pas. Il s'affirme comme sujet dans la critique et la distance. Son identité sociale apparaît ainsi comme un travail visant à mettre en relation des principes hétérogènes.

Dubet entend ainsi fonder une sociologie de l'expérience sociale dont l'objet serait la subjectivité de l'acteur.

---

[38] Le volontaire s'engage dans ses choix au sens de l'anglais "commited", il ressent et assume un locus de contrôle interne (Heider, 1944) , qui l'engage personnellement, il s'en sent responsable.

2.4.2.2. La théorie de Watzlavick (1975) et la nécessité de convoquer, face à un problème concret, simultanément deux cadres de références

Le phénomène décrit par Dubet répond assez justement aux besoins théoriques correspondant à la "convocation discernée" des formes d'implication. Les deux phénomènes se rejoignent dans une subjectivité émergeant des contradictions entre deux "cadres de références" distincts (Watzlavick, 1975).

La logique ainsi identifiée peut être rapprochée des travaux de Watzlavick (1975) concernant le "changement" de "cadre de références". Lorsque l'individu ne dispose que d'un cadre de référence unique, il est prisonnier d'une logique qui le pousse à penser "toujours plus de la même chose".

La possibilité d'en sortir passe par une information contradictoire[39] engendrant, pour reprendre les termes de Dubet (1994), "une perte de l'adhésion à l'ordre du monde" jusque là admise. La confusion qui s'en suit constitue, pour Watzlavick, une étape nécessaire pour pouvoir envisager différemment la situation.

La confusion et la perte d'adhésion à un cadre de références donné ne permettent cependant pas systématiquement de retrouver une subjectivité. L'individu peut très bien sortir de la confusion en reconstruisant un nouveau cadre à l'intérieur duquel il s'emprisonne à nouveau.

Pour Dubet, si la notion "d'expérience sociale" est plus adéquate que celle de rôle ou de statut, c'est parce qu'elle évoque une hétérogénéité de "vécus", une diversité, là où la notion de rôle suggère d'abord la cohérence et l'ordre. Le thème des "conflits de rôles" ne convient pas non plus exactement car, dans ce cas, l'acteur passe d'un rôle à l'autre sans que l'unité de son expérience en soit forcément menacée..

Nous le rejoignons en considérant que la contradiction entre deux engagements n'est productrice de subjectivité que dans la mesure où elle est effective, c'est-à-dire reproduite en "situation présente" face à un problème concret impliquant des choix exclusifs.

Nous avons en effet pu constater qu' en l'absence de problèmes concrets, les volontaires développant des engagements potentiellement contradictoires parvenaient aisément à les articuler à travers une rhétorique relativement simple.

Partant de là, le "discernement" apparaît, a priori, comme le seul mode, producteur de subjectivité. Les trois modes précédemment évoqués correspondent à trois stratégies[40] pour éviter la confrontation d'engagements différents :

- le pragmatisme se limite à une efficacité que l'on pourrait être tenté de rapporter à une implication au travail systématique, mais que nous préférons considérer comme une absence de convocation ;

---

[39] Tout l'art du thérapeute consiste à amener le patient à percevoir des données extérieures à ses cadres de références.

[40] non conscientes.

- la convocation conditionnelle peut être rapprochée du fait de passer d'un rôle à l'autre évoqué par Dubet : l'unité de son rôle, ou dans notre cas, l'intégrité des différents engagements n'est pas menacée ;

- la convocation systématique et exclusive du même engagement. Ses excès que nous avons décrits en terme d' "emprise" (Pailot, 1996) correspondent à ce que Dubet considère comme l'antithèse de la subjectivité : une forme d'aliénation réduisant les acteurs à n'être que les supports des rôles et les agents d'intérêts limités imposés par les dominants ou par le système.

Ces trois modes ont en commun d'interdire à l'individu de retrouver sa subjectivité, en l'empêchant de convoquer et de confronter, face à des problèmes concrets, les différents engagements auxquels il est susceptible de se référer. Il n'est pas prisonnier d'un rôle (Dubet), mais d'un mode de convocation ne tolérant qu'un seul référentiel à la fois.

2.4.2.3. La théorie de Piaget (1975).

La subjectivité évoquée par Dubet et le discernement auquel nous nous référons peuvent être rapprochés de la prise de conscience évoquée par Piaget. Pour lui, lorsqu'une conduite est bien adaptée et fonctionne sans difficulté, il n'y a pas de raison de chercher à en analyser consciemment les mécanismes. La prise de conscience ne se produit, selon lui, qu'à l'occasion d'une désadaptation. Le besoin d'un "réglage actif" apparaît lorsque l'individu se trouve en présence de deux ou plusieurs possibilités, ce qui suppose des choix intentionnels.

Dans cette perspective, l'impossibilité, face à un problème concret, de respecter l'ensemble des engagements convoqués, permet au volontaire de prendre conscience des logiques sur lesquelles se fondent habituellement ses choix. De plus, ces dernières n'étant, dans ce cas précis, plus en mesure d'opérer, il se voit contraint de délibérer et de produire un point de vue personnel.

2.4.3 Portée du "discernement".

La portée de l'implication symbolique qui caractérise le "discernement" apparaît, par certains aspects, supérieure à celle produite dans le cadre des trois autres formes. Les multiples formes qui la composent peuvent, face aux différents problèmes que posent les "situations présentes"[41], être systématiquement convoquées

Le "discernement" permet, contrairement aux trois autres types de convocation, d'intégrer la complexité perçue à propos de la situation en général, dans le cadre des problèmes que pose la "situation présente". Les contradictions et les ambiguïtés ne se

[41] ... étant entendu que ces problèmes résultent de l'interaction entre, d'un côté, les opportunités et les contraintes de la situation et, d'un autre, les enjeux qui préoccupent le volontaire.

limitent pas à une vue de l'esprit gérée par la rhétorique ; elles fondent les pratiques du volontaire.

En plus des acteurs présents, celui-ci est capable de considérer, des acteurs absents, ainsi que des considérations à la fois passées et à venir. Les dilemmes que les autres volontaires gèrent par la rhétorique et excluent des situations présentes, sont dans ce cas, effectivement posés et font l'objet de véritables arbitrages :
- les perspectives à court terme peuvent être confrontées aux avantages et aux risques existant à moyens et longs termes ;
- les aspects économiques peuvent être mis en perspective par rapport aux dimensions sociales et politiques du problème.
C'est ainsi qu'en multipliant les engagements convoqués, le volontaire perçoit la situation présente dans toute sa complexité.

L'implication du volontaire correspond à la façon dont celui-ci se définit par rapport à un référentiel donné. L'hétérogénéité des engagements, convoqués dans le cadre du discernement, menace l'unité de sa conscience. Elle exige un travail spécifique duquel émerge une "subjectivité" de l'ordre de celle décrite par Dubet (1994). Ce mode de convocation permet au volontaire de discerner au sein des "Moi" impliqués par les différents référentiels, un "Je" les transcendant. (Dubet)

Le volontaire assume le caractère arbitraire de son choix et prend, ce faisant, la mesure de sa subjectivité : il produit ainsi un point de vue en lien avec une vision personnelle du développement. Le sens ainsi "induit" (Beaucourt, 1996) lui permet d'adapter son projet aux données de la situation et d'actualiser la vision produite par l'association dans le cadre de son objet social.[42]

Le "discernement" apparaît, d'un point de vue cognitif, aussi satisfaisant que les autres modes, tout en générant, par ailleurs, de multiples avantages tant du point de vue du développement du volontaire que de celui des acteurs impliqués dans le projet.

Conclusion.

Notre analyse des modes de convocation suit une approche essentiellement cognitive : nous questionnons leur contribution à la réalisation des fonctions conférées à la conscience : l'unité, la continuité et l'intégrité.

Dans cette perspective, nous distinguons les stratégies mises en oeuvre dans le cadre du "pragmatisme", du "conditionnel" et de "l'exclusif", du travail effectué par le "discernement".

Les trois premières maintiennent l'unité de l'individu, en évitant que les contradictions latentes entre les différents engagements ne deviennent manifestes, face à un problème

[42] cf. ch.9.3. évaluation des différents modes en termes de contribution.

concret. La convocation de l'implication symbolique, à long terme, reste, dans ces cas de figure, très partielle :
- le pragmatisme n'en convoque, pour ainsi dire, aucun ;
- le conditionnel, en sélectionne en fonction des données du contexte ;
- l'exclusif se réfère systématiquement au même type d'engagement.

Le "discernement" "consomme" les contradictions existant entre les différents engagements qui composent son implication symbolique à long terme. L'unité n'est pas maintenue, mais reconstruite. Elle est le fruit d'un travail, comme le précise Dubet, à propos de l'identité.

Ce travail participe à l'émergence d'une conscience qualitativement différente de celle qui accompagnent les autres modes. Le volontaire ne s'identifie plus aux relations qu'il développe par rapport aux différents référentiels, mais aux arbitrages qu'il effectue. Il se définit par distanciation et différenciation par rapport aux référentiels dans lesquels il s'engage. Il discerne ce qui, dans l'image qu'il a de lui, dépend de la relation et ce qui lui est propre.[43]

Nous avons, dans le chapitre précédent, mis en évidence l'influence que pouvait avoir l'expérience du volontaire sur les formes d'implication finalement développées. De la même façon, nous pouvons questionner les facteurs qui poussent le volontaire à adopter un mode donné. Il s'agit, entre autres, de savoir si ce mode constitue plutôt une stratégie cognitive répondant aux contraintes et aux opportunités de la situation, ou s'il constitue une caractéristique plus permanente de la personnalité des volontaires.

Les variations mises à contribution à travers les quatre types de convocation retenus concernent :
- les logiques présidant aux choix des engagements convoqués ;
- le nombre d'engagements que le volontaire est en mesure de convoquer simultanément.

Partant de là, nous envisageons deux séries d'hypothèses. La première concerne les facteurs expliquant la convocation d'un engagement donné. La seconde porte sur les aptitudes du volontaire à en convoquer plusieurs de manière simultanée.

Hypothèses sur les variables déterminant la convocation d'un mode donné.

Concernant, la convocation d'un engagement donné (première série d'hypothèses), nous envisageons trois corps d'hypothèses :

- les hypothèses relatives au contexte. Nous retrouvons là le type de convocation que nous avons qualifié de conditionnel. Les profils que nous avons mis en évidence sont des types purs. En réalité, on peut effectivement faire l'hypothèse que tous les volontaires sont un tant soit peu influencés par le contexte, même s'ils intègrent, par ailleurs, d'autres modes.

[43] Nous retrouvons, ce faisant, des principes de base de la construction de la personnalité: des stades de développement semblables à ceux par lesquels l'individu passe au tout début de son existence (lorsque, par exemple, le bébé prend conscience de lui-même, à travers la notion d'altérité).

- des hypothèses relatives aux caractéristiques de l'engagement. Concernant les caractéristiques intrinsèques de l'engagement, on pourrait ainsi évoquer l'intensité de l'engagement. Pratkanis et Turner (1994) intègrent à propos de l'attitude, la mesure dans laquelle elle implique l'image de soi. Cette variable se révèle, dans le cas de l'implication symbolique, plus ou moins inopérante, dans la mesure où nous la définissons comme la façon de se définir par rapport au référentiel. Partant de là, même l'implication calculatrice touche à l'image de soi. Cette variable se recoupe plus ou moins avec l'intensité du phénomène ;

- des hypothèses relatives à la personnalité. On pourrait concevoir le fait de convoquer ses engagements comme relevant d'un profil cognitif relativement établi. Certains auraient tendance à convoquer systématiquement leurs engagements alors que d'autres ne s'y référeraient jamais. Le rôle de la personnalité dans la convocation des engagements et des attitudes peut être illustré par le cas des Africains avec lesquels nous nous sommes entretenus. Dans un contexte relativement semblable et des positionnements plus ou moins similaires, certains adaptaient leurs discours à ce qu'ils pensaient être nos attentes, alors que d'autres étaient capables de nous faire part de leurs véritables opinions. Nous pouvons ainsi intégrer une variable s'apparentant à des formes d'intégrité.

Hypothèses sur les variables déterminant le nombre d'engagements convoqués.

Les facteurs influant sur les convocations d'un engagement donné peuvent être médiatisés par les capacités de l'individu à convoquer plusieurs engagements (deuxième série d'hypothèses).

Les variables contextuelles jouent, sans doute, là encore un rôle. On peut en effet supposer que la complexité et l'hétérogénéité des contextes liés au développement mettent, plus que d'ordinaire, à contribution des stratégies consistant à réduire les problèmes à nombre limité d'enjeux.

Au delà, face à des contextes comparables, nous constatons que certains convoquent plusieurs engagements pendant que d'autres n'en convoquent qu'un. Nous pouvons ainsi retrouver certains auteurs sur l'implication.

En marge des variables démographiques, la littérature sur l'implication suggère que la personnalité des individus constituerait un antécédent important. Luthan (1987) évoque, en particulier, des caractéristiques relatives à l'attribution du locus de contrôle (Heider 1948)[44]. Staw (1974) relie l'implication aux choix que fait l'individu, Spector (1982) suggère, par ailleurs, que les "internes" ("internal")[45] perçoivent un plus grand nombre d'alternatives. Luthan en déduit que les individus considérant un locus de contrôle interne sont plus impliqués dans la mesure où, percevant d'autres alternatives, ils justifient ainsi leur choix.

Nous prolongeons les réflexions de Luthan, en précisant que ceux qui disposent d'un locus de contrôle interne sont non seulement plus engagés, mais sont également capables de gérer et de convoquer simultanément plusieurs engagements; ne recherchant pas les nécessités, ils sont alors capables de choisir. En effet, les convocations simultanées de plusieurs engagements induisent un locus de contrôle que ne peuvent pas forcément assumer tous les individus. Nous prolongeons le propos de Spector, en disant que si les individus, s'attribuant un fort locus de contrôle, voient plus d'alternatives, ils prennent surtout en considération plus d'enjeux.

[44] Rotter (1966) considère le processus d'attribution du locus de contrôle (internal-external) comme une dimension relativement stable de la personnalité d'une situation à l'autre.
[45] Ceux qui s'attribuent un locus de contrôle important.

Quels que soient les facteurs contribuant à la détermination du mode de convocation de l'implication adoptée par le volontaire, nous intégrons cette variable comme une réponse possible à notre problématique de départ. Les liens entre l'implication symbolique à long terme et la contribution sont fonction de la façon dont le volontaire la convoque dans le cadre de la "situation présente".

Dans cette perspective, certains engagements semblent effectivement participer à la définition et à la résolution des problèmes concrets rencontrés dans ce cadre. D'autres restent des principes généraux, permettant de définir la situation dans son ensemble, mais n'ont, apparemment aucune portée pratique.

Nous avons jusque-là considéré les opportunités et les contraintes des différents types d'implications au niveau cognitif. La partie suivante les évalue en fonction de ces enjeux, autrement dit, du travail que peut ainsi apporter le volontaire.

TROISIEME PARTIE

LA GESTION DE L'IMPLICATION.

Cette partie applique les modèles précédemment établis à la Gestion des Ressources Humaines. Elle s'appuie sur les trois contextes étudiés, pour modéliser les différents registres susceptibles de composer la performance des associations et, explore, partant de là, les potentialités de nos quatre types d'implication en termes de contribution.

Ces différents registres permettent, par ailleurs, de situer les enjeux des Responsables Ressources Humaines : nos partenaires dans le cadre du dispositif de recherche-action présidant à cette partie. Ce n'est que partant de ces enjeux et de leur situation par rapport aux tendances dominant l'organisation, que nous pouvons analyser, de façon plus spécifique, les pratiques mises en place et les potentialités qu'elles ouvrent au niveau de gestion de l'implication.

Considérant les contributions en termes de construction d'une réalité acceptable pour tous, nous faisons, plus particulièrement, valoir la possibilité de gérer conjointement l'implication du volontaire et le développement du projet. Dans cette perspective, nous préconisons une responsabilisation du volontaire intégrant les contingences de l'implication.

Chapitre 8.

Présentation du dispositif de recherche-action & introduction des trois associations

Résumé

Notre problématique concernant les liens entre les engagements signifiés par les volontaires et leurs contributions rejoint les questions que se pose les Responsables Ressources Humaines des trois associations étudiées concernant les responsabilités du volontaire et celle de l'association, dans le cadre d'un dispositif de recherche-action.

La relation établie dans ce cadre a pour objectif de leur permettre de clarifier leurs positions ce sujet tout en nous permettant de finaliser davantage les connaissances produites. Nous abordons les réalités construites dans le cadre des trois associations avec pour objectifs d'apporter des éléments de réponse aux préoccupations ainsi intégrées.

L'AFVP se donne pour objectif de réaliser des projets de développement tout en proposant à ses volontaires une expérience formatrice. Les tensions entre ces deux enjeux divisent aujourd'hui les membres des associations. Ils se retrouvent cependant pour exiger des instances dirigeantes qu'elles redéfinissent des orientations plus claire.

Le SCD met ses volontaires à la disposition de ses partenaires. Ne réalisant pas lui-même les projets de développement, sa philosophie tend à rejeter les logiques productivistes au profit d'une approche valorisant la rencontre culturelle.

Pendant vingt-cinq ans l'action de MSF s'est développée autour de l'action d'urgence. Mais, pour des raisons économiques elle a depuis quelques années élargie son activité au développement. Sa culture n'a cependant pas encore intégré ces évolutions. Les membres de l'association abordent ces opérations à moyens et long termes comme des missions moins urgentes.

Introduction.

L'enjeu de cette présentation des trois associations consiste à permettre au lecteur de mieux comprendre les exemples auxquels nous nous référons, tout au long de cette troisième grande partie, en vue d'illustrer les problématiques relatives à la gestion de l'implication.

Elle implique, pour ce faire, des développements du même ordre que ceux qui composent le chapitre 5, c'est-à-dire des données concernant les contextes des phénomènes étudiés, sachant que :
- d'une part, elles resteront, compte tenu de la complexité des objets, très partiels ;
- et d'autre part, n'ayant pas fait l'objet d'une conceptualisation scientifique aussi rigoureuse que les données relatives à l'expérience du volontaire, elles ne peuvent prétendre au même statut.

L'introduction des trois associations étudiées vise ainsi à intégrer des données de base concernant leurs organisations, leurs activités et leurs buts. Cela permet d'initier des analyses, qui ne peuvent concrètement prétendre à une validation scientifique, mais qui soulignent certaines problématiques caractérisant leur cadres de références culturelles.

Les données ainsi introduites sont questionnées en fonction de préoccupations, directement ou indirectement, liées à notre problématique. En conséquence, elles doivent être restituées comme "la performance de ces organisations en matière de développement, suivant une perspective de Gestion des Ressources Humaines".

Le caractère partiel de ces analyses apparaît encore plus particulièrement marqué pour ce qui est de MSF. Questionnant ses performances au niveau du développement, nous occultons ses activités d'urgence. Pourtant, celles-ci correspondent à son métier d'origine et c'est dans ce domaine qu'elle s'est imposée comme l'une des organisations les plus performantes. Le développement semble, en revanche, constituer son talon d'Achille. Ce type d'opération représente la moitié de son activité, mais le système culturel de l'association, ne l'a pas encore intégré comme tel. Ce problème est mis en exergue à l'issue de notre analyse, dans la mesure où ces décalages perturbent l'expérience des volontaires. C'est, essentiellement, par rapport à cet aspect du contexte que se situent les remarques que nous faisons à propos des pratiques de l'association.

D'une façon générale, notre approche de ces organisations et de leurs performances, est guidée par la confrontation de nos problématiques aux enjeux des Responsable Ressources humaines. Ces derniers sont, rappelons-le, nos principaux interlocuteurs dans le cadre du dispositif de recherche-action présidant à cette troisième grande partie.

1. La recherche-action.

1.1. Définition de la recherche-action.

La recherche-action est une approche actuellement, très en vogue au sein des Sciences de Gestion. Cette approche peut, peut-être, constituer, pour ces sciences, une opportunité d'affirmer une identité spécifique[1].

Les Sciences de Gestion se définissent, entre autres, par un rapport plus étroit que d'ordinaire à l'action. Lassègue les conçoit comme l'application des théories des Sciences Humaines et Sociales à la conduite des organisations. Partant de là, elles peuvent trouver dans la recherche-action un moyen de mieux finaliser leurs démarches et de mettre à jour certaines spécificités susceptibles de caractériser les connaissances qu'elles produisent.

Comme tout phénomène de mode, qui plus est lorsqu'il est associé à des enjeux aussi importants que ceux qui se jouent actuellement pour les Sciences de Gestion, la recherche-action fait l'objet de nombreux espoirs. Ces espoirs tendent à se projeter sur un dispositif encore mal défini et dont les critères n'ont pas encore véritablement été arrêtés.

Gaultier remarque ainsi que pratiquement aucun auteur n'explicite complètement la définition de la recherche-action qu'il utilise. Les catégories qu'il parvient, néanmoins, à mettre à jour sont le résultat d'un travail d'interprétation des pratiques développées par un certain nombre de chercheurs.

Problématiques de la recherche-action.

Gaultier constate que dans la plupart des recherches, "les sujets de l'enquête ne participent qu'en fournissant des informations ; ils n'ont qu'un faible écho des résultats"

Il reprend, par ailleurs, des propos de Weber pour souligner que "...la saisie des régularités s'opère en fonction d'une problématique qui détermine l' "accidentel" et l' "essentiel" relativement aux problèmes posés." Nous interprétons cette remarque comme un rappel convergent avec la subjectivité de toute représentation scientifique que nous avons admise dans le cadre du chapitre "Epistémologie".

Ces deux énoncés soulignent certains manques de la recherche ordinaire :
- elle demeure relativement éloignée, tant sur le plan pratique que sur les contenus des enjeux des acteurs ;
- les problématiques ont un caractère arbitraire uniquement fondée sur les préoccupations du chercheur.

[1] L'ouvrage collectif "Repenser la GRH" (1994) se donne pour objectif de faire le point sur cette identité émergente et, dans une certaine mesure, de la gérer.

Partant de là, Gaultier voit, dans la recherche-action, des réponses possibles. Il distingue quatre tendances : quatre "foci", autour desquelles s'organisent les définitions de la recherche-action :

1. de "nouveaux buts",
2. de "nouvelles méthodes",
3. "une orientation sur l'action",
4. "une communauté d'action".

Parmi ces orientations, nous admettons de "nouvelles méthodes", tout en insistant sur le fait qu'elles demeurent avant tout un moyen d'atteindre de "nouveaux buts".

Compte tenu de ces "nouveaux buts", la recherche-action passerait, selon Gaultier, par "l'articulation des théories et des pratiques dans une perspective de changement social et une approche scientifique permettant à un groupe d'acquérir une conscience critique et constructive de son action."

Les connaissances produites auraient pour vocation de constituer "...une solution à un problème posé par les intéressés eux-mêmes et non issu de l'expertise de chercheurs extérieurs aux problèmes.". D'une façon plus générale, la recherche action viserait à "transformer la situation initiale des acteurs."

Nous nous retrouvons dans certains de ces énoncés, mais nous voyons cependant se dessiner certaines orientations par rapport auxquelles nous souhaitons prendre nos distances, tout en les considérant comme des éléments de repères par rapport auxquels nous positionner.

Nous définissons la recherche-action à partir de besoins assignant à la recherche de "nouveaux buts". Nous ajoutons à la validité scientifique ordinaire, un principe fondateur des Sciences de Gestion : l'utilité des connaissances produites. Ce sont des démarches visant à produire cette utilité que découlent les éventuelles autres modifications que pourrait introduire la recherche-action sur l'ensemble de la démarche construite. Nous signifions ainsi que les particularités intégrées, entre autres, au niveau méthodologique, ne constituent pas une fin destinée à marquer la différence des Sciences de Gestion, mais un moyen de répondre à des enjeux extérieurs à ces considérations.

La définition de la recherche-action passe, compte tenu de l'orientation retenue, par une explicitation du type d'utilité visé par la recherche. Nous rejoignons Gaultier sur l'idée de permettre aux acteurs d'acquérir une conscience plus critique et plus constructive de leur action. Nous sommes, par contre, plus réservés quant à l'objectif consistant à transformer la situation initiale.

Mais déjà, l'idée d'une conscience critique et constructive de l'action soulève des ambiguïtés exigeant quelques précisions. Suivant un principe d'inspiration positiviste, cette conscience peut être interprétée comme le fait de ramener à ce niveau d'attention, des réalités objectives et, ce faisant, de corriger des idées fausses. Il s'agirait ainsi de réduire les éléments de subjectivité qui "biaisent" les perceptions des acteurs.

Compte tenu du paradigme à dominante constructiviste sur lequel se fonde notre épistémologie, la prise de conscience escomptée ne peut aller aussi loin. Elle se limite à une représentation plus sophistiquée et plus informée (Janesky, 1994) associée à des formes de réflexivité :

- les connaissances scientifiques constituent, pour nous, des représentations de nature identique à celles des individus ordinaires, mais elles cultivent certaines fonction de la cognition humaine leur permettant d'accéder à une validité supérieure. Le travail de déconstruction effectué au niveau de la problématique et des concepts associés à une réflexivité plus profonde et plus permanente que d'ordinaire permet, entre autres, d'évacuer une part importante des valeurs et des sentiments qui participent habituellement aux perceptions. Les connaissances scientifiques n'en sont pas pour autant objectives, les catégories de sens sur lesquelles elles se fondent dépassent les caractéristiques intrinsèques des objets étudiés, pour intégrer des problématiques spécifiques [2] ;

- la réflexivité vers laquelle le dispositif de recherche-action a pour vocation d'accompagner les acteurs correspond, pour nous, à une prise de conscience. Il s'agit de les aider à expliciter et à conceptualiser les enjeux qu'ils prennent en charge dans le cadre de leur fonction.

Combinant ces deux apports, la recherche-action a pour vocation de permettre aux acteurs de prendre du recul par rapport à leurs pratiques, à travers une prise de conscience des arbitrages sur lesquels elles se fondent. Mettant ces pratiques en perspective par rapport à des enjeux mieux explicités, ce dispositif permet aux acteurs de (re)délibérer et (re)définir les contenus et le sens de leur action dans, par et pour l'organisation.

Les acteurs avec lesquels nous nous sommes liés étaient, pour chacune des trois organisations étudiées, les responsables Ressources Humaines. Compte tenu de la nature de notre projet, c'est avec eux que nous avons, naturellement, pris contact. Au delà de la compatibilité de leurs compétences avec les domaines abordés par cette recherche, ces acteurs se sont révélés les plus en phase avec le type de problématique développée.

1.2. Implications épistémologiques et méthodologiques.

La recherche-action ne constitue, dans le cadre de cette recherche qu'une étape d'un dispositif plus vaste. Nous avons, en effet, commencé par une démarche relativement classique ayant abouti à des connaissances qui, en dehors du fait qu'elles portent sur des phénomènes ayant pour théâtre, l'organisation, ne diffèrent en rien de ce qu'elles auraient pu être si nous nous étions inscrit en psychologie sociale.

---

[2] ce point de vue d'inspiration constructiviste est développé en détail dans le cadre du chapitre 3.1.

La recherche-action ne démarre, dans le cadre de l'exposé des connaissances, que dans le cadre de cette troisième partie. Nous confrontons les catégories d'implication construites aux enjeux possibles de l'organisation et à ceux plus spécifiques du Responsable Ressources Humaines. Nous questionnons les caractéristiques que ces types d'implications induisent au niveau de contributions définies comme telles par rapport aux critères valorisés par nos interlocuteurs.

Cette mise en perspective aboutit à des connaissances d'un ordre sensiblement différent de celles précédemment construites. Elles se fondent, entre autres, sur des principes épistémologiques et des démarches méthodologiques et interprétatives, par certains aspects, spécifiques.

Au niveau épistémologique, nous abandonnons la neutralité scientifique habituellement mise en oeuvre par les méthodes dites "qualitatives", pour une neutralité d'un ordre quelque peu différent. Nous nous réapproprions les enjeux et les points de vue de nos partenaires Responsables des Ressources Humaines pour pouvoir "juger" les types-idéaux dont nous disposons désormais.

La partie précédente évaluait les différents types d'implication en fonction de leurs propriétés cognitives et de leur capacité à développer et maintenir les caractéristiques attribuées à la conscience (l'unité, la continuité et l'intégrité). Nous ne portions, en dehors de ces considérations, aucun jugement sur leurs valeurs.

Nous hiérarchisons, dans le cadre de cette troisième grande partie, ces types d'implication en fonction de ce qu'ils peuvent apporter à l'organisation, en termes de Gestion des Ressources Humaines..

Une telle évaluation passe par l'identification et la compréhension des cadres de références et des enjeux dominant les organisations étudiées, ainsi que ceux qui caractérisent nos interlocuteurs.

La mise à jour des tendances dominant l'organisation emprunte des méthodes et des modes d'interprétation plus ou moins identiques à ceux mis en oeuvre dans le cadre de la partie précédente. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs que nous interprétons, dans un second temps, en fonction de concepts mettant en interaction les contenus produits par les acteurs et les théories relatives à la performance.

La réappropriation des logiques de nos interlocuteurs suit, quant à elle, une démarche relativement différente. Le recueil des données et leur interprétation sont, pour ainsi dire, conjoints et sont effectués tout au long de la recherche.

Nous avons partagé, avec nos interlocuteurs, notre problématique et nos concepts et les avons tenus à jour de leurs évolutions. De leur côté, ils nous ont fait part de leurs enjeux et de leur façon de voir la gestion des volontaires. Nous avons, ce faisant, continuellement interagit sur nos cadres de références respectifs, construisant, peu à peu, une représentation commune. Nos interlocuteurs explicitaient leurs enjeux en les positionnant par rapport aux différentes dimensions de nos concepts. Suivant des formes de réciprocité, nous avons aménagé nos concepts de façon à pouvoir intégrer les enjeux ainsi explicités. Les entretiens semi-directifs visaient ainsi à favoriser l'expression des positionnements de nos interlocuteurs, en fonction de notre problématique et de nos concepts. Partant de là, nous recueillions des données d'ores et déjà interprétées.

1.3. Des rôles et des prérogatives bien établies.

Une véritable recherche conjointe ?

Parmi les différents dispositifs de recherche qu'ils passent en revue, Bournois, Livian et Thomas (1994) évoquent une approche de la recherche-action conçue comme "un véritable partenariat" dans le cadre duquel les acteurs contribuent activement à la construction même du processus de recherche. Les interlocuteurs issus de l'entreprise sont considérés comme détenant eux aussi une part de connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique élaborée. (...)

"Dans ce cas, on dépasse le souci d'appropriation des résultats de la recherche par les utilisateurs. Les acteurs ont contribué directement à la construction et à la réalisation de l'action. L'objectif de changement est atteint (encore qu'il ne s'agisse pas toujours du changement prévu !)"(...)

"On voit en effet les risques de ces démarches en ce qui concerne l'orientation même du projet."(...)"
"De quel recul critique dispose le chercheur dans l'élaboration de sa problématique s'il est dépendant de son "client" ?"

Nous considérons effectivement une collaboration étroite se développant tout au long du processus de recherche. Nous avons, néanmoins, absolument tenu à respecter des rôles et des prérogatives bien établis, se définissant par rapport à des projets en soi très différents :
- les responsables RH demeurent seuls décideurs de l'action à mener sur les réalités étudiées ;
- nous gardons la totale maîtrise de notre problématique et de tous les choix ayant trait à la recherche.
Le dispositif de recherche-action ne constitue ainsi, de part et d'autre, qu'un moyen. Il nous amène à ces activités communes qui trouvent leurs sens dans les profits que nos interlocuteurs et nous pouvons en retirer par rapport à nos enjeux respectifs.

Pour nos interlocuteurs l'intérêt de ce dispositif s'apparente, effectivement, à l'acquisition d'une conscience critique à l'égard de leurs pratiques. Leurs demandes, telles que nous les avons interprétées, consistaient à :

- prendre du recul par rapport aux situations de gestion qu'ils avaient charge de conduire ;
- de questionner et de valider ou d'améliorer des pratiques ayant, pour la plupart, émergé des urgences de l'action.

Accessoirement et de façon plus implicite, ils souhaitaient trouver dans le travail que nous leur proposions quelques éléments de légitimité à faire valoir au sein de l'organisation, ainsi que par rapport aux autres services.

Le travail jusque là effectué[3] leur a, selon nous, apporté le recul souhaité à travers une vision renouvelée de leurs pratiques, de leur projet et de leur place dans l'organisation. Nous distinguons au moins trois types d'apport

1. "Une conscience critique et constructive de leur action" (Gaultier, 1993). Les entretiens semi-directifs étaient, pour nos interlocuteurs, une occasion de prendre du recul, de formaliser leurs enjeux et leurs aspirations et de redéfinir leurs pratiques. Nos apports dans ce cadre résidaient au moins autant au niveau de l'accompagnement de leurs pensées que dans les concepts et les modèles transmis. La conjugaison des deux éléments contribuait à la clarification de leurs points de vue. Ils ont ainsi pu mieux identifier les choix qu'impliquent les pratiques jusque-là mises en oeuvre. Le recul, peu à peu, pris leur a permis d'évaluer dans quelle mesure elles répondaient aux exigences de l'organisation ainsi qu'au sens qu'eux-mêmes donnaient à leur fonction.

   Dans cette perspective, l'un des principaux apports de notre intervention a consisté à leur permettre d'expliciter et de mettre en forme le projet qu'ils ambitionnaient pour le service au sein de l'organisation. Ils assument, semble-t-il, désormais, mieux la production de valeurs ajoutées dépassant les exigences de l'organisation et des autres services (chapitre 9.2). Ils s'intègrent maintenant de façon plus explicite dans le cadre de leurs arbitrages.

2. Des "prises" sur les phénomènes qu'ils ont en charge de gérer. Un autre aspect de la contribution a consisté à identifier, compte tenu des enjeux ainsi repérés, des "prises" possibles sur les réalités sur lesquelles ils pouvaient souhaiter intervenir. Dans cette perspective, les réflexions menées autour de la gestion de l'implication les ont amené à reconsidérer le locus de contrôle (Heider, 1944) dont ils pouvaient disposer concernant l'attitude à l'égard des populations. D'une façon générale, la notion de processus implicationnel leur a permis de mieux faire la part des choses entre les responsabilités des volontaires et les leurs. L'accompagnement de ce processus tout au long de l'expérience pourrait leur permettre d'envisager des possibilités d'influencer sur l'orientation de certaines dispositions. (chapitre 9.3).

3. La force d'assumer une place spécifique au sein de l'organisation : l'explicitation de leur projet s'est effectuée conjointement à la réappropriation d'une vision de l'organisation dans le cadre de laquelle ils peuvent assumer une certaine spécificité. C'est ainsi qu'au fur et à mesure de la recherche, leur discours a évolué

[3] Ce travail doit, normalement, se poursuivre au delà de la soutenance (5 janv. 98) visant à évaluer sa qualité scientifique.

d'une définition de leur place au sein de l'organisation limitée à leurs fonctions officielles, vers un rôle ajoutant à ces exigences :
- des enjeux autres que ceux privilégiés par la direction, qu'ils endossent pour le compte de l'organisation ;
- des enjeux les définissant comme agents de changement visant, entre autres, à sensibiliser davantage les autres gestionnaires aux dimensions humaines du volontariat et du développement.

Plus que des arguments suceptibles de faire valoir, aux yeux des autres services, la qualité de leur travail, cette recherche a pu aider les Responsables Ressources Humaines des trois associations à, mieux assumer leurs droits et leurs devoirs de marquer leurs différences et, à travers elles, de défendre leur propre vision de l'association. (chapitre 10.2.)

En ce qui concerne cette recherche, si l'intérêt manifesté, par nos interlocuteurs, pour notre travail fut, d'un point de vue plus personnel, une source de motivations, notre investissement dans la recherche-action relève d'une démarche essentiellement calculatrice. Nous avons opté pour ce dispositif dans la mesure où il nous est apparu comme la voie la plus satisfaisante pour mener à bien notre recherche.

Les principaux avantages que nous lui attribuons sont de mieux finaliser notre travail et de pouvoir aller plus loin dans l'analyse des phénomènes.

1. Mieux finaliser la recherche. Notre enjeu dans le cadre de cette relation était de donner un sens à notre recherche qui ne repose pas uniquement sur notre curiosité ou sur la demande sociale dont pouvait faire l'objet notre sujet. Il s'agissait avant tout de donner une utilité à notre travail en intégrant les demandes de nos interlocuteurs et en développant des connaissances susceptibles d'apporter une réponse à leurs préoccupations. Cette collaboration nous a permis d'ancrer nos modèles théoriques dans des problèmes concrets.

2. Aller plus loin. L'ambition de la recherche est d'aller un peu plus loin que les processus cognitifs ordinaires. Elle peut, dans cette perspective, devenir un outil de discernement des enjeux et des alternatives en présence. Le principe de neutralité s'oppose, cependant à ce que le chercheur désigne l'alternative qui lui semble la plus intéressante. Cette propriété n'est, en effet, pas objective, elle implique des valeurs. Elle nous a également permis de prolonger l'exploration des phénomènes au delà de ce que nous aurions pu faire dans le cadre d'une recherche en sociologie.

Le fait d'avoir, au delà de nos activités partagées, maintenu des rôles très différents, a selon nous contribué à la qualité des résultats obtenus.

Conclusion sur la recherche-action.

La valeur ajoutée apportée par le chercheur.

L'Audit Ressources Humaines est un jugement porté sur la qualité des Ressources Humaines d'une organisation. Ce jugement se caractérise par une opinion favorable ou défavorable concernant l'aptitude des Ressources Humaines à répondre aux besoins de l'organisation.

La notion de besoin se réfère au fait que l'auditeur ne se limite pas à recueillir les exigences des directions techniques ou opérationnelles. Il leur fournit une valeur ajoutée s'appuyant sur des sources variées afin de produire des données utiles à leur mission.

Igalens (1994)

Les diagnostics communiqués à nos interlocuteurs se réfèrent à des jugements, sur les réalités qu'ils ont en charge de gérer, essentiellement fondés sur leurs besoins et leurs aspirations. Notre valeur ajoutée a consisté à mettre en oeuvre leurs positionnements de façon systématique et à aller jusqu'au bout des raisonnements qu'ils introduisent. Notre contribution se réalise en quatre temps.

1. Le recueil des informations nécessaires et utiles pour évaluer la situation. L'un des principaux apports à ce niveau réside dans une description plus systématique du vécu des volontaires et une restitution plus informée de l'avis des populations.

2. La mise à jour des écarts existant entre les données de la situation et les aspirations des responsables Ressources Humaines.

3. L'analyse des écarts, et l'attribution des responsabilités, entre les données de l'environnement, les stratégies de l'organisation et les arbitrages relatifs à la gestion des ressources humaines, extérieurs à l'organisation.

4. L'exploration des possibilités de réduction des écarts relevant des attributions de nos interlocuteurs.

Nous avons mené notre contribution jusqu'aux limites du rôle que nous pouvions assumer, compte tenu de nos conceptions du statut de chercheur. Nos interventions s'arrêtent, par principe, au moment de la décision. Notre objectif était de permettre à nos interlocuteurs d'approfondir les délibérations présidant à leurs pratiques en leur faisant prendre conscience des enjeux et de la portée des arbitrages qu'elles impliquent.

Notre contribution a consisté à mettre à jour certains problèmes et à proposer des éléments de solutions possibles. Au delà de nos cadres d'analyse, la portée de nos interventions reposait sur notre indépendance par rapport à l'organisation, et à la crédibilité que nous conférait le caractère universitaire de notre travail. Ainsi les potentialités introduites par cette recherche-action ne dépendent pas seulement de la qualité de nos conclusions, mais également de la possibilité que nous avions, en tant qu'intervenant extérieur, de les exprimer.

Nous avons ainsi introduit certains discours que nos interlocuteurs se réappropriaient sous couvert de notre travail. Nous avons pu, à travers les documents diffuser, "dire", expliciter des choses que nos interlocuteurs ne pouvaient pas, compte tenu de leurs positions, prendre directement en charge.

2. Aperçu des trois associations étudiées.

Les trois associations que nous étudions se définissent toutes les trois comme une "organisation non gouvernementale" (ONG) de "solidarité internationale". Il s'agit là du libellé sous lequel se regroupent actuellement les organisations de ce type : elles ont fini par abandonner l'expression "aide au développement", celle-ci étant devenue trop ambiguë[4]. L'idée de "solidarité" suggère une réciprocité qui s'oppose au caractère unilatéral de la notion d'aide.

2.1. L'AFVP

2.1.1. Les activités de l'AFVP.

2.1.1.1. La prise en charge simultanée de deux buts différents.

L'AFVP fut créée en 1963, à l'initiative du Ministère de la Coopération et de diverses associations d'éducation de la jeunesse. Son activité consistait alors à envoyer des jeunes français, dans des états d'Afrique récemment devenus indépendants, dans le cadre de nouvelles formes de coopération. Le statut retenu, pour ce faire, fut le volontariat[5]. Ses objectifs étaient de faciliter les rencontres et de former la jeunesse française à travers une expérience différente.[6]

L'AFVP a, en 1979, modifié ses statuts et élargi son activité. Elle se définit désormais comme une association d'aide au développement mobilisant une main d'oeuvre volontaire.

Ce changement constitue une modification substantielle de l'objet social. La mise en place de projets ne vise pas seulement à accueillir les volontaires et à mieux contrôler les données de leur expérience, mais introduit de nouveaux buts. Elle fait de l'association un acteur du développement et implique des réflexions spécifiques ainsi que l'initiation d'une véritable politique en la matière.

L'AFVP aspire à mener, de front, ces deux activités. Elle envoie de jeunes volontaires dans le cadre de projets de développement, les considérant tour à tour comme buts et comme moyens

---

[4] cf. ch. 5.1.
[5] Volontariat : cf. ch.5.1.
[6] L'accent populiste est d'époque.

Sa philosophie du développement s'appuie sur une définition relativement simple.

> **Le développement...**
>
> "Le développement, pour des personnes ou des groupes, c'est l'acquisition progressive d'une plus grande autonomie par rapport au milieu naturel, économique, culturel et politique."
>
> définition officielle
> de l'AFVP

De prime abord, relativement neutre, cette dernière exprime une opinion sur ce qu'il doit être. Elle s'oppose, de façon plus ou moins implicite, à la politique de dons développée durant les années soixante et soixante-dix. Certes, utiles dans les situations d'urgence, les dons ne contribuent pas, selon elle, au développement durable de ces pays. Il ne s'agit plus, en tout cas pour l'AFVP, dans le cadre de ses interventions, de donner aux individus ce dont ils ont besoin, mais de leur en permettre l'acquisition.

L'association dispose aujourd'hui de ressources correspondant à un chiffre d'affaires d'un montant de cent quarante millions de francs. Elle emploie cent vingt salariés permanents et mobilisait, il y a encore quelques années, près de trois cents cinquante volontaires travaillant sur trois cents projets. Suite à une baisse progressive[7] de la subvention que lui avait, depuis toujours, accordée le Ministère de la Coopération, son activité s'est, depuis, quelque peu réduite.[8]

Elle intervient dans une soixantaine de pays, tous situés en Afrique. Son organisation, compte tenu de cette contrainte, repose sur une division géographique. Elle est ainsi représentée, dans chacun des pays où elle intervient, par une délégation régionale.

Ces délégations sont relativement autonomes et le délégué constitue, à l'AFVP, un acteur clé. Toutes ses décisions sont, en principe, soumises à l'approbation du siège mais dans les faits, c'est lui qui établit, compte tenu des besoins qu'il perçoit, les priorités du pays et qui détermine, partant de là, les savoir-faire en fonction desquels les volontaires devront être recrutés. Les politiques de développement de l'AFVP mettent en relation les demandes locales et les principes définis dans le cadre de l'objet social, le tout étant médiatisé par la sensibilité du délégué régional.

Ses projets peuvent ainsi être regroupés en fonction des domaines d'intervention investis. La stratégie mise en place ne cherche pas la spécialition, mais plutôt une intégration horizontale de son objet social.

---

[7] répartie sur quatre ans.
[8] cf. ci-après. ch. 8 .2.1.1.2.

Les principaux domaines d'intervention de l'AFVP.

L'agriculture : ce fut le premier champ d'intervention de l'AFVP. Ce domaine vital pour l'autonomie par rapport aux éléments représente encore 30 % de son activité. L'objectif de ces opérations consiste à atteindre l'autosuffisance et ce faisant à freiner un exode rural à l'origine d'un urbanisme sauvage.
La démarche consiste à renforcer le système d'exploitation déjà en place : à le combiner avec soit de l'élevage soit de la culture ;

L'hydraulique et l'aménagement du territoire : cette activité représente un autre tiers de son activité, l'AFVP cherche sur ce point à passer par l'intermédiaire de PME[9] locales afin de transmettre ses savoirs.

La santé : deux enjeux sous-tendent l'action dans ce domaine, améliorer l'état de santé des populations et renforcer les structures locales. Ces actions concernaient traditionnellement la protection maternelle et infantile mais la lutte contre le sida s'impose comme une "urgence".

Les infrastructures et le développement urbain : ce chapitre regroupe en fait deux activités distinctes : une activité BTP allant de la construction d'école à la construction de routes et d'un autre côté le développement urbain, assainissement des quartiers spontanés etc. C'est un milieu que développe l'AFVP après s'être pendant des années cantonnée au milieu rural.

L'appui à l'artisanat et aux petites entreprises : une façon d'intervenir en milieu urbain en intégrant la logique de marchés et les problèmes économiques.

Chaque projet constitue un produit unique. Il associe, à l'AFVP, différents acteurs parmi lesquels on retrouve obligatoirement au moins un financeur et des acteurs locaux.

2.1.1.2. Des logiques marquées par les difficultés financières.

L'AFVP est effectivement une association L. 1901, mais sa réalité est en fait plus complexe. Elle se caractérise par la diversité des acteurs impliqués dans ses instances dirigeantes et, d'autre part, de la place qu'occupe, parmi eux, le Ministère de la Coopération.

Depuis ses débuts, l'AFVP s'est efforcée de s'émanciper de la tutelle de ce ministère. Cette émancipation se situe à la fois au niveau politique et au niveau financier. La modification des statuts de 1979, impliquait, en plus de la modification de l'objet social, le fait que le Ministre de la Coopération ne soit plus, de droit, le président de l'association.

Pendant longtemps, l'unique source de financement de l'AFVP est restée la subvention que lui alloue, chaque année, ce ministère. Il s'agissait d'une situation relativement confortable, dans la mesure où l'association n'avait pas à mobiliser de temps, d'argent et d'énergie pour la recherche de financemens, alors qu'il s'agit là pour la plupart des associations d'une activité des plus importantes.

La contrepartie de ce confort était une dépendance, dont l'association a souhaité, dès la fin des années soixante-dix, s'émanciper. La subvention ne concerne plus, aujourd'hui,

[9] Petites et Moyennes Entreprises.

que les frais de fonctionnement du siège, les projets étant, quant à eux, désormais négociés au cas par cas. Les "bailleurs de fonds"[10] sont d'origines et de tailles relativement variées, allant de la Banque Mondiale à des municipalités de petites tailles[11]. Chaque négociation est unique, dépendant, entre autres, du type d'enjeux investi par le "bailleur de fonds" concerné.

Les financeurs constituent, en dehors des Pouvoirs Publics[12], ce que Mintzberg (1986) appelle une "coalition externe divisée". Cette division politique s'explique par des données techniques, chacun des projets faisant l'objet d'une négociation indépendante, les financeurs n'ont pas d'intérêts communs, pas d'enjeux sur lesquels exercer leur pouvoir.

L'association n'a pas à les affronter collectivement, les transactions s'effectuent en référence à des projets précisément identifiés et les rapports de forces se concrétisent dans le cadre d'ajustement locaux. La dépendance est, au départ, réciproque : l'association a besoin de fonds et le financeur recherche un opérateur.

Dans les faits, le rapport entre les deux varie considérablement d'un cas à l'autre : la dépendance par rapport à un petit projet financé par une association du troisième âge et celle relative à aux projets financés par le Fonds Européens de Développement (FED) ne sont pas les mêmes. Sans compter que les négociations avec le FED mettent en jeu des collaborations à venir.

L'association se trouve ainsi fréquemment amenée à composer avec les objectifs quantitatifs et les partenaires locaux (ex. gouvernements) que lui imposent certains "bailleurs de fonds". Il est en rare, et même de plus en plus rare, que l'AFVP refuse une convention importante. Compte tenu de la crise économique qu'elle traverse actuellement[13], elle se limite, très souvent, à négocier que le projet intègre la participation physique et financière et la formation des populations, ce qui constitue, pour les financeurs, une concession négligeable.

L'accélération de la réduction de la subvention[14], unilatéralement décidée par le Ministère de la Coopération l'oblige à s'adapter. La solution actuellement envisagée consisterait à facturer, aux bailleurs de fonds, les coûts indirects liés à la mise en place et au suivi du projet, autrement dit à leur imputer une quote part du budget de fonctionnement. Cette imputation ne fait qu'accentuer sa dépendance à l'égard des financeurs.

---

[10] "Bailleurs de fonds" : terme en vigueur pour désigner ceux qui financent les projets à l'AFVP.
[11] On parle à ce sujet de coopération décentralisée.
[12] Nous situons ceux-ci au niveau de la coalition politique plus que dans la coalition des financeurs, dans la mesure où la première les rapproche de l'association et est, ce faisant, plus représentative de la réalité..
[13] cf. réduction de la subvention du Ministère de la Coopération.
[14] Une baisse de 20% répartie sur quatre ans.

2.1.2. Une culture en phase de reconstruction.

2.1.2.1. Professionnels du développement versus humanistes de la rencontre interculturelle.

La culture de l'AFVP se caractérise par une organisation morcelée dans le cadre de laquelle les individus utilisent les marges qu'ils dégagent des zones d'incertitude dont ils bénéficient afin de servir leurs visions de l'association.

Cette situation trouve ses origines dans la modification des statuts intervenue en 1979. C'est à partir de ce moment là que l'association a ajouté à la formation de la jeunesse française, un second enjeu : le développement. Les dirigeants sont partis du principe que ces deux buts devaient être réalisés en synergie.

Dans les faits, ces deux buts ont donné jour à des tendances distinctes :

- les tenants de l'organisme de développement qui considéraient l'association comme désormais soumise à une contrainte d'efficacité pour pouvoir optimiser son action. C'est de cette tendance qu'est née l'idée selon laquelle l'association devait désormais fonctionner comme une entreprise, être plus professionnelle, gérer son budget et optimiser sa production. Le principal enjeu était de nature technico-économique. Ce courant s'est développé en alternance avec les réactions de ceux qui pensaient que tout cela allait trop loin ;

- les tenants de l'organisme de formation qui considéraient la dimension humaine de l'organisation. La performance technique et économique n'est qu'un moyen de servir des enjeux plus nobles. Pour eux l'association ne peut être comparée à une entreprise, elle a des valeurs et un mode de fonctionnement très différents.

Les tensions entre ces deux tendances ont été relativement positives pendant les premières années. Les interactions entre ces tendances aboutissaient à la prise en charge simultanée des deux enjeux.

2.1.2.2. La perte d'une identité commune.

En dépit des complémentarités que l'on peut, dans l'absolu, concevoir entre les deux buts qu'elle s'est fixée, les activités et les choix de l'AFVP tendent à se définir en tension entre, d'un côté, le fait d'envoyer et de former les volontaires et, de l'autre, l'efficacité technique et sociale requise pour rester crédible en tant qu'opérateur du développement. Les tensions entre ces deux aspects de l'objet social sont pendant longtemps restées, pour l'association, un moteur, mais elles sont, par ailleurs, à l'origine de la crise d'identité que traverse actuellement l'association.

La situation actuelle se caractérise par le fait que chacun des acteurs ou groupe d'acteurs impliqué dans l'association développe ses propres problématiques. Ses arbitrages mettent en interaction sa version de l'association et les spécificités du contexte dans lequel il évolue. Ils n'interagissent plus que dans le cadre des stratégies (coalitions, tensions) qu'ils développent en vue d'obtenir les ressources utiles à la réalisation de leurs enjeux.

Les instances dirigeantes ne définissant ces dernières années, en dehors du principe de complémentarité entre les deux buts poursuivis, aucune ligne d'action spécifique, les acteurs du terrain ont pu bénéficier de larges espaces d'autonomie, tant du point de vue pratique que symbolique. Ils ont ainsi eux-mêmes défini les orientations et les significations de leurs actions.

Les lignes d'action qu'initie chacun des acteurs dépendent pour beaucoup de sa sensibilité et des arbitrages qu'il effectue entre les deux pôles de l'objet social. Au delà, certains acteurs intègrent, à leurs logiques d'action, des intérêts plus personnels, mais telle ne semble pas être la norme. Les acteurs se réfèrent aux valeurs de l'association, mais ne perçoivent pas les mêmes.

Bon nombre d'entre eux admettent avoir apprécié l'autonomie dont ils ont pu jusque-là disposer. Mais tous (ou presque) regrettent désormais l'absence de cadre commun. Ils demandent la mise à jour de repères qui permettraient de situer leurs choix et de définir le rôle qu'ils jouent au sein de l'association.

Cette crise dure depuis maintenant plusieurs années. Les acteurs semblent aujourd'hui prêts à se mobiliser. Les associations, jusque-là, divisées semblent vouloir assumer davantage leurs fonctions au sein du comité directeur. Les acteurs du terrain retrouvent des enjeux communs visant à exiger des instances dirigeantes qu'elles définissent des orientations précises pour les années à venir. Ils ont, par ailleurs, mis en place des commissions visant à revenir sur l'histoire de l'association afin d'identifier ses valeurs fondatrices et de clarifier les enjeux qui se jouent pour elle, aujourd'hui.

L'AFVP reste une association de développement relativement classique. Elle est au développement, en termes de notoriété, ce que MSF est à l'urgence. La crise qu'elle traverse actuellement semble pouvoir trouver une issue et peut être l'occasion d'un renouveau. Les tensions que génère la coexistence de deux buts : les actions de développement et l'expérience du volontaire sont au coeur des problématiques abordées dans le cadre de cette recherche. Les problèmes qu'elles engendrent constituent un défi permettant d'explorer les potentialités de la gestion de l'implication.

Concernant l'AFVP, les changements techniques et culturels qui jalonnent son histoire, introduisent des différences relativement marquées entre les différentes générations de responsables : la vision qu'ils ont de l'association et la façon dont ils interprètent sa charte varient en fonction de la tendance dominante au moment où il l'intégrait. C'est ainsi que les délégations régionales sont, non seulement, marquée par la personnalité du délégué, mais également par l'époque à laquelle il est entré dans l'assocition.

2.2. Le Service de Coopération au Développement (S.C.D.)

2.2.1. Les activités du SCD.

Le Service de Coopération au Développement est une association de solidarité internationale née en 1979, du regroupement de "Service et Développement", créé en 1959 et de l' "Entraide pour le développement intégral", fondée en 1963. La spécificité affichée par le SCD est d'être un organisme chrétien. Celle-ci constitue l'un des principaux éléments de son identité.

Le SCD se voit, par ce positionnement, assimilé, par les candidats au volontariat, à la Délégation Catholique de Coopération : une association effectivement très exigeante sur l'engagement religieux de ses volontaires. Cette assimilation ne reflète pas forcément très bien son esprit.

Dans les faits, le SCD accepte les athées et les agnostiques cherchant à donner, à leur expérience de volontaire, une portée plus profonde, dépassant la seule réalisation technique du projet. Sa valeur de référence reste "l'échange dans le respect de l'autre". L'application de ce principe commence par le brassage d'une population de volontaires fort variés, tant du point de vue de leurs engagements, que de leurs aspirations.

L'ouverture d'esprit qui caractérise l'association[15] lui permet d'admettre une part importante des contradictions et des ambiguïtés du développement. Elle assume complètement la relativité de l'aide apportée par le volontaire et considère le projet, avant tout comme l'occasion d'une rencontre interculturelle contribuant à la solidarité entre les peuples.

Le projet du SCD s'inscrit dans une volonté de contribuer à des formes de coopération moins "condescendantes"[16] que d'ordinaire, initiant ainsi les volontaires à d'autres formes de relation et d'échange avec les "Autres". La spécificité de l'expérience proposée par le SCD consiste à accompagner la réalisation pratique des projets de développement, d'un questionnement sur le sens de cette démarche, tant d'un point personnel que social.

Le SCD développe sa propre vision du développement. Mais, d'une façon générale, les valeurs auxquelles il s'attache conçoivent cette activité comme la mise en oeuvre de principes plus généraux, touchant à des formes d'humanisme susceptibles de s'appliquer en d'autres circonstances. L'un de ses principaux objectifs est que, par la suite, le volontaire conserve, utilise et diffuse l'ouverture acquise dans le cadre de cette expérience.

---

[15] ... que nous analysons comme bien réelle.

[16] Le SCD s'oppose par exemple à toute forme de pitié.

Le SCD se différencie des deux autres associations étudiées par le fait qu'elle n'est pas opérateur. Ses activités s'apparentent à celles des agences d'intérim. Il met "ses" volontaires à la disposition des projets mis en place par ses partenaires. Une part importante de ses activités se concentre dans les domaines de la Gestion des Ressources Humaines. Elle comprend :

- le recrutement des volontaires. Ce recrutement se fait en plusieurs étapes. Il intègre à la fois les exigences des partenaires et les principes propres à l'association. Il commence, de façon classique, par un dossier relativement approfondi[17] et des entretiens, puis il se poursuit dans le cadre de la formation, celle-ci permettant de voir les volontaires en situation ;

- la formation. On retrouve la préparation au départ dans les deux autres associations, mais elle est ici particulièrement poussée. Elle se déroule en deux temps et dure, en tout, près d'un mois. Elle diffère aussi dans son intensité et l'implication qu'elle demande de la part des volontaires[18] ;

- le suivi des volontaires. Il intègre la dimension administrative de l'engagement. Il touche les aspects à la fois professionnels et personnels de l'expérience. Ce suivi se fait à travers des rencontres ponctuelles sur le terrain et des correspondances portant tour à tour sur l'avancement du projet et l'expérience vécue.

- l'accompagnement du retour. Le retour constitue pour le SCD une part intégrante de l'expérience. Il se réfère à "l'avant" et à "l'après". Il demande aux volontaires, dès les préparations au départ, de définir leur expérience, en fonction, aussi, de l'avenir.

L'autre volet, complémentaire de cette première série d'activités, est la gestion d'un réseau d'acteurs, principalement locaux, mettant en place les projets de développement auxquels vont participer les volontaires. Ces interlocuteurs sont de natures variées, mais leur importance reste généralement réduite. Le SCD s'est au début limitée à des partenaires ecclésiastiques. Les volontaires allaient tous et vont encore en grande partie, rejoindre des structures ecclésiastiques mettant en place des actions de développement. Mais, il s'est, depuis quelques années, ouvert sur des acteurs locaux n'ayant pas forcément de rapport avec l'Eglise. Ceux-ci représentent une part de plus en plus importante de son portefeuille d'activités.

Les projets que propose l'association sont des projets relatifs à la santé, à l'enseignement et à la formation, au développement rural. Il peut s'agir d'assurer le fonctionnement de structures déjà existantes (ex. enseignant dans un collège), de mettre en place des programmes (ex. par rapport à la santé) ou de construire (ex. des écoles).

---

[17] On demande, par exemple, au volontaire de fournir des témoignages d'autres personnes à son sujet.

[18] Elle amène le volontaire à remettre en question des croyances et des positionnements sur lui-même et son rapport aux autres qu'il tenait pour acquis. cf. ch.10.3.2.

Le SCD aborde depuis quelques années des projets de développement urbain comme, par exemple, des projets de "développement des quartiers spontanés"[19] ou des projets de participation à la gestion de petites organisations.

Son siège se limite, comparativement aux deux autres associations étudiées, à une équipe plutôt réduite. Elle comprend une dizaine de salariés permanents. On y retrouve, cependant, l'ensemble des services présents dans les autres structures :

Dans les faits, le SCD prend la forme d'une organisation quelque peu artisanale. Si les responsabilités sont rigoureusement réparties et prises en charge de façon aussi professionnelle que dans les deux autres, chacun des membres du siège se retrouve à travailler simultanément dans quatre ou cinq services à la fois. Cette polyvalence semble contribuer à l'unité et à la cohérence des activités et des discours de l'association.

Le projet de l'association repose sur le dynamisme de cette petite équipe, c'est elle qui fait vivre l'association : lui donne une forme et un contenu.

L'association envoie ainsi une centaine de volontaires par an. Ce volume d'activité est bien inférieur à celui des deux autres associations, mais il la situe, néanmoins, au quatrième rang français des envois de volontaires "longue durée"[20].

Le SCD charge ses volontaires d'influencer les projets sur lesquels ils auront à intervenir, dans le sens des principes qu'il leur transmet. Ses volontaires gèrent, en fait, des objectifs plus ou moins contradictoires : ils s'engagent à exécuter les attentes à travers lesquelles l'opérateur définit le projet, tout en étant déterminé à l'enrichir des modifications qu'ils jugeront nécessaires.

2.2.3. La culture du SCD : l'ouverture à l'Autre.

Le SCD étant une petite structure, la dynamique qui le caractérise relève plus des groupes restreints que des grandes organisations. L'équipe sur laquelle repose son projet est très soudée et apparaît relativement claire quant à ses orientations. A la différence des deux autres organisations étudiées, les propos recueillis d'un responsable à l'autre, convergent sur une même vision du volontariat de développement. Leur projet cherche à maintenir une identité enracinée dans son histoire, tout en négociant des évolutions lui permettant d'intégrer les réalités du monde moderne.

---

[19] Quartiers issus de l'exode rural, sans organisation préalable. cf. ch.5.1.

[20] "longue durée" : autre terme pour désigner les volontaires intervenant dans le cadre du développement.

L'ouverture aux différences reste son principe de référence. Le "brassage" de volontaires aux profils les plus variés possibles constitue, dans cette perspective, un objectif en soi. Il marque une première étape vers des différences plus marquées.

Les préparations au départ[21] regroupent ainsi, d'un côté, des individus engagés dans des expressions assez radicales de l'Eglise et, d'un l'autre, des athées convaincus, avec entre les deux, un ensemble de positions pour le moins variées[22]. Cette diversité se retrouve, par ailleurs, au niveau des "opérateurs"[23].

Le SCD assume et encourage cette diversité, elle concrétise son principe d' "échange dans le respect de l'Autre".

L'acceptation des différences ne l'empêche pas, par ailleurs, de produire une vision relativement précise du développement et de son intervention dans ce cadre. Le SCD développe, à propos de son action, une réflexion approfondie.

Son activité se limitant à l'envoi de volontaires, elle intègre, bien entendu, la notion de développement, mais elle focalise une part importante de sa vision sur la place du volontaire au sein de ce mouvement.

Le parti qu'elle adopte est celui de la transparence. Elle assume, face aux volontaires, les ambiguïtés et les contradictions de la coopération. Elle admet, par exemple, dans son livret d'accueil, que les partenaires locaux, pour lesquels les volontaires vont travailler, les font parfois venir en vue de pouvoir bénéficier des avantages financiers qui leur sont associés.

Le SCD demande expressément au volontaire de proposer et de négocier "les évolutions souhaitables du projet initial" en vue de "favoriser, compte tenu des délais et des contingences locales, une plus grande prise en charge du projet par la population". Il attend de lui qu'il fasse preuve de discernement et d'initiatives. L'association obtient ces profils par la sélection, mais aussi par la formation.

La préparation des volontaires au départ a pour principal objectif d'amener le volontaire à abandonner une partie des préjugés sur ce que la culture occidentale développe à l'égard de l'Afrique. Tous les exposés tendent, dans cette perspective, à démontrer les limites de l'utilité des interventions européennes, et soulignent leur caractère parfois préjudiciable. Ils insistent sur la relativité du besoin et, par voie de conséquence, sur la relativité de l'aide. Le but de cet "enseignement" est de faciliter l'adaptation du volontaire, tout en essayant de prévenir des comportements et des attitudes irrespectueux[24] envers les populations.

---

[21] ... auxquelles nous avons assisté. cf. ch. 4.2.2.
[22] Cette diversité avait comme conséquence de susciter, entre les participants, de nombreux débats.
[23] opérateur : individu ou groupe réalisant le projet de développement.
[24] ... pour ne pas dire méprisants

Partant du caractère très relatif de l'utilité des projets et de leur présence, le SCD invite les volontaires à privilégier la rencontre avec "l'Autre" et, à travers lui, la découverte de soi. C'est ainsi qu'à la notion d'aide, l'association préfère celle d'échange, de coopération et de solidarité. Certains responsables allant même jusqu'à considérer qu'il s'agit d'une finalité dépassant la réalisation technique du projet.

Cet esprit se retrouve au niveau pratique de la démarche : les actions proposées sont des actions de proximité. Les opérateurs, presque tous "locaux"[25], donnent, à ces discours, une crédibilité certaine[26]. Cette implantation au coeur du tissu local, garantit la situation des volontaires, au coeur des populations.

L'intégration des volontaires est, par ailleurs, facilitée, voire contrainte, par une indemnité de subsistance de l'ordre de 1000 FF. Une telle somme n'est, rapportée au pouvoir d'achat qu'elle représente dans la plupart des pays d'Afrique, pas négligeable, mais elle reste, cependant trois à quatre fois inférieure aux indemnités qui sont versées par les autres associations. Le volontaire SCD est limité à un niveau de vie auquel les populations ont, au départ, du mal à croire.[27]

L'intégration des volontaires du SCD apparaît, dans la plupart des cas, compte tenu de la philosophie de l'association mais aussi des contraintes matérielles, bien supérieure à celle des volontaires de deux autres associations.

Les pratiques du SCD nous sont apparues, en dépit de la taille modeste de la structure, particulièrement innovantes et performantes. L'association donne, face à la complexité des problématiques relatives au développement, des éléments de réponses spécifiques. Elle parvient à intègrer les contradictions inhérentes à ce domaine, tout en maintenant un discours relativement cohérent.

Le SCD développe une pensée parvenant à dépasser une partie des préjugés que développent, d'ordinaire, les Occidentaux, à propos du tiers-monde. Ce discernement doit sans doute beaucoup à la place qu'occupent les ressortissants des pays du tiers-monde au sein de sa structure. On peut ainsi noter que son délégué général est d'origine congolaise (ex. zaïroise).

L'association développe une position originale tout aussi intéressante que celles développées par les deux autres associations, plus grandes, plus connues et a priori plus crédibles. Elle constitue, dans le cadre de notre échantillon, un cas particulièrement intéressant. Il illustre, entre autres, la possibilité d'assumer certaines des contradictions relevées dans le cadre d'une approche constructive. Les positionnements, qu'il explore constituent des sources d'inspiration estimables.

---

[25] "Les locaux" est une expression relativement neutre pour désigner les "autochtones".

[26] Les deux autres associations étudiées, comme la plupart des associations de solidarité internationale, développent leur propre projet, les locaux n'étant, dans ce cadre, que de simples salariés. La préoccupation reste, bien entendu, les besoins de la population, mais une telle prise en charge tend à rappeler le spectre de "l'éléphant blanc" : des usines fournies clefs en main par les pays occidentaux aux pays africains et qui sont très rapidement tombées en ruines, faute d'utilisation et d'entretien.

[27] Les volontaires du SCD affirment être les Blancs les plus pauvres d'Afrique.

2.3. MSF et le "problème" des opérations de "post-urgence" et d' "assistance technique"[28].

2.3.1. Les activités et l'organisation de MSF.

En 1989, Médecins Sans Frontières emménageait rue Saint Sabin, dans des locaux à la mesure de son organisation. Ce déménagement du siège marquait l'aboutissement d'un développement commencé quelques vingt ans plus tôt, à l'initiative d'un petit groupe de médecins.

Ces jeunes médecins[29] avaient pour objectif de combattre la pauvreté, et ce, de façon pratique et symbolique :
- en agissant directement sur place ;
- en faisant voir au monde entier les drames qui se vivaient dans certains pays.

MSF est aujourd'hui une structure regroupant un siège d'une centaine de permanents, disposant d'un budget annuel de plus de 300 millions de francs et envoyant en mission plus 600 volontaires par an.

L'association a gardé de ses origines, un caractère pragmatique et un souci d'efficacité. Elle revendique également une totale indépendance, aucune pression ne saurait l'écarter des buts qu'elle s'est fixée. Ces deux enjeux (efficacité et indépendance) guident, aujourd'hui encore, la plupart de ses choix.

La Charte MSF

Tous les volontaires s'engagent, sur l'honneur, à respecter et servir les principes inscrits dans la Charte:

"Les MSF apportent leurs secours aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situations de belligérance, sans aucune discrimination de races, religions, philosophies ou politiques (...)
Oeuvrant dans la stricte neutralité (...)
Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques (...)
Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions (...)"

Extraits de la charte de MSF

[28] Ce titre souligne le fait le caractère partiel de notre analyse. Il ne s'agit pas de MSF, mais de MSF et les problèmes de la post-urgence et de l'assistance technique.
[29] parmi eux, certains, comme Couchner et Emmanuelli, ont depuis, fait carrière dans la politique.

Les volontaires de MSF sont, pour la majorité, des médecins et des membres des professions médicales, mais l'association reste ouverte toute autre profession utile à sa mission. Leur mission consiste à "porter secours aux populations en détresse". Cette détresse résulte de différentes catégories de problèmes : catastrophe, réfugiés de guerre, épidémie, etc...

Les différentes catégories d'interventions.

Les catastrophes constituent l'un des principaux cas d'urgence. Lorsqu'elles se produisent, une première équipe et un contingent de matériel sont immédiatement affectés, c'est ensuite sur la base des informations qu'ils communiquent que s'organisent les opérations. L'assistance, dans ces circonstances est essentiellement médicale : il s'agit de soigner les blessés et de parer au plus urgent, comme par exemple, prévenir les épidémies. Elle s'appuie sur la logistique dont la mission est d'approvisionner, de stocker et de distribuer l'eau potable et la nourriture, de construire des abris et d'assurer la "sanitation"[30] du camp.

Les conflits génèrent des besoins d'assistance médicales et nutritionnelles plus ou moins semblables. Ils impliquent, par ailleurs, ce qui constitue pour MSF un enjeu presque aussi important : le témoignage. Il s'agit bien évidemment de sauver, mais aussi de dénoncer afin que les autres nations et les organismes internationaux ne restent pas indifférents. MSF a, par exemple, au début 1997, au moment où les réfugié Rwandais avaient été refoulés au Zaïre, pris des positions en faveur d'une intervention armée des nations occidentales. Il s'agit de faire cesser le conflit ou, à défaut, par principe, de le condamner.[31]

Les camps de réfugiés fuyant ces conflits sont, peu à peu, devenus l'une des spécialités de l'association. Ce type de mission consiste à sauver des centaines, voire, des milliers de personnes réunies dans un espace réduit, sans eau ni vivres. Il s'agit, dans ce contexte, d'apporter des soins, mais surtout de prévenir les épidémies en assurant "la sanitation".

MSF intègre aussi des missions d'assistance médicale dans les zones sous-médicalisées. Ce sont des programmes intégrant les mêmes chapitres que les autres missions, mais avec en plus une grande part de réorganisation des structures locales et la formation des acteurs locaux.

Description s'appuyant sur les documents
que l'association diffuse au public.

L'organigramme de l'association est assez révélateur des priorités sur lesquelles se fonde son fonctionnement. Il est construit autour du service des opérations. La place accordée à celui-ci témoigne de l'importance que l'association confère à l'action. A travers ce service, c'est l'action sur le terrain qui dicte ses besoins.

Le service des techniques médicales constituent les garants du métier de MSF. Ce service a pour principales missions de capitaliser et préserver les connaissances acquises par l'association. Il s'agit d'un savoir empirique issu de vingt-cinq années de travail sur le terrain, mais aussi de recherches concernant des domaines spécifiques tels que l'épidémiologie. Ce service travaille également à la conception de matériel adapté au type de missions effectuées par l'association.

---

[30] "Sanitation" : jargon pour tout ce qui est relatif à l'acheminement d'eau potable et à l'évacuation des eaux usées.

[31] Dominguez, rédacteur en chef du Monde Diplomatique, considère que cette association, avec d'autres comme Green Paece ou Amnesty International, est en mesure, par l'intermédiaire des médias et de l'opinion publique, d'influer sur le cours des évènements qui marquent le destin du monde (France Inter, Synergie, 29/10/97).

La logistique de l'association constitue un aspect particulièrement valorisé par les volontaires. Elle symbolise l'efficacité de l'association. L'aide médicale apportée dépend, en effet, et en grande partie, des moyens dont disposent les volontaires pour accéder aux populations. Ce service prend ainsi une importance stratégique. Il garantit également l'autonomie de l'association. Grâce à lui, l'association est aujourd'hui capable de s'installer et d'intervenir en moins de vingt-quatre heures, partout dans le monde.

Les services communication et finances travaillent en synergie pour permettre à l'association de recueillir les fonds nécessaires à son action. Dans ce domaine également, l'association a su innover. Elle a su développer de nouvelles approches marketing et des stratégies de gestion, visant à garantir son indépendance.

La conjugaison de ces différents services contribue à l'efficacité de l'association. Mis en place dès son origine, chacun d'eux représente une parcelle d'une identité tout entière définie autour de l'action.

Le Service Ressources Humaines n'est, par contre, constitué comme tel que depuis cinq ans. Les activités qui lui sont désormais imparties, était, auparavant, éclatées entre les différents autres services. Ce service, sous l'impulsion de J-M Chardon, a peu à peu pris une certaine ampleur. Il est, aujourd'hui, pris en considération au sein d'une culture qui ne s'y prêtait pas nécessairement auparavant.

Le service est désormais capable de produire une réflexion à la fois autonome et spécifique. Il est, en conséquence, en mesure d'introduire différents enjeux dans les arbitrages qu'effectue l'association. Le SRH est ainsi en phase de devenir particulièrement stratégique (Brabet, 1993), alors qu'il est pendant longtemps, resté d'ordre instrumental.

Ses activités se caractérisent, sur le plan pratique, par un recrutement hypertrophié, la formation, l'administration du personnel et la gestion du retour. De façon plus diffuse, il met peu à peu en avant certains aspects socio-politiques, et parfois, tout simplement humains des interventions de l'association et des expériences individuelles auxquelles elles donnent lieu[32].

2.3.2. Une culture marquée par l'urgence.

MSF est une organisation qui fascine. Elle attire, parce qu'elle est, de l'avis de ceux qui y travaillent comme du grand public, la meilleure (du monde). "Figure emblématique" de ces organisations et du mouvement humanitaire, elle attire beaucoup d'individus en quête d'identification.

---

[32] Nous intégrons ce service dans le chapitre 10, nous revenons, dans ce cadre sur ses activités, ses enjeux et ses choix.

L'image que le grand public peut avoir de ses volontaires n'est pas forcément très éloignée de celle dont eux-mêmes sont effectivement porteurs. Cette image est celle d'un aventurier engagé, l'image de quelqu'un qui, face à l'adversité, fait preuve de ténacité. Souvent débordé par les besoins de populations toujours plus nombreuses, il ne se décourage pas, pris dans l'action, et ne prend pas le temps de s'apitoyer sur son sort.

L'image de l'association et celle du volontaire associés face à l'urgence constituent le fondement d'une culture particulièrement forte. L'implication intrinsèque que tend à susciter ce contexte est assez proche des formes mises à jour par Etzioni (1961) à propos des organisations normatives. Les modes de convocation les plus fréquents sont ici le "pragmatisme" et "l'exclusif" dans l'organisation.

Cette culture est très intégratrice. Les signes d'appartenance sont très nombreux. Les attitudes, les façons de se comporter et de penser sont très marquées. Elles semblent symboliser la volonté des participants de se donner à l'action collective. Les débats et les controverses sont valorisés, mais restent à l'intérieur de cadres relativement bien balisés. Les questions les plus fréquemment abordées portent sur ce que doit faire, et ce que doit être, MSF. Mais elles ne sauraient remettre en cause certains fondements[33] comme le fait que l'association figure parmi les plus efficaces.

La valeur dominante reste l'efficacité de l'action sur le terrain. La crédibilité des volontaires, comme celle des salariés, réside dans leur cursus. L'expérience de chacun peut ainsi être évaluée en fonction :
- du nombre de missions effectuées,
- de leur durée,
- de leur degré d'urgence, autrement dit de la gravité des événements impliqués,
- et du degré d'insécurité.
En ce sens, parmi les missions actuellement les plus prisées, se trouve le Rwanda.

En dehors de la typologie fondée sur le type d'événements abordés (guerre, catastrophe, épidémie), les missions de MSF peuvent être ordonnées en fonction de leur degré d'urgence:
- les missions d'urgence pure (catastrophe, guerre...),
- les missions de post-urgence qui précèdent le départ de MSF, et ont pour objet de passer le relais aux acteurs locaux ou de partir en s'assurant que tout a été fait (celle que nous avons citée au départ),
- les missions d'assistance technique, déclenchées dans des situations de sous-médicalisation, qui sont en réalité des missions de développement, que l'on ne veut pas qualifier comme telles.

Cette terminologie est parfaitement représentative et significative de ce qui apparaît, suivant notre analyse, comme un problème[34]. Elle est significative du manque de

---

[33] ... en termes de "convention" (Boltenvsky & Thévenot, 1991), les principes supérieurs restent relativement importants.

[34] Il s'agit d'un problème à plus d'un titre :
- les opérations de développement se définissent par rapport à des enjeux très différents de ceux qui marquent l'urgence. Elles doivent, par conséquent, être identifiées comme telles ;

distinction établie entre les missions d'urgence, les missions de post-urgence et d'assistance technique. En effet, la plupart des documents officiels détaillent les différents types d'urgence et regroupe l'assistance dans le cadre d'une seule rubrique systématiquement placée en fin de liste. Or, la post-urgence n'est, quant à elle, pas mentionnée[35]. Ces documents témoignent, ce faisant, du peu de considération accordée aux deux missions de post-urgence et d'assistance technique.

Les objectifs de ces missions sont très différents de ceux qui caractérisent l'urgence, ils s'inscrivent à moyen et long terme. Ils consistent à transmettre, aux populations, des techniques médicales et à mettre (ou remettre) en place des structures durables, ayant pour vocation de survivre au départ des volontaires.

Ces missions furent, dans un premier temps, écartées. R Brauman, l'ancien président considérait qu'elles ne relevaient pas des compétences de l'association. M. Biberson, l'actuel président fait, quant à lui, valoir leur nécessité pour pouvoir tenir les engagements pris par rapport aux donateurs sur l'utilisation des fonds.

L'urgence introduit, en effet, trop d'incertitudes. Les événements, par rapport auxquels elle se définit, sont trop aléatoires. Par essence, l'urgence permet difficilement d'envisager une planification précise et rigoureuse de l'activité de l'association.

Depuis quelques années, l'association s'est engagée à consacrer 80 % des dons reçus à l'action proprement dite, aux "terrains". Le poids de cet engagement s'est accru à la suite du scandale de l'ARC. Dès lors, ce ratio (volume financier des actions/volume des dons) ne relève désormais plus d'une stratégie offensive, mais d'une stratégie défensive. Il s'agit en l'occurrence du minimum requis pour rester crédible.

Les aléas de l'urgence s'opposent à la garantie de ce ratio. Il ne peut être tenu que moyennant la certitude de disposer d'un minimum d'activités, indépendamment des circonstances. Dans ce contexte, les missions de post-urgence et d'assistance technique ont, entre autres, fonction de compenser les fluctuations de l'urgence, de façon à pouvoir garantir l'utilisation d'une partie des fonds reçus.

M. Biberson légitime ce choix en soulignant, par ailleurs, que ces opérations relèvent du métier et des compétences de l'association. Elles restent du domaine médical.

- les volontaires s'étant préparés à l'urgence, projettent, sur la mission, des anticipations de cet ordre et peinent, ce faisant, à mener à bien le processus implicationnel nécessaire à leur ajustement aux données de la situation. cf. ch.10.3.2.1.2.

[35] cf. encadré sur les terrains d'intervention présentés en première partie.

Les missions de post-urgence et d'assistance technique représentent aujourd'hui plus de la moitié des activités de l'association. Dominées par des impératifs économiques, elles ne sont que très partiellement intégrées par la culture. Ce problème peut être décrit comme un décalage entre les temps sociaux et les temps effectifs (Sue, 1996). D'un côté, les temps sociaux, ceux qui fondent les représentations et structurent les rapports entre les individus, restent définitivement ancrées sur l'urgence. De l'autre côté, les temps effectivement consacrés aux différentes activités s'orientent de plus en plus vers d'autres types d'interventions.

On observe ainsi une sorte de déni s'exprimant entre autres à travers le langage. Les opérations de post-urgence et d'assistance technique sont en fait des opérations de développement qui, en dehors de leur caractère essentiellement médical, sont en tout point comparables aux opérations habituellement développées par les deux autres associations. Le terme de développement demeure cependant tabou. Son absence du vocabulaire ne permet pas aux participants de concevoir la nature et les enjeux de ces interventions (Orwell, 1949)[36]. Elles restent, dans leur esprit, des formes d'urgence moins marquées, mais, ce faisant, il s'agit toujours plus d'urgence (Watzlavick, 1975).

Ces déphasages au niveau des représentations se concrétisent par ce qui apparaît, du point de vue des populations, comme des contre-performances. Face aux armées de volontaires en véhicules 4x4, tous munis de talkies-walkies, ces dernières tendent à prendre leurs distances.

Ces décalages, entre la réalité de ces opérations et la vision qu'en garde la culture, touchent l'organisation dans son ensemble. Ils concernent cependant, de façon plus spécifique, la problématique de cette recherche dans la mesure où ils sont à l'origine d'une part importante des difficultés rencontrées par les volontaires face à ce type de contexte.

En conséquence, les changements que nous recommandons visent plus à atténuer les effets négatifs qu'engendre cette situation qu'à améliorer les pratiques actuelles.

Dans cette perspective, nous reconsidérons le rôle que pourrait jouer le services ressources humaines. Ainsi, sa priorité pourrait consister à prévenir les nouveaux volontaires affectés sur ces opérations de développement (soit les deux tiers d'entre elles) de leur nature et de leurs enjeux. Il s'agirait, dès le départ, de recadrer leurs anticipations. En ce sens, la préparation au départ nous apparaît comme un moment particulièrement stratégique.

Le Service Ressources Humaines pourrait, à partir de ces premières expériences de ces nouveaux volontaires, contribuer à l'actualisation de la culture. Ceux-ci pourraient, à terme, être porteurs d'une vision de l'association intégrant les changements intervenus ces dernières années.[37]

---

[36] Le phénomène à l'oeuvre s'apparente, par certains aspects, à ceux décrits par G. Orwel dans "1984", propos du "Novlang". La notion de développement ne peut pas être conceptualisée par les membres de MSF dans la mesure où le mot est interdit. On parle de post-urgence et d'assistance technique.

[37] Nous explorons ces éventualités dans le cadre du chapitre 10.

Conclusion.

Les difficultés que rencontre MSF dans le cadre des opérations de développement apparaissent, au regard de ce qui se passe à l'AFVP et au SCD, quelque peu atypiques. Toutefois, elles sont représentatives des difficultés que rencontrent les associations intervenant généralement dans l'urgence.

Ces dernières, compte tenu de stratégies de diversification de leurs activités (à l'instar de MSF), investissent elles aussi le champ du développement. Il semble qu'elles n'aient pas véritablement mesuré les implications de ce choix, et qu'elles ne maîtrisent pas encore les problématiques caractérisant ce type d'intervention.

Ces difficultés, plus ou moins assumées, constituent, pour cette recherche, un champ d'application des modèles proposés et d'opportunité d'action, particulièrement vaste. Le partenariat mis en place avec les responsables des ressources humaines aura, peut-être, permis de faire évoluer la situation. Mais de toute évidence, le changement ne peut être introduit de manière trop radicale. La préparation au départ nous apparaît, dans ce contexte, comme une voie possible pour intervenir. Elle permet d'agir sur les anticipations des nouveaux volontaires, de leur faire prendre conscience de certains décalages, formant ainsi une nouvelle génération susceptible, à terme, compte tenu des engagements différents, de contribuer à l'actualisation des représentations sociales.

Concernant l'AFVP et le SCD, la recherche-action souligne la possibilité et l'opportunité d'aller plus loin dans les voies jusque-là explorées. Le dispositif initié, dans le cadre des préparations au départ, pourrait être prolongé sur place de façon à accompagner le volontaire tout au long de son expérience. L'enjeu consiste à s'assurer qu'il est suffisamment mûr pour assumer les responsabilités que les responsables lui confient. Il s'agit de formaliser, de consolider et de systématiser les orientations jusque-là développées.

Nous approfondissons ces différentes perspectives, à l'occasion de l'analyse des pratiques, exposée dans le chapitre 10.

Chapitre 9

Implication et performances : vers des contributions acceptables pour tous.

Résumé.

L'association, à l'instar de l'entreprise, se doit d'optimiser les utilités créées à partir des ressources limitées dont elle dispose. Parallèlement à la réalisation pratique de l'objet social, elle intègre une performance symbolique consistant à définir et à diffuser le sens des réalités produites. L'association arbitre entre ces deux registres dans le cadre d'une performance politique visant à garantir des équilibres acceptables entre les deux. Une rhétorique appropriée lui permet de faire valoir les complémentarités existant entre ces deux registres. Les contradictions susceptibles d'apparaître face à des problèmes concrets se règlent dans le cadre d'ajustements locaux.

Les projets de développement se caractérisent par la réunion d'acteurs porteurs d'enjeux et de vision hétérogènes ainsi que par le fait que les échecs ne se limitent pas à une absence de valeur ajoutée, mais engendrent des effets négatifs. Partant de là, la performance des volontaires consiste essentiellement à construire une réalité acceptable pour tous.

Dans cette perspective, les contributions associées aux types d'implication développés dans le chapitre 7 constituent différentes voies possibles pour parvenir à ce résultat :
- "le pragmatisme" réunit les acteurs autour d'une même action ;
- "l'exclusif dans l'organisation" cherche à les amener dans le monde de l'association ;
- "l'exclusif dans les populations" s'efforce de faire entendre leurs voix et de les intégrer dans le réseau constitué par les acteurs occidentaux ;
- "le conditionnel" traduit, voire adapte, le sens du projet en fonction des logiques des interlocuteurs présents ;
- "le discerné" tente de construire une réalité véritablement partagée.

Ces types d'implication se différencient également par le contrôle que les responsables de l'association peuvent, à travers eux, exercer sur le volontaire.

Introduction

Cette troisième grande partie à pour objectif de confronter les modèles construits pour décrire l'expérience du volontaire et les modalités de son engagement, aux enjeux de l'organisation. Ce chapitre évalue, en termes de performance, les potentialités des quatre types d'implication symbolique établis dans le cadre du chapitre 7.

Les critères retenus se réfèrent à la performance organisationnelle, mais ne se limitent pas pour autant aux exigences exprimées par la direction (Bournois, 1993 ; Igalens, 1994). Ils explorent différents aspects de la performance des associations, en considérant les points de vue possibles et, dans une certaine mesure, souhaitables, compte tenu des logiques définies dans le cadre de son objet social. La "valeur ajoutée" de ce travail consiste à mettre en perspective différents enjeux qui, face aux contraintes immédiates de l'action, ne sont pas systématiquement repris et articulés. Il ne s'agit pas d'être exhaustif, mais d'élargir la vision de la performance de l'association que peuvent avoir ses responsables dans le cadre de leur action quotidienne. (Bournois, 1993 ; Igalens, 1994)

Cette réflexion questionne ainsi la place accordée aux différents acteurs, internes et externes, au sein de la réalité construite par l'association. Il s'agit de mettre en évidence les tensions, mais aussi les synergies possibles entre :
- d'une part, la nécessité d'un sens déduit par les dirigeants, reposant sur leur capacité à le produire, à le concrétiser et/ou le diffuser ;
- d'autre part, l'utilité et la portée du sens induit par les acteurs[1], à travers leurs capacités à influencer les orientations pratiques et les valeurs de l'association.

Dans le contexte du développement[2], la performance politique définie comme la gestion des tensions entre performance symbolique et performance technico-économique, ne consiste ainsi pas tant à optimiser la somme des valeurs ajoutées dans le cadre de ces deux registres, qu'à trouver des équilibres permettant d'intégrer les points de vue exprimés par les différents acteurs.

Nous intégrons cette logique dans notre évaluation des contributions associées aux différents types d'implication. Nous considérons, tour à tour, les enjeux pris en charge par le volontaire et les exigences dominant actuellement chez les responsables. Partant de là, nous mesurons ce que les écarts entre les deux peuvent apporter à la performance de l'association.

---

[1] La même question peut être posée à propos des autres acteurs, internes et externes, impliqués dans le projet de l'association.
[2] Concernant l'urgence, la logique semble relativement différente.

1. Modélisation des différents registres de la performance des associations.

Les Sciences de Gestion ont, pendant longtemps, ignoré les associations et la place qu'elles leur accordent aujourd'hui reste quelque peu marginale. Cette attitude est en partie liée à une interprétation, sans doute, réductrice de leur définition juridique : nombreux sont ceux qui assimilent leur but non lucratif à une émancipation des contraintes de la performance.

Notre intention, dans le cadre de cette partie, est de dépasser certaines idées reçues à ce sujet afin de (ré)introduire ce type d'organisations dans le champ de la gestion. Au delà de la reconnaissance, l'enjeu est de les faire bénéficier des apports de ces sciences et de susciter des productions prenant en considération leurs spécificités.

Une première série d'arguments qui fait valoir que le fonctionnement des associations est tout à fait compatible avec une évaluation, se réfèrent aux critères classiques de la performance des organisations : l'idée d'une optimisation des réalisations technico-économiques à partir de ressources limitées se révèle, par différents aspects, pertinente. Ce registre de performance ne doit cependant pas occulter certaines spécificités touchant à des aspects fondementaux de ce type d'organisations : la performance des associations repose aussi et surtout sur leurs activités symboliques. Ce registre se réfère à leur capacité à produire et à diffuser une vision de l'environnement dans le cadre de laquelle se définit leur utilité.

Compte tenu de cette ubiquité, la nature des associations[3] n'apparaît que dans le cadre d'une approche multidimensionnelle, la performance apparaissant dans ce cadre comme un construit reposant sur les arbitrages des gestionnaires entre ces deux registres.

Ces arbitrages introduisent une troisième catégorie de performance : la performance politique. Celle-ci peut, tour à tour, être considérée comme :
- une sorte de méta-performance, une performance sur la performance correspondant à la capacité à gérer simultanément les deux registres. Elle se concrétise par une capacité à décider ;
- un sous-produit des deux autres registres, les procédures de prises de décisions et les décisions prises pouvant être évaluées en termes d'efficacité technico-économique et/ou en termes de légitimité, touchant alors la performance symbolique.

Nous considérons finalement la performance politique comme une capacité à arbitrer, à gérer les contradictions, elle permet une évaluation de l'action en fonction d'aptitudes que nous situons au même niveau que celles impliquées par la performance technico-économique et la performance symbolique.

La dissociation de ces trois registres de performance : technico-économique, symbolique, politique ne signifie pas que l'association mène parallèlement trois activités distinctes, mais qu'elle peut interpréter son activité sous ces trois angles et face à un problème donné, ils constituent trois enjeux potentiellement en tensions. (Louart, 1994)

---

[3] Des associations dont l'objet social est extérieur aux intérêts personnels des participants.

Dans les trois cas, la performance peut, tour à tour, être envisagée comme :
- résultant de critères et d'évaluations internes estimant la capacité de l'organisation à survivre et à se développer face aux contraintes et aux opportunités de l'environnement extérieur.
- comme une évaluation des acteurs extérieurs considérés comme les bénéficiaires de l'action.
Dans cette perspective, la transposition des schémas classiques des articulations de l'organisation peut faire l'objet d'interprétations multiples : il n'est pas évident d'identifier de façon univoque ce qui, dans le contexte associatif, joue le rôle du client, du fournisseur, du propriétaire.

1.1. Les critères classiques de la performance technico-économique.

La conception classique de la performance lui confère habituellement un caractère strictement économique. Cette orientation s'inscrit dans le cadre d'une approche de la gestion l'affiliant à l'économie ; la performance peut ainsi être définie comme la gestion de ressources rares ou limitées en vue de maximiser le profit[4].

Loi du 1er Juillet 1901
relative au contrat d'association

Article 1er

L'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que partager les bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrat et obligations.

Article 9

En cas de dissolution volontaire ou prononcée par justice, les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de disposition statutaire, suivant les règles déterminées en assemblée générale.

Journal Officiel du 2 Juillet 1901

L'idée selon laquelle l'association ne serait pas soumise à ce principe s'appuie sur une interprétation de la loi de 1901, considérant que le but non lucratif qui la définit s'oppose à la logique du profit. Le malentendu ne porte pas tant sur la notion de but non lucratif que sur celle de profit : la "loi 1901" n'exclut pas la production de bénéficices, mais interdit leur redistribution aux membres de l'association. Partant de là, ces éventuels bénéfices doivent obligatoirement être réinvestis ou versés à d'autres organisations non lucratives.

[4] Cette définition introduit à la fois un critère et un indicateur : la performance de base correspond à la productivité du capital en termes de profit.

C'est pourquoi, avant d'intégrer une conception multi-dimensionnelle de la performance, nous tenons à faire valoir le fait que l'association est soumise à ces contraintes financières.

1.1.1. La difficulté d'évaluer la valeur ajoutée par l'association.

Fayol, Weber, Taylor mesurent la performance en rapportant les profits dégagés au capital investi, ils considèrent sa rentabilité. Nous pourrions effectivement appliquer ce critère, mais le profit ne constituant pas, pour elle, une finalité, nous nous référons à l'instar de Pfeffer et Salancick (1978), à la notion d'utilité. Comme pour les entreprises, l'association fonctionne à partir de capitaux en quantité limitée, par rapport auxquels nous pourrions rapporter cette utilité, le plus difficile reste, cependant, d'évaluer cette dernière.

L'utilité d'un bien ou d'un service est habituellement évaluée sur la base de sa valeur d'échange. Cette valeur reflète l'importance de la demande dont il fait l'objet rapportée à l'étendue de l'offre existante, il combine ainsi non seulement les besoins auxquels il répond, mais également sa rareté.

Les associations prenant habituellement en charge les besoins de populations négligées par l'offre des entreprises et la providence de l'Etat, les biens et les services susceptibles d'y répondre sont, de ce fait, relativement rares. Leur valeur d'échange ne peut cependant pas être évaluée sur cette base, dans la mesure où la demande ainsi considérée n'est généralement pas solvable. C'est pourquoi, les biens et les services produits par les associations ne sont en général pas vendus mais donnés, les économistes les situent ainsi dans un secteur d'activité qu'ils désignent sous le terme de "non-marchand".[5]

Partant de là, il apparaît évident que l'association produit des valeurs, le défi consiste à imaginer comment les mesurer[6]. Différentes voies sont possibles :
- on peut chercher à évaluer ce que vaudrait le produit, on peut, pour ce faire, le comparer à des produits semblables diffusés sur les marchés[7] ;
- on pourrait évaluer ce que Lapaire qualifie de performance sociétale, il s'agirait de calculer soit ce que le service proposé aurait coûté à la collectivité, soit les coûts qu'aurait engendré le problème, pour la collectivité, s'il n'avait pas été pris en charge par l'association[8], cette seconde alternative revient à calculer un coût d'opportunité.

---

[5] Si la plupart des biens et services produits par les associations relèvent effectivement du secteur non-marchand, certaines facturent, cependant, tout ou partie de leurs prestations. Concernant les trois associations retenues, MSF vend des T-shirt, l'AFVP facture les projets aux bailleurs de fonds ; le SCD met ses volontaires à dispositions des opérateurs moyennant une indemnité de 1000 FF, à laquelle il pourrait bientôt s'ajouter des frais de structure.

[6] Il s'agit, en quelque sorte,comme le propose James (1992) de calculer un profit non-financier.

[7] On pourrait ainsi comparer les prestations de l'Armée du Salut à celles des hôteliers...

[8] On pourrait, par exemple :
- considérer la valeur produite par les associations de lutte contre le tabagisme, à partir des coûts d'hospitalisation qu'auraient eu à prendre en charge la collectivité si un certain nombre de fumeurs n'avaient pas, suite aux campagnes mises en place par ces organisations, mis fin à leur vice.
- calculer les coûts de la toxicomanie non seulement en hospitalisation, mais aussi en délinquance.
- prendre en considération le manque à gagner pour la société qu'engendre la "non-productivité" d'un SDF.

- on pourrait encore se référer à la somme des valeurs investies dans la production du bien, en tenant compte, entre autres, des charges de structure[9].
Une autre alternative consisterait à mesurer, par des approches quantitatives ou qualitatives, la valeur d'usage des biens et services produits, il s'agirait, autrement dit, de considérer l'utilité qu'ils représentent pour celui qui les consomme.

Avant même d'aborder le problème de la mesure, se pose la question de savoir où, dans le réseau constitué par l'association, se situe le client. Celui-ci joue, dans le cadre de l'entreprise, deux rôles distincts :
- il définit la valeur d'usage du produit, il définit son utilité en fonction de ses besoins ;
- il paye une valeur d'échange, celle-ci constitue pour l'entreprise un enjeu dont dépend sa survie. Suivant l'approche d'Emerson (1962), elle est dépendante de lui.
Ces deux rôles se combinent, l'entreprise prend ses besoins en considération en échange du prix que paye l'acheteur. Compte tenu de la loi de l'offre et de la demande, les clients ont le pouvoir, par leurs comportements, de communiquer, à l'entreprise, leurs besoins (Hirshman, 1995).

Concernant les associations humanitaires, en dehors de l'évidence des "véritables" situations d'urgence, les entretiens menés, dans le cadre de cette recherche, auprès des populations concernées par les projets des associations, révèlent un certain nombre d'écarts entre leur demande et les prestations fournies[10] :
- souvent, elles ne comprennent pas l'utilité du projet ;
- elles soupçonnent les volontaires d'en tirer quelque profit ;
- plus rarement, elles reprochent des formes d'ingérence.

Une partie de ces problèmes peut être mise sur le compte des difficultés de la rencontre interculturelle (R. Carolls 1978, C. Michallon, 1996), mais ils questionnent, néanmoins, la qualité des mécanismes qui régulent l'offre dans un contexte non-marchand. En effet, ce mécontentement n'est que très partiellement connu des associations[11] [12].

Ce "problème" peut être éclairé par la théorie d'Hirshman (1995). Les populations peuvent :

"Certains"souhaiteraient, dans cette perspective, mesurer les coûts/bénéfices d'opportunité des actions des associations de développement en termes de réduction de l'immigration.

[9] Cette approche se trouve très vite confrontée à différentes limites :
- d'un côté, les "inputs" sont obtenus à un prix inférieur à ce qu'il ne le serait sur un marché traditionnel (ex. la main d'oeuvre gratuite pour les bénévoles, et un salaire inférieur au marché pour les salariés). Marx situant la plus-value entre la valeur du travail et les salaires versés, ce calcul devient , dans le cadre des associations, plus ou moins absurde ;
- d'un autre côté, certains soupsonnent les associations d'être moins productives que les entreprises, s'appuyant pour certains sur les charges de structure de l'Arc. Ils ne considèrent pas ce cas comme typique, mais se demandent comment cette association a pu, ainsi fonctionner pendant des années.

[10] cf. ch. 5.1.

[11] Seule une partie des responsables est véritablement consciente du problème, les autres n'en ont qu'une idée très atténuée. De leur côté, les volontaires s'étonnent et se plaignent du manque de reconnaissance des populations. cf. ch. 5.1.

[12] De leur côté, les représentants des états et des collectivités sur le territoire desquels les volontaires interviennent, semblent avoir trouvé, dans les obstacles qu'ils dressent sur la route des projets, un moyen efficace de se faire entendre. Les représentants de l'administration que nous avons rencontrés se plaignent de ne pas être assez impliqués dans les projets et justifient ainsi les problèmes qu'ils posent parfois aux volontaires.

- en dehors d'une certaine indifférence, se faire entendre ("voice") ;
- en présence de formes de résistance passive, quitter le projet ("exit"), dans la mesure où il leur est plus ou moins imposé.

Dans cette perspective, les donateurs semblent en mesure de relayer la demande des populations. En forçant un peu le trait, on pourrait considérer que l'association répond aux besoins des populations, tels que les conçoivent les institutions et le public qui financent ces actions. On peut ainsi, d'une certaine façon considérer, que ce sont ces derniers qui constituent la véritable clientèle de l'association : ils achètent les biens et services produits par l'association, à l'intention des populations

La partie 1.2. revient sur les possibilités qu'ont les populations de se faire entendre plus directement. La partie qui suit décrit la façon dont opère la loi de l'offre et de la demande dans le cadre des transactions entre l'association et les donateurs. Suivant une perspective du même ordre, nous explorons la dimension transactionnelle des relations entre l'association et les volontaires.

1.1.2. La performance transactionnelle externe.

"Le donateur exprime ses exigences par son non renouvellement.." (MSF)

La performance transactionnelle externe consiste, pour l'association, à optimiser ses échanges avec les acteurs qui composent son environnement. Autrement dit, il s'agit de négocier les ressources dont elle a besoin avec ceux qui les détiennent. Elle peut, pour ce faire, soit conformer son action à leurs attentes, soit tenter d'orienter ces dernières de façon à ce qu'elles s'accordent avec ses choix.

L'indicateur de cette performance peut être le montant des sommes recueillies de la part des différents financeurs. Il s'agit là d'un chiffre d'affaires évaluant les moyens dont elle dispose pour mener à bien son action. Ces ressources peuvent être relativisées en les rapportant aux différentes rétributions investies pour les obtenir. Malheureusement, ces contreparties ne sont pas toutes quantifiables : par exemple, les modifications de l'action pour la rendre conforme aux exigences de certains financeurs constituent des coûts relatifs à une performance symbolique[13] dont les valeurs ne peuvent être exprimées en termes monétaires.

Le chiffre d'affaires peut être un indicateur de la performance technico-économique réalisée : il atteste, dans une certaine mesure, de la conformité de l'action par rapport aux exigences des financeurs. Mais il dépend, par ailleurs, pour beaucoup de ses performances "marketing". En effet, compte tenu de la dépendance de l'association par rapport à ses fonds, elle est tenue de communiquer de façon efficace, de "packager" son produit en fonction de la demande, composant, le cas échéant, entre ses valeurs et des impératifs d'efficacité "marchande".

---

[13] cf. ch.9.1.2.

Ces impératifs mettent parfois à mal l'univers symbolique constitué autour de l'idée du secteur "non-marchand". La relation entre l'association et ceux qui la financent apparaît, dans ce cadre, incertaine et, par certains aspects, ambiguë : des questions se posent au niveau des concessions que fait l'association pour obtenir les fonds nécessaires à son fonctionnement ; d'autres portent sur la démarche du financeur.

Ce second type d'ambiguïté apparaît, par exemple, au niveau des financeurs institutionnels tels que l'Organisation des Nations Unies, la Communauté Européenne ou le Ministère de la Coopération. Les fonds qu'ils confient à l'association témoignent de la confiance qu'ils lui font, mais ils peuvent, par ailleurs, être assortis de certaines exigences. Ils leur arrivent ainsi de demander des rétributions annexes[14] (Mintzberg, 1986) [15].

Des stratégies d'émancipation.

Le pouvoir de ces financeurs est proportionnel à la dépendance de l'association (Emerson, 1962). Les associations étudiées cherchent à limiter ces pressions en gérant la structure des fonds reçus :
- MSF préserve son indépendance en s'assurant qu'aucun financeur ne prend une part trop importante et que la totalité des financeurs institutionnels ne dépassent pas 40 % de ses ressources ;
- l'AFVP développe également des stratégies visant à l'émanciper du pouvoir du Ministère de la Coopération, celui-ci détenait à l'origine plus de 50 % des fonds.

Concernant les donateurs issus du "grand public" : une partie des dons des entreprises s'inscrit de toute évidence, dans des stratégies "marketing" visant à associer l'image de la marque à l'action de l'association. Au delà de ces calculs plus ou moins monétaires, les donateurs ne sont, sans doute, pas intéressés par des rétributions directes, mais ils ne sont pas indifférents à l'usage que fait l'association des fonds qu'ils lui confient. Cet acte nous semble pouvoir être comparé à une forme de consommation, il pourrait à ce titre bénéficier des apports des Sciences du Marketing (ex. Weisseur) [16]

L'approche "marketing" du don.

Comme tout produit, le don aux associations est investi de valeurs symboliques et sociales ; si cette valeur peut être différente d'un individu à l'autre, il existe sans doute aussi des régularités. Au delà de cette valeur subjective, le don peut correspondre à un produit relativement objectif : il s'apparente à un mandat donné à l'association afin qu'elle réalise une action précise.

Partant de là, une partie de l'action "marketing" consiste à donner du sens et de la valeur à l'acte. Les nouveaux produits que développent les associations semblent favoriser l'identification du donateur à l'action qu'il "sponsorise" :

[14] données confidentielles.
[15] Une deuxième série de ratios décrit la structure des fonds reçus, elle préserve son indépendance en s'assurant qu'aucun financeur ne prend une part trop importante. Les Volontaires du Progrès développent des stratégies visant à les émanciper du pouvoir du Ministère de la Coopération qui détenait à l'origine plus de 50 % des fonds.
[16] On pourrait ainsi considérer les motivations et le degré de préméditation de l'acte, l'influence que peut avoir l'entourage.Weisseur (1997) envisage, par exemple, les possibilités de mieux fidèliser les donateurs.

- une première série de démarches consistent à le définir comme un membre actif de l'association, à valoriser sa contribution en l'investissant d'une portée dépassant les questions d'argent. L'association peut ainsi l'intégrer comme porteur de sa vision du monde et de ses valeurs. Elle peut lui donner l'occasion de participer, un tant soit peu, à son action, en lui donnant, par exemple, la possibilité d'assister à son assemblée générale. Elle peut, encore, l'informer sur son action et sa gestion, lui donnant et lui reconnaissant ainsi le droit de la juger. Le donateur devient, en quelque sorte, un "Ressource Humaine" de l'association ;

- la deuxième série de stratégies consistent, à l'inverse, à individualiser les actions, elle cherche à rendre plus évidents, les liens entre les sommes versées et l'utilisation qui en est faite. Certaines associations proposent ainsi à leurs donateurs de "sponsoriser" la scolarité d'un enfant du tiers-monde précisément identifié. Elles leur donnent, pour ce faire, sa photo, l'informe de ses progrès et, dans certains cas, mettent en place une correspondance. Ce type de démarche tend à redéfinir la relation en situant l'association comme un simple intermédiaire entre le donateur et l'enfant.

Le pouvoir des donateurs : l'exemple de MSF.

Les pressions exercées par les donateurs se situent au niveau de l'action, mais aussi, et surtout, au niveau de la façon dont est géré l'argent qu'ils lui confient. Leur méfiance à ce sujet a été renforcée par le scandale de l'ARC [17] [18].

MSF a depuis longtemps pris les devant en faisant valoir un ratio réduisant les charges de structure à 20 %. Ce ratio permet d'illustrer le poids que peuvent avoir les donateurs sur la gestion de l'association : son maintien, sous la pression de ces derniers, a récemment amené MSF à diversifier son portefeuille d'activités. L'urgence est un marche caractérisé par un volume d'activités particulièrement fluctuant : deux tiers des ressources ne sont pas encore affectées au début d'exercice. Afin de faire face, l'association oriente une part de plus en plus importante de ses missions vers des activités de développement, celui-ci permettant de planifier une partie de l'activité et de répondre à la contrainte de ce ratio.

Cette orientation se fait plus ou moins contre le point de vue dominant actuellement au sein de l'association.

L'efficité et la performance de l'association sont dictées par la nécessité de disposer de ressources suffisantes. La vision "Classique" de l'économie souligne que ce principe est garanti par les lois d'un marché en situation de concurrence pure et parfaite. La concurrence précarise la survie des entreprises et les contraint à l'efficacité. Von Bertalanffy (1956).

[17] Des charges de structure d'un montant égal à 66 %

[18] Même si les donateurs oeuvrent pour les intérêts des bénéficiaires, ils se sont sentis personnellement trahis. Il est intéressant de noter que les médias ont considéré comme principales victimes les donateurs et non les bénéficiaires.

Un grand nombre des marchés sur lesquels interviennent les associations, répondent à ce critère. L'humanitaire est devenu, au cours des années 80, un marché en proie à une farouche concurrence. Partant de là, la question se pose de savoir si les pressions exercées par le marché sur les associations s'exercent dans le sens de son objet social ou si elle l'amènent à développer des activités annexes, spécialisant certains services dans le recueil des fonds.

La concurrence sur les marchés de l'humanitaire.

La concurrence sur le marché des dons.

Cette concurrence s'exerce au niveau de la mobilisation des fonds[19]. Au delà des stratégies d'implication et de fidèlisation des donateurs, la concurrence oblige les associations à surenchérir dans la dramatisation et l'exposition de la misère. Les "publicités" développées dans cette perspective présentent une image plutôt négative des pays du tiers-monde, alimentant ainsi les préjugés. Cette démarche est en contradiction avec la mission de témoignages que revendiquent la plupart d'entre elles et nuit à l'amélioration des relations Nord-Sud. [20]

Les responsables de la communication de MSF admettent, ainsi, qu'il ne leur est pas vraiment possible de communiquer sur leurs actions de développement. La détresse de l'urgence "vend" beaucoup mieux. Ces arbitrages se plient aux nécessités technico-économiques, au détriment, parfois, de la "performance symbolique".

La concurrence sur le terrain.

La concurrence s'exerce également au niveau des terrains d'intervention. Certains pays comme le Burkina Faso ou le Kenya mobilisent des centaines d'ONG, l'aide représente, pour eux, une part importante de leur PNB. Nous avons observé deux cas de figures :

- des cas où la concurrence oblige les associations à proposer des produits de plus en plus attractifs, mais qui, ce faisant, s'écartent des méthodologies et des pédagogies du développement. Certaines associations proposent ainsi des produits "gratuits", pendant que d'autres continuent d'exiger la participation financière des populations, la considérant nécessaire à son implication à moyen et long termes.

L'exemple de Olivier et Aline illustre ce type de concurrence : ils envisageaient, moyennant finances, d'aider un groupement du village voisin à construire un four pour qu'ils puissent cuire eux-mêmes leur pain. Lorsque les volontaires sont arrivés pour conclure le "marché", les "Peace Corps" étaient, entre temps, passés et avaient commencé, gratuitement, la construction du four,.

- des cas d'ententes qui se concrétisent sous la forme de comités inter-ONG ou d'une coordination par le HCR[21]. Les associations se répartissent le travail, même si une ONG sent qu'elle peut apporter quelque chose de plus sur une mission donnée, elle n'est pas en droit de le faire.

---

[19] cf. ci-dessus.

[20] Le problème est que le public tend à faire des arbitrages dans le cadre desquels il donne son argent en fonction de la gravité de la cause et de l'efficacité de l'association. Partant de là, la promotion du développement est un produit difficile à vendre.
"Vous, les bailleurs de fonds vous faites un chèque parce que comme vous dites, il y a eu un résultat probant : il y a eu des gens en déficit alimentaire et six mois après, bon, il y a effectivement un redressement de la courbe. Tandis que nous, pour vendre de l'autonomie aux populations, il faut déjà s'accrocher." (Resp RH du SCD s'adressant au RRH de MSF).

[21] Haut Commissariat aux Réfugiés, émanation de l'ONU.

Nous souhaitons ouvrir le débat sur la contribution des logiques concurrentielles à la performance des associations. Elle semble favoriser certaines formes d'efficacité, en particulier, au niveau de la gestion, mais elle génère, par ailleurs, souvent des effets pervers, principalement au niveau de la "performance symbolique", c'est-à-dire de la conformité de l'action avec les valeurs et le sens de l'objet social. Avant d'explorer ce second registre de performance, nous revenons sur la dimension technico-économique de la relation entre l'association et sa main d'oeuvre.

1.1.3. La performance transactionnelle interne.

La relation entre les salariés et l'association s'apparente à celle qui lie les salariés à l'entreprise, les bénévoles et les volontaires peuvent, quant à eux, suivant une approche technico-économique, être considérés comme une catégorie particulière de donateurs : ils mettent, gracieusement, à la disposition de l'association, leur force de travail.

L'absence de contrepartie financière ne signifie pas l'absence de contrepartie. P. Louart considère "la nécessité d'ajustement entre des intentions différentes."(Louart, 1990). Nous considérons[22] que les bénévoles et les volontaires ont des attentes propres qui ne convergent pas forcément avec les besoins de l'organisation. L'association peut être amenée à considérer leurs exigences pour plusieurs raisons :

- les individus peuvent, en effet, conditionner leur contribution à leur satisfaction. Concernant les volontaires que nous avons rencontrés, si certains construisent le sens de leur contribution autour de la notion de sacrifice, un bon nombre se révèlent fort exigeants à l'égard de l'association pour laquelle ils travaillent.

- la responsabilité, que s'assigne l'organisation à ce niveau, peut, au delà de la négociation que lui imposent les individus, intégrer leur satisfaction en tant que "performance sociale"[23]. Les associations étudiées considèrent, par exemple, l'expérience professionnelle et humaine qu'elles apportent aux volontaires.

Le prise en charge de la satisfaction de la main d'oeuvre peut, dans le cas des bénévoles et des volontaires s'apparenter à des formes de gratitude, mais elle peut aussi viser à orienter les comportements. Par ailleurs, leurs exigences ne se limitent pas à des rétributions individuelles, elles peuvent aussi concerner ce que fait et ce que devient l'association.

Le chapitre 10 montre que les associations étudiées préfèrent laisser les volontaires trouver eux-mêmes leur satisfaction suivant un principe qu'elles désignent sous le terme "d'auberge espagnole", plutôt que de prendre en charge la réalisation de leur projet (Thévenet, 1992). Le volontaire peut, moyennant les satisfactions qu'il apporte à l'association, négocier des marges de manoeuvre lui permettant d'accéder aux "valences" (Vroom, 1964) auxquelles il aspire.

---

[22] Sur la base, entre autres, des résultats de cette recherche.

[23] "Performance sociale" : termes habituellement utilisés par les Sciences de Gestion pour désigner la capacité de l'entreprise à satisfaire les salariés.

L'utilisation qu'il fait de ces marges de manoeuvre ne se limite pas à trouver des valences, cette recherche montre qu'il s'en sert surtout pour aménager la situation de façon à ce qu'elle convienne à des enjeux de nature cognitive. D'une façon générale, nous considérons que l'approche de la relation en termes d'échange peut être éclairante, mais qu'elle n'est pas, dans le cas du volontaire la variable la plus significative : compte tenu d'une expérience sans commune mesure avec celles qu'il a connu par le passé, le volontaire est davantage préoccupé par la façon dont il se définit par rapport à son environnement que par le profit qu'il peut en tirer.[24]

1.1.Conclusion sur la performance classique : la dispersion des critères.

La crédibilité de l'entreprise est souvent réduite à la performance technico-économique évaluée en termes de rentabilité (Morin) ; sa légitimité est, dans ce cas, envisagée au niveau de la répartition des bénéfices réalisés entre les différents interlocuteurs. La rentabilité constitue une commune mesure autour de laquelle les différents participants se retrouvent pour négocier leurs enjeux.

Pour l'association, le profit ne peut constituer une fin, les membres de l'association n'y ayant, légalement, pas accès, elle demeure un moyen. Ne bénéficiant pas de ce qui constitue pour l'entreprise à la fois un moteur et une direction, son activité risque de s'éclater entre l'hétérogènéité des demandes auxquelles elle est tenue de répondre en retour des ressources nécessaires à son fonctionnement. En l'absence de finalités technico-économiques intrinsèques, l'association apparaît comme un système entropique appelé à se dissoudre à plus ou moins brève échéance.

Partant de là, nous expliquons la pérennité de l'association par des finalités intrisèques d'un autre ordre : des finalités se référant à une performance symbolique. Cette performance peut être définie comme la production et la diffusion d'un sens. Elle définit les changements que l'association veut imposer dans le cadre de ses échanges avec son milieu.

1.2. La performance symbolique de l'association.

La diversité des points de vue et des attentes des acteurs par rapport auxquels l'association se trouve dépendante, menace son unité et son intégrité. A l'instar des individus, elle se doit de bâtir une identité suffisamment stable et dense pour donner le change aux tendances entropiques qui caractérisent ses environnements externes et internes. C'est dans cette perspective qu'intervient la performance symbolique.

La performance symbolique peut être définie comme la capacité de l'association à produire et diffuser le sens de son action, définissant les résultats auxquels "Elle" veut aboutir.

---

[24] Nous tenons à relativiser la pertinence de notre approche par rapport à la situation du volontaire. Comme le souligne notre conclusion, l'activité cognitive n'est pas spécifique au volontaire et d'autres activités seraient par ailleurs possibles, mais elle constitue, dans ce cas, un élément prépondérant de son expérience.

Ce registre de performance constitue, selon nous, l'essence de ce type d'organisation, il constitue pour elle, ce que le profit est à l'entreprise et ce que le service public est à l'administration.

1.2.1. La performance symbolique interne[25].

L'approche constructiviste se révèle particulièrement adaptée à la compréhension de ce registre de performance. Suivant cette perspective, l'organisation n'existe pas en soi : la nature et l'utilité des "substances", sur lesquelles elle se fonde, sont directement tributaires des représentations des acteurs internes et externes. Un minimum de consensus, de cohésion interne autour du sens "déduit" par l'association[26] est nécessaire pour construire une personnalité morale dépassant la somme des interactions entre acteurs. La nature de la réalité sociale ainsi constituée peut varier : sa densité et sa consistance étant inversement proportionnelles à l'hétérogénéité des représentations qu'en ont les acteurs. [27]

Le sens "déduit" par l'association s'organise dans le cadre d'un projet, il la définit par rapport à son environnement[28], en précisant les changements qu'elle veut lui imposer dans le cadre de leurs interactions. Ce projet peut être analysé en termes de :
- problématique, elle permet d'interpréter l'environnement, elle pose un problème que l'association a pour objectif de résoudre. Par exemple, une situation donnée prendra un sens différent suivant qu'on l'aborde en termes de droit de l'homme ou de développement ;
- valeurs, elles constituent un cadre de références à partir duquel elle fonde le sens de ses actions ;
- orientations, elles définissent le type de réponses que l'association souhaite apporter au problème posé.

Les crises qui ponctuent l'histoire des associations sont très souvent liées à un défaut de performance symbolique : elles correspondent à une perte de consensus : une perte du sens définissant la nature et les finalités de la réalité organisationnelle. L'organisation ne meurt pas forcément mais elle change de nature (Mintzberg, 1990).

---

[25] Ce besoin correspond à l'un des chapitres retenus par Thévenet pour argumenter l'utilité du concept d'implication.

[26] Nous considérons ici l'adhésion des acteurs au sens "déduit" (Beaucourt, 1996) par les dirigeants, faisant ainsi abstraction du sens, par ailleurs "induit" (Beaucourt, 1996). Suivant les cas, ces sens peuvent interagir dans le cadre de processus de décisions démocratiques ou se développer parallèlement, introduisant une rupture entre formel et informel. Nous abordons ces éléments dans le cadre de la performance politique et de la conclusion.

[27] Suivant cette perspective, la pertinence de l'approche holiste et de l'approche individualiste (méthodologique) de la réalité sociale seraient fonction de l'état de celle-ci. Certaines sociétés ne constitueraient rien d'autre qu'un agrégat d'acteurs en interaction, pendant que d'autres verraient émerger une entité les dépassant.

[28] Cette performance constitue, pour l'organisation, le pendant de l'implication symbolique des volontaires.

Les difficultés, que rencontre actuellement l'AFVP, sont de cet ordre : chacun des acteurs impliqués dans l'association développe ses propres problématiques à partir des spécificités du contexte dans lequel il évolue. Ils n'interagissent plus que dans le cadre des stratégies (coalition, tensions) qu'ils développent en vue d'obtenir les ressources utiles à la réalisation de leurs enjeux. Ce morcellement de la réalité symbolique met en en danger l'intégrité de l'association.

Le sens sur lequel se fonde l'association dépasse la notion de culture. Il n'émerge pas, il est délibérément produit. Pour Beaucourt (1996), le sens de l'organisation met en interaction le "sens déduit" au niveau organisationnel par les dirigeants, le "sens induit" au niveau intersubjectif des interactions entre les acteurs et le "sens symbolique" produit au niveau intrapsychique par les individus. L'enjeu de l'association est que le sens qu'elle "déduit" s'impose aux sens émergeant des deux autres niveaux[29] [30].

1.2.2. La performance symbolique externe.

Le sens "déduit" par l'association en interne a pour vocation de dépasser ses "frontières" en vue de modifier la réalité symbolique[31] et/ou pratique de son environnement. Le numéro de Human Relation consacré aux "organisations de changement social global" ("Global Social Change Organisation" (1991)) définit les associations à partir de leur "engagement à servir d'agent de changement dans la création d'une civilisation meilleure." Les alternatives possibles, pour ce faire, mêlent :
- une action visant à modifier l'environnement de façon substantielle ;
- un témoignage ayant pour vocation de changer les mentalités : le sens individuellement et collectivement attribué à l'environnement.

Ce second type de projet s'inscrit dans une volonté de diffuser une vision du monde. Il s'agit de sensibiliser les gens au problème posé, de faire valoir le type de réponse proposée et de les inciter, d'une façon ou d'une autre, à la soutenir. Certaines associations, comme par exemple Amnisty International, se cantonnent à ce type d'activité. Le soutien qu'elle apporte aux prisonniers politiques consiste, entre autres, à les assurer que quelque part dans le monde des gens connaissent l'existence de leur situation et se soucient de leur sort.

La dimension témoignage existe dans les trois associations étudiées : les volontaires sont invités à partager ce qu'ils ont vu et vécu. Concernant MSF, ce témoignage revêt une dimension plus politique, il s'agit, pour les volontaires, de dénoncer les crimes dont ils ont été témoins.[32]

---

[29] Elle peut aussi vouloir, à des fins démocratiques intégrer les "sens induits". Ce qui compte, en définitive, c'est de disposer d'un sens relativement stable et unitaire.

[30] La difficulté de l'exercice serait a priori proportionnelle à l'effectif présent dans l'organisation, autrement dit fonction du nombre d'individus à convaincre. Mais les théories de la psychologie sociale et de la sociologie tendent à démontrer que le consensus est plus facile à obtenir dans le cadre d'une foule, que dans le cadre d'un groupe dit "restreint". La fonction de cette difficulté prend en fait la forme d'un "U".

[31] Réalité symbolique, en l'occurrence sociale, dans la mesure où l'association souhaite obtenir un consensus autour des représentations qu'elle produit à son sujet.

[32] Ils ont, par exemple, en 1997, été les premiers à dénoncer les exactions perpétrées par Laurent Désiré Kabila (actuel président de la République démocratique du Congo, ex Zaïre) sur les réfugiés rwandais.

La performance symbolique externe constitue une manière d'étendre l'existence du projet, de continuer à le construire socialement, au delà des murs de l'association, elle peut, par ailleurs, répondre à un besoin de légitimité. Ce besoin n'est, apparemment, pas le même pour toutes les associations : alors que certaines ressentent le besoin que leur projet soit reconnu et partagé, d'autres se suffisent des convictions qu'elles développent en interne. C'est le cas de MSF : l'association ne cherche pas à être cautionnée, ses rapports avec l'environnement demeurent, avant tout, pratiques.

En interaction avec la performance technico-économique, la diffusion du projet tend à réduire la dispersion des attentes des différents acteurs avec lesquels l'association est amenée à traiter. Mais, leurs rapports ne sont pas toujours aussi convergents, il arrive même souvent qu'ils s'opposent : les associations se retrouvent souvent face à des dilemmes les obligeant à choisir entre le respect de leurs valeurs et l'obtention de ressources leur permettant de réaliser l'objet social. Ces deux registres ne peuvent, vraisemblablement, pas être menés conjointement, ni parallèlement, leur intégration passe par un troisième registre : la performance politique.

1.3. Au centre de ces deux registres, la performance politique.

Dans l'idéal, l'association prendrait des décisions intégrant tour à tour la performance technico-économique et à la performance symbolique. Mais, il peut arriver, et il arrive, somme toute, fréquemment que ces deux registres se trouvent, face à une décision donnée, en contradiction.

> **Développement versus immigration : le projet du Ministère de la Coopération[33].**
>
> Un responsable de l'une des trois associations évoquait, par exemple, les projets de développement que se proposait de financer le Ministère de la Coopération, suite à "l'affaire des sans papiers" de l'église Saint-Martin. Le Ministère se proposait de financer un certain nombre de projets avec, pour motivation affichée, de légitimer sa politique d'immigration. Il s'agissait de favoriser le développement des pays pauvres afin que leurs ressortissants ne soient plus tentés de venir travailler en France. Au delà, une telle démarche permettait au gouvernement de cautionner le renvoi des immigrés clandestins dans leur pays sans autre forme de procès.

L'association est alors tenue d'arbitrer : de trancher entre deux alternatives mettant tour à tour en jeu la réalisation technico-économique de l'objet social et les valeurs qui sous-tendent le projet de l'association.

Les enjeux et la dimension politique du problème se situent, d'une part, au niveau de la décision prise et, d'autre part, par rapport aux procédures dont elle est issue.

---

[33] Démarche avortée suite à la dissolution de l'Assemblée Nationale et au changement de gouvernement (Mars 1997.

1.3.1. La performance politique en termes de décision prise.

En simplifiant quelque peu, nous considérons que les décisions prises par l'association peuvent être réparties le long d'un continuum allant :

- de la conformité de l'action par rapport aux critères définis en interne. L'association tend, pour ce faire, à flexibiliser le sens donné à cette action. Elle peut ajuster ses propres points de vue de façon à pouvoir, elle-même, admettre l'option retenue. Elle peut également moduler son discours afin que chacun des interlocuteurs, ou plus précisément chacun des acteurs par rapport auxquels l'association se trouve en situation de dépendance, puisse se réapproprier l'action proposée et ait envie d'y participer. Elle peut, par exemple, considérer que : peu importe les arrières-pensées du Ministère de la Coopération, ce qui compte, finalement, c'est que les populations des pays concernés puissent bénéficier des projets ;

- au respect des valeurs sur lesquelles se fonde le projet de l'association. Cette forme d'intégrité, "à tout prix" peut se faire au détriment de la performance technico-économique. L'association utilise son action comme variable d'ajustement. Elle la module de façon à ce qu'elle reste conforme à ses principes et, éventuellement, de façon à ce que ses partenaires y adhèrent également. L'association peut, bien entendu, rejeter les propositions trop ambiguës. Elle peut négocier, comme le font souvent l'AFVP et le SCD, des marges de manoeuvre lui permettant de mettre en oeuvre des moyens conformes à son approche du développement. Elle peut, par exemple, exiger une phase de diagnostic visant à repérer et/ou à susciter les besoins. Cette phase, relativement longue et coûteuse, repousse la date de la réalisation des projets, mais contribue à leur chance de perdurer[34].

Toute action, ou presque, implique des décisions arbitrant entre les deux registres de performances. Entre les deux pôles décrits, l'association peut formuler toutes sortes de compromis, de solutions intermédiaires visant à saisir des opportunités nécessaires à sa survie et à son développement, tout en restant relativement conforme à ses principes.

La décision prise s'accompagne, généralement, d'un discours explicitant les considérations sur lesquelles elle se fonde et le sens qui lui est donné. La décision prise apparaîtra ainsi aux autres (participants internes et partenaires externes) plus ou moins efficace et/ou plus ou moins légitime. La façon, dont se positionnent les différents acteurs, dépend en grande partie, de leurs propres enjeux et de leurs valeurs ; elle est également fonction de la façon dont ils ont été impliqués dans le processus de prise de décision.

---

[34] La difficulté est que ces avantages sont difficiles à mesurer. La plupart des associations se sont désormais converties à ces pratiques, suite, semble-t-il au constat d'échec de la coopération des années soixante et soixante-dix.

1.3.2. La performance politique en termes de prise de décision.

Nous pourrions, à propos des liens entre la façon de prendre une décision et l'implication des acteurs, évoquer les travaux de Festinger (1957) à propos de la dissonance cognitive ou ceux de Callon (1986) autour du concept de "traduction". Nous nous limitons, cependant, ici au dilemme entre l'efficacité de la prise de décision et la portée symbolique des procédures suivies. Là encore, les façons de faire peuvent être situées le long d'un continuum reliant ces deux pôles.

L'efficacité peut être obtenue de deux façons :

- par la mise en place de procédures bureaucratiques (Weber, 1922). Les décisions sont prises en fonction de critères préétablis, formalisant l'ensemble des cas de figures, ou plus raisonnablement les figures les plus fréquentes, sous la forme d'un ensemble de règles. Il s'agit ainsi de constituer une sorte d'arborescence orientant la décision en fonction des conditions caractérisant la situation.

La bureaucratisation des procédures d'intervention.

Les procédures d'intervention de MSF sont, en grande partie, standardisées. Une fois l'intervention qualifiée (réfugiés, épidémies, etc.), l'ensemble des décisions se trouvent déterminées : l'organisation des convois acheminant les hommes et le matériel, la structure de l'effectif, les matériaux et les matériels utilisés (kits logistiques et kits médicaux), l'organisation du camp, etc. : tout est planifié. MSF capitalise ses expériences passées et perfectionne ses compétences. Cette bureaucratie contribue, pour beaucoup, à son efficacité. L'association est capable d'intervenir dans les vingt-quatre heures qui suivent une catastrophe.

Rony Brauman avait, dit-il, songé, alors qu'il était encore président de MSF, à formaliser et à normaliser les conditions d'intervention, autrement dit, il aurait aimé établir un certain nombre de critères capables de déterminer à partir de quel moment et jusqu'où l'association "devait" intervenir. Il admet qu'une telle procédure n'est pas réaliste : la qualification d'une situation "d'urgence" ne dépend pas seulement des conditions objectives, elle prend en considération des données plus subjectives des contextes. Brauman considère ainsi une définition très restrictive de l'urgence : une situation exceptionnelle, très limitée dans le temps. Lorsque la situation perdure ou devient récurrente, on entre dans des problèmes structurels relevant du développement.

Les deux autres associations développent également des procédures reconstituant les différentes étapes présidant à la mise en place d'un projet. Il s'agit plus de procédures de contrôle des différents aspects impliqués que d'une standardisation. Chaque projet est unique et les modalités d'intervention dépendent en grande partie du contexte. Le processus de décision est en fait décrit en termes de tâches et de responsabilités attribuées aux différents acteurs.

La seconde alternative, favorisant une prise de décision rapide et efficace, consiste à concentrer le pouvoir autour d'un minimum d'acteurs. Il s'agit de limiter les débats et les négociations. C'est ainsi que certains volontaires justifient la supériorité hiérarchique qu'ils attribuent aux responsables de l'association : "Il faut bien que quelqu'un décide !". D'un autre côté, les décideurs ne peuvent matériellement pas prendre toutes les décisions. Il faut, en fait, trouver un équilibre entre concentration du pouvoir et

délégation afin que chacun, ait une charge de travail raisonnable tout en tirant le meilleur parti des compétences de chacun. exploitant les ressources humaines. La centralisation du pouvoir, autrement dit l'attribution des décisions les plus importantes à un petit nombre de personnes contribue, sans doute, à l'efficacité de l'association mais elle pose, par ailleurs, un problème au niveau symbolique.

La centralisation du pouvoir contredit certaines formes de démocratie organisationnelle auxquelles la culture associative reste particulièrement attachée. La place attribuée aux différents acteurs dans la prise de décision n'est pas seulement plus ou moins efficace, elle est également plus ou moins juste. La démocratie, qu'exige la culture, prolonge, en quelque sorte, le projet de l'association : contribuant à l'amélioration de son environnement, elle se doit, de constituer une organisation à l'image de cette ambition.[35]

La question de la prise de décision peut être posée dans les termes retenus par Beaucourt (1996) : il s'agit de savoir dans quelle mesure le sens "induit" par les ressources humaines de l'association est pris en considération par les dirigeants dans le cadre du sens qu'ils "déduisent". Au moins deux cas de figures sont ainsi possibles :
- soit les participants peuvent s'exprimer, les sens qu'ils "induisent" interagissent avec ceux que "déduisent" les dirigeants pour, finalement, se confondre ;
- soit les dirigeants déduisent unilatéralement le sens de l'association, auquel cas le sens "induit" par les participants se développe en marge de celui-ci, dans des cadres plus informels.

Conclusion sur la performance des associations.

L'enjeu de la performance politique, et de la performance en général, consiste à trouver un mode de fonctionnement à la fois efficace et acceptable pour les acteurs. Cet équilibre s'obtient entre un certain nombre de règles, visant à produire un minimum de continuité entre les décisions, et des formes de flexibilité permettant à l'association de s'ajuster aux contraintes et aux opportunités de la situation présente. De même, il s'agit de trouver des équilibres entre l'application du sens "induit" par les dirigeants, garante d'une certaine unité, et la possibilité pour l'association de bénéficier du sens "induit" par les acteurs, celui-ci contribuant à l'évolution de l'organisation dans son ensemble à travers des ajustement locaux..

Les réponses qu'apportent les associations étudiées à ces quelques dilemmes sont de nature séquentielle : la prise en considération des différentes tendances en tension s'appuie sur la coexistence de deux modes : les procédures bureaucratiques et l'informel. Différentes logiques se côtoient ainsi sans véritablement se rencontrer.

[35] L'association prend, habituellement, en charge les besoins de populations négligées par les lois du marché et oubliée par les politiques gouvernementales. Elle se fait souvent le porte parole de certaines minorités dont les droits sont bafoués. La question se pose ici de savoir comment, elle-même gère ses propres minorités.

Ces dualités s'inscrivent dans la culture et l'histoire des associations. La plupart des modes de fonctionnement actuels constituent le résultat de rationalités procédurales (Simon, 1982). Les associations ont pendant longtemps rejeté la gestion, l'organisation et la bureaucratie, et, les pratiques résultent des interactions entre acteurs, d'ajustements satisfaisants.

La gestion d'organisations de la taille de celles étudiées nécessite, cependant, la mise en place de procédures rationalisant les prises de décision. Cette bureaucratie est rendue acceptable par les acteurs par le maintien d'un système informel parfaitement intégré au fonctionnement effectif de l'association.

Brunstein perçoit dans les associations différents ordres : les finances, les techniques et les valeurs, qui se structurent à travers deux points de vue : celui d'en haut et celui d'en bas. Elle considère ainsi l'existence d'organigrammes distincts.

Nous abondons dans ce sens, en considérant la coexistence quasi-institutionnelle d'une bureaucratie classique et de régulations informelles présentant des complémentarités certaines.

Il apparaît ainsi que les associations allient contraintes technico-économiques et contraintes symboliques et culturelles sans que celles-ci ne s'affrontent directement. Autrement dit, les responsables de l'association déduisent un projet fondé sur les valeurs et les modalités de sa concrétisation technico-économique. Ils développent une rhétorique mettant en évidence la complémentarité des deux registres. "Il faut se donner les moyens de réaliser les projets tout en respectant les valeurs auxquelles nous sommes attachés."

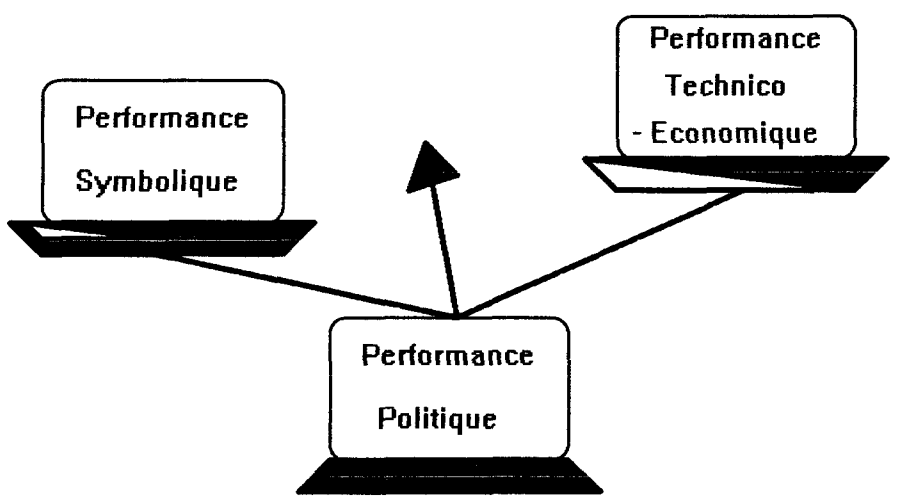
Les tensions et les contradictions qui ne manquent cependant pas de se produire sont, quant à elles, arbitrées et régulées localement par les acteurs, suivant des logiques informelles leur laissant une relative liberté.

L'exemple de l'AFVP est à ce sujet particulièrement intéressant : les instances dirigeantes se sont pendant longtemps appuyées exclusivement sur les régulations informelles. Ils affichaient un objet social consistant à faire partir de jeunes volontaires dans le cadre de projets de développement faisant valoir la complémentarité entre une expérience de la rencontre interculturelle et des projets techniquement efficaces. Les acteurs du terrain se sont dans un premier temps parfaitement satisfaits de la liberté et des responsabilités qui leur étaient ainsi confiées. Mais, après quelques années de ce mode de fonctionnement, l'association traverse une grave crise d'identité et les acteurs somment les instances dirigeantes de repréciser davantage les orientations de l'association.

Il apparaît ainsi que si l'informel constitue un puissant ressort, cela nécessite néanmoins de construire des cadres de répérage. Les instances dirigeantes établissent des priorités, tranchent et privilégient certains critères et certains acteurs. Les autres acteurs élargissent le débat et font entendre des voix négligées par les autres logiques. Cela permet, en particulier dans un cadre complexe et ambigu comme le développement, de mettre en place un certain nombre de règles tout en évitant les blocages.

Au delà de son apport au fonctionnement et à l'efficacité de l'organisation, l'informel s'inscrit dans la performance symbolique, il constitue un élément d'identité auquel les acteurs sont particulièrement attachés. Il s'agit, selon eux, de ce qui fait la différence entre l'association et l'entreprise. La principale différence avec l'entreprise est que ce système est admis et légitime.

La coexistence du formel et de l'informel permet de mettre en place les outils de gestion nécessaires à la conduite d'organisations dont les effectifs se comptent en milliers[36], tout en laissant aux individus les formes de contre-pouvoirs qu'exigent la culture. Ces contre-pouvoirs leur garantissent une certaine autonomie dans le cadre de laquelle ils retrouvent prise sur l'association :
- au niveau des individus, à travers les décisions qu'ils ont à prendre dans le cadre de leurs fonctions et les formes d'influences interpersonnelles ;
- au niveau collectif, à travers les pressions que peuvent exercer l'opinion ou les opinions publiques.



2. Dilemmes et positions des trois associations étudiées.

Les positionnements des associations en termes de performance, apparaissent relativement dispersés, comparativement à l'homogénéité des points de vue exprimés par les responsables Ressources Humaines[37] Les différences entre les registres privilégiés se concentrent, pour la plupart, au niveau des articulations entre "interne" et "externe" : l'AFVP et le SCD semblent plus concernés par ce que pensent leurs interlocuteurs externes que MSF. Ces orientations résultent d'arbitrages en interaction avec les champs d'opportunités et de contraintes dans lesquels elles s'inscrivent.

En préambule à ces positions, nous introduisons un ensemble de propos recueillis à l'occasion de la réunion que nous avions organisées pour conclure notre travail de terrain. Celle-ci rassemblait les responsables Ressources Humaines de chacune des

[36] des milliers, en incluant les volontaires et les salariés locaux.
[37] Nous intégrons les positions spécifiques des RRH dans le cadre du chapitre suivant.

associations ainsi que la responsable formation de l'AFVP. L'objectif de départ était de valider les résultats jusque là obtenus, la confrontation de leurs points de vue nous a, ce faisant, amené des données particulièrement intéressantes. Les extraits sélectionnés illustrent certains des dilemmes qu'ont à résoudre les trois associations et les arbitrages qu'elles effectuent.

2.1. La gestion des tensions entre les différents registres de performances : témoignages et débats.

La gestion des tensions entre les différents registres de performances.

- AFVP : "Nous on est partenaire dans des projets de développement. Pour nous, ce qu'il faut, c'est un consensus, une adhésion à l'action, de la part des partenaires, de la population, du volontaire. Pour moi, c'est l'idéal mais c'est pas toujours atteint."

- SCD : Il faudrait peut-être définir la notion de partenaire. Chez nous les volontaires sont usagers. C'est tout le travail me semble-t-il de l'association, d'arriver à faire converger des intérêts et des démarches qui peuvent effectivement être, divergents peut-être pas, mais qui peuvent être différents. C'est tout notre travail. C'est toute la difficulté, la complexité. ...On se rend compte dans la réalité qu'il faut ménager la chèvre et le chou."

- AFVP : "Je crois que c'est vrai, il faut être honnête, il y a des bailleurs de fonds qui ne rentrent pas complètement dans la démarche de l'AFVP."

- MSF. "Moi, j'aurais tendance à dire que pour nous, notre légitimité nous suffit complètement en interne. On voit absolument pas le problème des autres. Etant une organisation médicale, on intervient sur des critères bien définis. Par exemple, on commence toujours par donner de l'eau. Des gens de l'extérieur, y compris des gens concernés, peuvent ne pas comprendre qu'on ne commence pas par donner à manger."

- AFVP : "Nous on a un débat par rapport à cette obligation de résultats mais tant qu'on travaillera avec des bailleurs de fonds, on y échappera pas, c'est dans le contrat l'obligation de mener à bien un certain nombre de résultats. C'est notre crédibilité. Notre problème, c'est de ne pas sacrifier par rapport à notre démarche interne, c'est un équilibre à trouver. ...Si on refuse c'est par rapport soit à une philosophie, soit par rapport à notre mission. On a refusé un projet de la Banque Mondiale parce qu'ils ne voulaient pas de volontaires sur le projet. "

- SCD : "Le développement, aujourd'hui, ça reste une philosophie mais c'est aussi un marché économique. Depuis trois, quatre ans, on est dans ce compromis entre garder notre idéal qui a fait notre histoire et regarder, aujourd'hui, le contexte tel qu'il est, c'est de continuer sans trop se pervertir."

- MSF. "Nous depuis deux ans on a décidé de diminuer la structure pour justement pas être contraint, pas être obligé de se développer. C'est un choix. Dans notre développement, il y a des choses qu'on ne maîtrise pas, qui sont liées au contexte mais on a encore une marge de manoeuvre."

BU LILLE 1

- AFVP : "Ce sont des choix stratégiques et qui normalement devraient être de la responsabilité de nos instances dirigeantes Bon jusqu'à présent, c'est plutôt les acteurs sur le terrain qui, soit de manière intuitive, soit de manière pragmatique en fonction de l'analyse de la situation, les font mais tôt ou tard ça remonte."

- MSF. "On est très égocentrique de ce côté là, c'est toujours le terrain qui demande, c'est toujours nos références internes qui jouent et c'est pas le fait d'avoir un accord avec un partenaire. On est sorti de toutes les coordinations[38] mais sur le terrain, oui, on fait du partenariat. ...L'indépendance, on l'a puisque depuis 96, on est à 60% de fonds privés. "

Extraits de la réunion de 13 Novembre 1996[39]

2.2. Champs d'opportunités et arbitrages de chacune des trois associations étudiées.

Les trois associations étudiées ne se positionnent pas exactement de la même façon, par rapport aux différents registres de performance. Elles illustrent la relative diversité des arbitrages possibles pour gérer les tensions qu'ils génèrent. Le chapitre suivant met, quant à lui, en évidence l'homogénéité plus grande de leurs responsables Ressources Humaines, nous amenant ainsi à constater qu'au sein même de ces organisations, existent des points de vue sensiblement différents. Nous formalisons ici les points de vue dominants[40].

2.2.1. Les positions de MSF : des critères définis en interne et l'affirmation d'une indépendance vis-à-vis de l'extérieur.

MSF tient généralement un discours à la fois pragmatique et volontaire : l'association entend imposer, à son environnement, la réalisation de son objet social. Ses choix reposent, avant tout, sur l'application des orientations définies en interne, ces dernières étant, en principe, elles-mêmes, dictées par les opportunités et les contraintes du terrain : c'est en fonction des besoins identifiés à ce niveau, que l'association détermine son action. La dynamique de l'association repose ainsi sur un lien, à la fois direct et univoque, entre le siège et le terrain. La préservation de ce lien passe par un refus de tout compromis, avec les interlocuteurs extérieurs. MSF fonde sa performance sur des critères technico-économiques définis en interne et la garantit par une performance politique lui permettant d'affirmer son indépendance.

---

[38] Coordination d'Agen tout ce qui est groupement d'ONG.

[39] à MSF, rue Saint Sabin, Paris avec Jean-Marc CHARDON, D.R.H. de M.S.F. , Nuno FERNANDEZ, D.R.H. du S.C.D. , Jean-Pierre GAIGNARD, D.R.H. de l'A.F.V.P. , Béatrice TRICHET, Responsable de la Formation à l'A.F.V.P.

[40] Le style sensiblement plus subjectif que nous développons ici a pour vocation de rendre compte, le plus justement possible, des points de vue de chacune des associations.

De façon quelque peu paradoxale, cette efficacité et cette indépendance revendiquées constituent, au delà des considérations technico-économiques, une vision de l'action humanitaire : une action humanitaire indépendante des Etats et des institutions, dont la seule raison est de "soigner les personnes sans distinction de races, de religions et d'opinions politiques"[41].

Cette indépendance préside également au devoir de témoignage qu'intègre son objet social. Nous interprétons cet aspect de son action comme une volonté de faire partager, aux autres, le sens qu'elle donne à certaines situations, nous considérons ainsi la prise en charge d'une performance symbolique[42].

Le respect de ces principes amène l'association à renoncer à certaines subventions publiques, elle s'est donné comme objectif de maintenir ces dernières en-dessous de 40 % de son chiffre d'affaire total.

Paradoxalement, la crédibilité de l'association par rapport aux donateurs et la notoriété dont elle bénéficie auprès du grand public reposent essentiellement sur son refus de transiger face aux pressions de tous ordres. MSF s'est ainsi forgée, sur la base d'une communication quelque peu paradoxale[43], une image désormais entretenue.

Ce positionnement sur l'indépendance se révèle particulièrement pertinent par rapport aux situations d'urgence, mais il rencontre d'importantes limites dans le cadre des opérations de développement. Ces dernières représentent désormais plus de la moitié de l'activité de l'association mais elles restent perçues en interne et en externe comme marginales. On peut, certes, lui reconnaître la capacité à imposer sa vision de l'association, mais les décalages entre les perceptions et les faits objectifs[44] nuisent :
- à sa performance technique, les volontaires se projetant dans des urgences imaginaires ne sont pas toujours très efficaces en termes de développement ;
- à sa performance symbolique, les populations voyant arriver des "armées" de 4x4 et de volontaires armés de talkies walkies tendent à rejeter ce qui leur apparaît comme une invasion.[45]

Cette intégrité, cette obstination que l'association transmet à ses volontaires peuvent, face à un contexte de développement, se transformer en intolérance et en ingérence. Le refus de transiger devient de l'intransigeance. Le développement se fonde sur l'écoute. Le coût en termes de performance symbolique est d'une certaine façon relativement réduit dans la mesure où MSF ne communique pas, ni en interne ni en externe, sur ce registre. Seules les populations concernées questionnent la performance de l'association.[46]

---

[41] extrait de la charte MSF.

[42] Même si les deux sont liés, MSF cherche à faire reconnaître le caractère intolérable de certaines situations, et non sa propre légitimité.

[43] Sa communication consiste, en quelque sorte, à déclarer qu'elle ne communique pas : qu'elle ne cherche pas à plaire. Elle affirme suivre son chemin sans se soucier de ce que pensent les autres. Le message délivré aux donateurs peut être explicité comme : "Que vous adhériez à notre projet ou non, que vous nous confiez votre argent ou non, notre ligne d'action reste la même.

[44] Nous considérons la répartition de son activité entre 40% d'urgence et 60% de développement comme un fait relativement objectif.

[45] Les opérations de développement sont, dans le cadre des autres associations, plus discrètes afin de favoriser l'intégration des volontaires, les 4x4 et les talkies walkies relevant plutôt d'une logistique de crise.

[46] Nous analysons en détail ces "difficultés" dans le cadre de l'annexe 1.3.

2.2.2. Les positions de l'AFVP : complémentarité entre les dimensions techniques et symboliques des projets à travers des ajustements locaux.

L'AFVP privilégiait, à l'origine, une performance essentiellement symbolique : son unique finalité consistait alors à envoyer de jeunes français dans le cadre de nouvelles formes de coopération. Cette action privilégiait la rencontre interculturelle et, à travers elle, une contribution au rapprochement des peuples, ainsi qu'une expérience, pour le volontaire, très formatrice.

L'association a, depuis 1979, modifié ses statuts et élargi son objet social à la réalisation de projets de développement. Plus qu'un élargissement, le fait de devenir opérateur a profondément transformé son activité et sa culture, l'amenant, en particulier, à intégrer de façon beaucoup plus prégnante, les contraintes technico-économiques.

C'est ainsi qu'à la fin des années 80, la tendance "professionnaliste" s'était finalement, imposée : l'association et ses membres se considéraient comme des professionnels du développement, faisant valoir leurs compétences et leur efficacité dans la réalisation de projets de plus en plus nombreux et de plus en plus vastes. Le discours dominant situait le caractère associatif de l'organisation au niveau des finalités et de l'esprit, prônant, par ailleurs, le recours à des moyens identiques à ceux des autres organisations. Certaines délégations régionales[47] parvenaient, effectivement, à concurrencer, dans certains secteurs, les entreprises du secteur privé.

La dimension symbolique de l'action, c'est à dire le sens de l'expérience et la dimension humaine des projets restait cependant, inscrite dans l'objet social et un grand nombre de participants jugeaient que l'association était en train de perdre son âme.

Les années 90 se caractérisent par la volonté des instances dirigeantes de ne pas privilégier un registre de performance au détriment de l'autre : l'AFVP réalise des projets de développement, avec les volontaires, ces deux aspects de l'objet social sont tout simplement complémentaires. Partant de là, les acteurs gèrent les contradictions qui peuvent opposer ces deux enjeux, face aux problèmes concrets, dans le cadre d'ajustements locaux : "l'association laisse faire l'informel".

Cette dynamique tend cependant à s'essouffler : depuis deux ou trois ans, l'association traverse une profonde crise d'identité : ces tensions ont eu raison à la fois :
- de sa performance symbolique : l'association n'a plus de projet fédérateur ;
- de sa performance technico-économique, elle n'a plus de critères propres à opposer à la diversité des exigences que lui impose l'extérieur.

La performance politique vient, dans ce contexte, du "terrain" : celui-ci exige des instances dirigeantes qu'elles redéfinissent les valeurs et le projet de l'association afin de pouvoir fonder des orientations pratiques.[48]

---

[47] Représentations de l'association dans les pays où elle intervient.
[48] Nous revenons également sur tous ces éléments dans l'annexe 1.3.

2.2.3. Les positions du SCD : priorité à la performance symbolique.

Le SCD est, des trois associations, celle qui privilégie le plus la performance symbolique. Pour lui le projet de développement constitue, avant tout, l'occasion d'une rencontre. Il situe, en quelque sorte, la performance des volontaires au niveau de l'ouverture d'esprit dont ils sont capables dans le cadre de leur relation avec les populations des villes et des villages dans lesquels ils interviennent.

Son projet ne se limite pas à la rencontre interculturelle, la mission du volontaire se prolonge au delà de son retour en France : l'association attend de lui qu'il contribue à rétablir une image plus juste des pays du tiers-monde et qu'il lutte, en particulier, contre la condescendance que développent à leur égard la plupart des gens.

Elle espère enfin qu'il pourra transposer l'ouverture d'esprit acquise au cours de cette expérience à d'autres activités.

L'association diffuse cette vision du développement, de la recontre interculturelle et des "rapports Nord-Sud" dans le cadre de ses formations, celles-ci étant ouvertes à tous, même à ceux qui n'envisagent pas de partir dans l'immédiat. Le SCD participe, par ailleurs, à de nombreuses manifestations sociales et culturelles et se trouve bien implanté au sein du tissu associatif lyonnais. Sa vision ne se limite pas au développement, ce dernier ne constituant, pour lui, qu'une expression possible d'un état d'esprit plus large.

Le SCD ne nie pas pour autant l'utilité des projets, mais il accorde une importance primordiale à la façon dont ils sont réalisés. Pour lui, un projet n'a que peu de valeur, s'il n'a pas été effectué dans l'acceptation et le respect des populations.

Les positions du SCD s'expliquent, en partie, par le fait qu'il n'est pas opérateur, mais qu'il envoie ses volontaires sur les projets de ses partenaires. N'étant pas contraint par les aspects technico-économiques, le SCD se donne pour vocation, par l'intermédiaire des volontaires, d'amener ses partenaires à prendre davantage en considération les dimensions symboliques et humaines des projets.

Le SCD va souvent jusqu'au bout de ses réflexions, mais pour des raisons essentiellement techniques il ne parvient pas à les concrétiser complètement : l'ouverture d'esprit suscitée dans le cadre des préparations au départ se trouve, une fois sur le terrain, bien souvent submergée par des quantités de travaux ne permettant pas au volontaire de prendre suffisamment de recul. L'association aurait, selon nous, tout intérêt à poursuivre ses formations tout au long de son expérience.[49]

[49] Nous développons ces recommandations dans le cadre de l'annexe 1.1.

Conclusion sur les positions des trois associations étudiées.

Les associations étudiées, bien qu'intégrant des objets sociaux du même ordre, n'envisagent pas leurs activités exactement de la même façon. Leurs différences se situent à plusieurs niveaux :
- la façon dont est produit l'objet social ;
- le sens qu'elles donnent à leur activité ;
- le type d'adhésion recherché en interne ;
- le type de légitimité recherché à l'extérieur ;
- les arbitrages réalisés entre les contraintes technico-économiques et le sens de l'action dans le cadre de la performance politique.

Au sein même des trois associations étudiées, coexistent des tendances hétérogènes qui reflètent les incertitudes des responsables face aux ambiguïtés du développement. On trouve en commun un certain humanisme, mais les voies explorées pour y parvenir diffèrent. Cette hétérogénéité se retrouve dans la façon dont sont appréciées les contributions.

Partant de là, la question de la performance apparaît pour le moins relative. Le dilemme se situe entre l'optimisation des certaines formes ou des contributions acceptables pour tous.

Nous situons les différences entre l'approche de MSF et les approches du SCD et de l'AFVP par rapport aux domaines d'intervention par rapport auxquels ils se définissent :

- au départ, conçue pour l'urgence, la vision de MSF met en avant un principe supérieur commun. Partant de là, son action intègre des logiques de maximisation. Il s'agit de sauver le plus de gens possible ;

- le SCD et l'AFVP interviennent dans des domaines caractérisés par l'absence de tels principes. Partant de là, la maximisation d'un registre d'action se fait, dans presque tous les cas, au détriment d'un autre. La performance consiste alors à construire une réalité acceptable pour tous.

Cette différence explique, en partie, les contre-performances constatées au niveau des interventions de MSF dans le domaine du développement. Les qualités requises n'étant pas du tout les mêmes que pour l'urgence.

Nous évaluons à présent les quatre types d'implication en questionnant la nature des équilibres entre les différents acteurs et les différents registres de performance qu'ils sont susceptibles d'introduire face à l'hétérogénéité des contextes auxquels ils sont confrontés.

3. Contributions des différents type d'implication aux performances de l'association.

Cette partie analyse les différents aspects de la contribution du volontaire. Ceux-ci ont été mis à jour dans le chapitre 5. Les différentes catégories d'implication établies dans le chapitre 7. Nous distinguons, dans cette perspective, deux types d'implication exclusive en fonction du référentiel auquel elle se destine. Nous considérons d'un côté l'implication exclusive dans l'association et, d'un autre côté, l'implication exclusive dans des référentiels extérieurs à cette dernière. Nous retenons, dans ce cadre, le plus fréquent : les populations concernées par le projet.

Catégories d'implication / Aspects de la contribution	Implication pragmatique	Implication exclusive dans l' organisation	Implication exclusive dans les populations	Implication condi-tionnelle	Implication discernée
Réalisation des objectifs du projet.					
Négociation et évaluation des efforts accomplis dans ce sens.					

Pertinence des moyens mis en oeuvre : - prise en considération de la complexité de la situation ; - "savoir être" et respect des différents points de vue ; - capacité à innover et à adapter le projet aux données de la situation.					

Nous rapportons ces différentes contributions aux différents registres de performances relevés dans la première partie de ce chapitre. Nous relevons certaines formes de congruence entre les aspects de la contribution mis à jour dans le chapitre 5 et ces registres, mais elles ne sont pas systématiques.

Les moyens mis en oeuvre tendent à contribuer à la performance symbolique de l'organisation. Ils se réfèrent à la conformité par rapport aux valeurs et aux sens de l'objet social. Le volontaire peut, par exemple considérer que le développement n'a de sens que dans la mesure où les changements apportés répondent à des demandes explicites de la population. Il préférera pour ce faire s'appuyer sur des méthodologies plus laborieuses, plus lentes, mais facilitant en contrepartie la prise de conscience de certains besoins et l'émergence d'une demande.

Une telle démarche contribue cependant à la réalisation des objectifs dans la mesure où elle favorise l'implication des populations dans le travail effectué et une appropriation du projet augmentant ses chances de perdurer après le départ du volontaire.

Ces initiatives et les arguments sur lesquels elles reposent peuvent d'autre part être pris en considération par le responsable de l'association pour évaluer les efforts effectués par le volontaire. Ils peuvent compenser et justifier une productivité moins importante qu'une démarche ignorant les demandes de la population.

De même, les objectifs réalisés se réfèrent à des critères technico-économiques susceptibles d'être quantifiés, mais ils impliquent toujours des aspects plus qualitatifs. Certains projets, comme, par exemple, la "gestion de terroirs villageois", se définissent comme un ensemble d'actions visant à "susciter" et à accompagner toutes les initiatives susceptibles de contribuer à une meilleure exploitation des ressources dont dispose la communauté. L'évaluation des objectifs ainsi conçus porte sur la capacité du volontaire à comprendre les points de vue des populations concernées. Elle touche à la performance symbolique au moins autant qu'à la performance technique ; la performance politique ne consiste pas tant à prendre et à faire partager des décisions conformes aux principes de l'association, qu'à laisser aux villageois l'initiative des actions entreprises.

- enfin, la façon dont le responsable évalue le travail effectué, en particulier lorsque les objectifs n'ont pas été atteints, dépend pour beaucoup de la performance politique du volontaire, c'est-à-dire de sa capacité à négocier et du pouvoir dont il dispose pour imposer ses choix. Mais elle tient cependant compte de sa performance technico-économique (elle se réfère à un certain nombre de critères techniques) et de sa performance symbolique (elle considère la conformité de ces choix par rapport aux valeurs de l'association).

Types de performance impliquée / Aspects de la contribution	performance technico-économique	performance politique	performance symbolique
réalisation des objectifs	====== ========== ==========		
évaluation des efforts fournis		====== ========== ==========	
qualité des moyens mis en oeuvre			====== ========== ==========

Les différents registres de performances établis dans le cadre de la première partie de ce chapitre sont autant d'évaluations possibles de l'action. Ils "induisent" des hiérarchies de priorité entre les enjeux des acteurs impliqués suivant des ordres sensiblement différents. Mais, il s'agit toujours du point de vue des responsables de l'association. La définition de la performance ainsi retenue reste d'inspiration constructiviste : la performance correspond au degré d'adéquation entre les actions[50] de l'organisation et ce que le gestionnaire qui l'évalue attend d'elle.

[50] Les actions considérées à la fois comme moyens et comme résultats.

Cette approche de la performance tombe dans le travers que dénonce Bournois (1993) : comme la plupart des recherches, elle se limite au point de vue du gestionnaire. Bournois préconise une "perspective multi-acteurs" introduisant "une meilleure représentativité des différents acteurs sociaux impliqués". Le chercheur pourrait ainsi prendre en considération les points de vue et les intérêts des directions générales, des salariés et des différents partenaires de l'organisation.

Igalens considère lui-aussi que l'auditeur[51] ne doit pas se limiter aux exigences des directions techniques et opérationnelles. Il fait ainsi valoir la valeur ajoutée que peut apporter le chercheur en élargissant ses référentiels.

Dans cette perspective, la définition de la performance organisationnelle ou individuelle, jusque là développée, peut être élargie à l'adéquation entre, d'un côté, les moyens mis en oeuvre et les résultats obtenus par l'association ou le volontaire et, d'un autre côté, les attentes de celui qui les juge. Ces attentes ne se limitent pas forcément à des calculs fondés sur leurs intérêts personnels. Elles peuvent intégrer une vision de l'association considérant ce qu'elle doit être et doit faire pour être efficace et/ou respecter les principes qu'elle énonce dans sa charte. Ces jugements peuvent faire valoir les intérêts d'autres acteurs. C'est ainsi que, par exemple, les points de vue exprimés par les donateurs font valoir les intérêts des populations.

L'approche précédente explicitait les registres de performances susceptibles d'être impliqués, par les gestionnaires, dans leurs décisions, les jugements des participants internes et externes, n'étaient intégrés que de façon indirecte, en fonction des dépendances technico-économiques ou symboliques de l'association à leur égard. Cette partie intègre ces jugements de façon plus directe. Elle considère que, même lorsque les gestionnaires n'entendent pas ou ne considèrent pas un point de vue donné, celui-ci continue néanmoins d'exister.

Notre évaluation des contributions apportées prend ainsi en considération :

- les points de vue des salariés. Comme le souligne Igalens (1994) ces derniers n'ont pas forcément la même conception de l'organisation du travail qui leur est confié. Il s'agit de les considérer non plus en tant qu'objets mais en tant qu'acteurs de leurs contributions (Bournois, 1993). Nous nous référons ainsi aux enjeux qu'ils prennent en considération. Nous nous référons, ce faisant, au sens de l'acteur, suivant une perspective compréhensive de type Wéberien ;

- les responsables. Compte tenu d'une certaine décentralisation du pouvoir, nous nous référons aux points de vue dominant au sein des responsables de l'association, et soulignons le cas échéant les éléments de divergences et les différentes tendances qui en résultent ;

[51] Dans le cadre de cette troisième grande partie, notre démarche de recherche se rapproche de l'audit dans la mesure où nous mettons à jour un certain nombre de problèmes (relatifs aux enjeux actuels ou potentiels des associations). Nous réservons cependant nos prescriptions pour les annexes dans la mesure où celles-ci dépassent notre rôle de chercheur.

- les autres voix. Nous partons des orientations actuelles des responsables et explorons les voies qu'elles pourraient prendre :

* si elles allaient jusqu'au bout de certains raisonnements, en prenant par exemple davantage en compte le ressenti des populations ;
* si certaines voix, actuellement minoritaires au sein des responsables, se révélaient finalement annonciatrices d'un changement ;
* si l'association se défaisait, un tant soit peu des contraintes de l'action immédiate pour davantage intégrer les perspectives à moyen et long termes ;
* si enfin, elle prenait davantage conscience des tensions et des paradoxes sur lesquels s'appuie son développement et parvenait à reconnaître l'utilité de certaines contradictions pour l'évolution et l'adaptation de son projet.

Nous faisons ainsi valoir certaines formes de valeur ajoutée en présentant les potentialités des différents types d'engagement que les responsables ne percevraient pas spontanément.

La problématique, présidant à l'analyse de chacun des modes d'implication, mesure le degré de conformité de la contribution par rapport au sens "déduit" par les responsables, tout en questionnant, par ailleurs, les écarts. Le point de vue que nous souhaitons faire valoir est que ces derniers sont susceptibles de contribuer à la performance de l'association, pour ainsi dire, malgré elle. Le sens "induit" par le volontaire peut l'amener à mieux intégrer certains registres et/ou à prendre davantage en considération d'autres voix que celles, d'ordinaire, valorisées..

L'analyse de ces écarts nous permettra d'achever la mise à jour des modalités suivant lesquelles se définit la performance de l'association. Nous constaterons que la performance consiste, dans le contexte du développement, à construire une réalité acceptable pour tous les acteurs, par opposition à des échecs susceptibles d'introduire des effets pervers destructeurs. Dans cette perspective, les orientations des responsables dépendent, pour beaucoup, de la façon dont ils se positionnent par rapport au risque d'échec.

3.1. Des formes a priori idéales : conformité aux attentes de l'association.

3.1.1. "Le pragmatisme" : l'exécution des buts de l'association.

3.1.1.1. Ce que le "pragmatique" prend en charge.

Le volontaire s'impliquant de façon "pragmatique" prend en charge la réalisation technico-économique du projet. Il se définit comme un professionnel, s'étant engagé à mener à bien le travail que lui a confié l'association. Il décline, ce faisant, toute responsabilité concernant le bien fondé des objectifs visés.

La réappropriation des buts et des valeurs de l'organisation, considérée par Mowday (1982) comme un critère d'implication, reste, pour ce type de volontaire, très relative. Il prend effectivement en charge les buts de l'association, mais ne semble pas vouloir s'impliquer au niveau des valeurs qui les sous-tendent. En fait au moins deux cas de figures sont possibles :
- soit il fait confiance à l'association. Il pense qu'elle est plus à même que lui de juger de la pertinence des objectifs ;
- soit il accepte le projet comme il accepterait tout travail[52].

Le "pragmatique" intègre très souvent des cadres de références plus ou moins identiques à ceux de l'entreprise. Il tend, par exemple, à reconnaître aux représentants de l'association, une supériorité hiérarchique. Partant de là, il se révèle le plus souvent loyal, voire "docile". Le seul domaine, où il est susceptible de contester le point de vue de l'association, concerne l'efficacité des moyens mis en oeuvre. Cet aspect de son travail met en jeu ses compétences. Il situe, à ce niveau, sa responsabilité et sa légitimité par rapport à la situation.

La portée de l'implication est ici relativement neutre. Mais, paradoxalement, en dépit de certaines formes de retrait (Sainsaulieu, 1977), ce positionnement relève, dans certains cas, de l'implication intrinsèque dans l'organisation. Certains de ces volontaires valorisent leur appartenance à l'association et aspirent à ce qu'elle les reconnaisse comme des travailleurs sérieux, faisant particulièrement bien leur travail. D'autres sont plus calculateurs, mais mettent cependant un point d'honneur à apporter une contribution conforme aux attentes de leur responsable. Les différents types de convocation peuvent, rappelons-le, être associés à des formes d'implication sensiblement différentes. Le critère commun à tous les "pragmatiques" réside dans le fait de ne convoquer, en situation, aucun enjeu autre que la réalisation pratique du projet.

3.1.1.2. Le point de vue de l'association sur le "pragmatisme"

Ce type d'engagement convient aux associations dont la démarche consiste à imposer une action dont le sens et la légitimité sont définis en interne. Il est alors qualifié de professionnalisme. La valeur accordée depuis quelques années à ce profil est à mettre en avec les idéaux qui avaient présidé au début du développement. Par réaction, certains responsables privilégient des volontaires qui, comme eux, considèrent que seuls les résultats concrets contribuent véritablement au développement.

Certaines délégations de l'AFVP et certains opérateurs du SCD apprécient particulièrement le "pragmatisme" dont sont capables certains volontaires. C'est le cas, en particulier, de l'une des délégations de l'AFVP visitées dans le cadre de notre travail de terrain. Celle-ci est qualifiée, par les volontaires (les "non-pragmatiques"), de

[52] Ce cas de figure n'aboutit pas forcément sur un "mercenaire" (Thévenet, 1992). Le volontaire peut, très bien, s'identifier au prestige de l'association. Certains volontaires, développant ce type d'engagement, sont fiers de travailler pour l'AFVP ou MSF.

"bureau d'étude". Ils signifient ainsi qu'elle est, techniquement, aussi efficace qu'une entreprise, tout en lui reprochant de ne pas suffisamment prendre en considération la dimension humaine du développement.

Ce profil leur garantit une contribution parfaitement conforme aux critères qu'ils définissent, ainsi qu'une sobriété dans le discours qu'ils jugent appropriée face à la complexité des situations abordées.

Cette réalisation pratique du projet répond, par ailleurs, à ce que Médecins Sans Frontières attend de ses volontaires. L'urgence requiert des individus capables de travailler de façon intense et durable. Ils doivent être suffisamment tenaces, voire obstinés, pour faire face à l'adversité. Ils soignent et alimentent les "populations en détresse" envers et contre tout. Ils ne se laissent pas facilement aller à des considérations trop sentimentales. Face aux souffrances des populations auprès desquelles ils interviennent, ils "gardent la tête froide". Ils considèrent de façon relativement "objective" les besoins de la situation et le travail à effectuer.

Ces interventions demandent, par ailleurs, une forte cohésion et le respect d'une ligne d'action précisément définie. Le volontaire doit se conformer à des protocoles et réaliser sa mission suivant des règles bien établies. La définition relativement stricte des postes convient parfaitement au pragmatique.

La reproduction de ce modèle dans le cadre des opérations de développement est, selon nous, l'une des principales causes des difficultés que rencontre MSF dans ce domaine.

3.1.1.3. La portée du "pragmatique".

Ce type de volontaire est représentatif d'une tendance, aujourd'hui, en phase de concurrencer l'implication exclusive (affective ou morale). Cette tendance constitue une réaction face aux échecs passés et aux difficultés liées à l'ambiguïté des opérations de développement. Le pragmatisme se centre sur la tâche et évite de trop "sentimentaliser" l'aide apportée. Il constitue, pour un grand nombre de volontaires et de responsables, une réponse au doute dans lequel se retrouve également une partie des populations.

Ces volontaires constituent, d'un point de vue strictement technico-économique, une ressource estimable. Se définissant par rapport à la quantité de travail qu'ils sont capables de fournir, ils figurent parmi les plus productifs. Ils se caractérisent par une très grande fiabilité.

Parfaitement adaptés aux situations d'urgence, ils se révèlent, en revanche, souvent moins résistants que les autres aux situations ambiguës. Refusant de se poser trop de questions, ils s'opposent, parfois, aux autres catégories de volontaires. Ils leur reprochent des débats qui, selon eux, nuisent à l'efficacité de l'action. Ils les qualifient de "prise de tête".

Leurs rapports avec les populations sont particulièrement contrastés. Certains tendent à se réapproprier le projet et à s'autoproclamer unique responsable de tous ses aspects.[53] Il peut dériver vers des formes d'autoritarisme qui, si elles contribuent à la réalisation pratique du projet, restent aberrantes d'un point de vue symbolique.

D'autres, en revanche, s'intègrent plutôt bien et semblent pouvoir apporter des contributions acceptables pour les populations. Ces dernières semblent apprécier chez eux :
- des comportements relativement intelligibles. Le "pragmatique" fait son travail. Cette démarche leur apparaît plus "claire" que la volonté de les aider ;
- des motivations ne mettant pas l'accent sur leur pauvreté. Le "pragmatique" les aide au sens de "leur donner un coup de main". Il n'entend pas les sauver ;
- le fait qu'ils apprécient la vie du village constitue, pour les populations, une marque de respect.

Des affinités simples mais suffisantes.

Ce type de volontaire peut se lier d'amitié avec les personnes ayant les mêmes centres d'intérêt que lui.

Bruno construit des puits, mais il est par ailleurs passionné de mécanique. Il s'est lié d'amitié avec Hassan, le mécanicien du village. Leurs affinités se réduisent à deux choses : réparer les voitures et jouer aux cartes. Elles suffisent cependant pour remplir leurs journées. C'est, en tout cas, ainsi que se sont déroulés les trois jours passés en leur compagnie. Ces activités leur permettent de dépasser les barrières culturelles et constituent des expériences partagées.

(Journal de bord).

Ces volontaires ne contribuent pas vraiment à la performance symbolique de l'association. Soit ils l'ignorent, soit ils intègrent des cadres de références contraires aux valeurs de l'association, comme, par exemple, la supériorité technique du "Blanc". Il peut ainsi aller d'un certain bon sens, tant sur le plan technique, que symbolique et relationnel, à des formes de despotisme face auxquelles, compte tenu des résultats obtenus, les responsables Ressources Humaines se trouvent quelque peu désarmés.

Ils ont cependant le mérite de mettre les différents acteurs du projet en interaction. Le projet existe "objectivement" à travers un certain nombre de réalisations communes. Même si les motivations des participants demeurent hétérogènes, l'action commune peut être considérée comme étant en soi, signifiante.

[53] Certaines populations demandent cependant parfois que le volontaire assume ce rôle.

3.1.2. "L'exclusif" dans l'organisation : une reproduction plus ou moins fidèle de l'association.

3.1.2.1. Ce que l' "exclusif" prend en charge.

Le volontaire "exclusivement impliqué" dans l'organisation prend en charge, non pas une quantité de travail, ni même la réalisation des objectifs, mais il s'engage à respecter et à faire valoir la vision et les valeurs de l'association. Il se définit comme représentant de cette dernière et le garant de ses principes.

Il questionne les données de son travail en termes de réalisation des enjeux de l'association. La tendance à la conformité au niveau des choix techniques s'accompagne également souvent d'un fort prosélytisme. Le volontaire a à coeur de faire partager à ses interlocuteurs le sens du projet qu'il défend.

Il faut, en fait, distinguer au moins deux cas de figures :
- soit il prend en charge la réalisation pratique des valeurs. Il conçoit un projet intégrant des orientations conformes aux principes spécifiés par l'association. Il ne se préoccupe pas forcément de ce que pensent les autres, à l'exception bien évidemment des responsables de l'organisation ;
- soit il prend en charge la diffusion des idées de l'association. Pour ce faire, il peut, par exemple, mettre en place de nombreuses réunions d'information.
Ces deux positionnements aboutissent à des contributions très différentes. Leur pertinence dépend de la façon dont l'association définit sa propre performance.[54]

D'une façon générale, les "exclusifs" ont en commun de se préoccuper de la performance symbolique, au moins autant que de la performance technico-économique. Même lorsque le volontaire ne s'investit pas dans la diffusion des valeurs de l'association, il fait valoir la conformité du projet avec les principes définis dans le cadre de la charte, plus que l'optimisation des objectifs.

3.1.2.2. La portée de cet engagement du point de vue de l'association.

"L'exclusif" constitue une forme d'implication moins valorisée que par le passé. La désaffection dont elle souffre est au moins de deux ordres :
- les responsables de l'association attachés au sens de l'action voient en eux les excès idéologiques qui ont marqué les années soixante et soixante-dix. Ils ne veulent plus de ces volontaires persuadés que le progrès amené par les Occdentaux constitue la seule voie de développement possible.
- les responsables précédemment évoqués à propos du pragmatisme leur reprochent l'emphase de leur discours ainsi qu'une relative inefficacité.

Une partie des responsables y restent cependant attachée. Il est valorisé par ceux qui pensent que la tendance au professionnalisme constitue une forme de capitulation. Les "exclusifs" dans l'organisation constituent, pour eux, l'âme de l'association. Ceux qui le

[54] On retrouve, au niveau du volontaire, des arbitrages comparables à ceux que doit faire l'association. cf. ch.9.1.

valorisent sont ceux qui pensent qu'il faut encore croire au développement. Quels que soient les résultats obtenus, la solidarité entre les peuples demeure, pour eux, une valeur fondamentale.

Cette forme d'implication est, pour l'association, avantageuse à plus d'un titre. Ce type de volontaire compense une productivité, sans doute, moins forte que celle du précédent[55], par une performance symbolique particulièrement forte. Il garantit, entre autres, un travail doté d'un sens conforme aux valeurs qui sous-tendent l'objet social.

Il concrétise et diffuse, au niveau de son projet, la vision de l'association. Se référant, plus ou moins consciemment, à la culture dominante de cette dernière, sa performance se trouve naturellement en phase avec les attentes de la plupart des responsables.

Cette forme pourrait, a priori, s'imposer comme une forme idéale. Elle tend à vérifier et à prolonger la "construction"[56] de l'association. Le volontaire fait valoir sa vision du projet à l'ensemble des acteurs directement et indirectement impliqués dans le projet.

Elle n'amène, cependant, pas que des avantages. Ce type de volontaire reprend et conserve le "sens déduit" (Beaucourt, 1996) par les responsables, mais en contrepartie il n'est pas en mesure de le faire évoluer. Il exige de l'association qu'elle reste elle-même fidèle à ses valeurs et oblige les responsables à maintenir une ligne d'action consistante. Une telle attitude peut être salvatrice, mais elle constitue, par ailleurs, un frein à des changements souhaitables. Suivant les circonstances et les points de vue, l'exclusif contribue à la stabilité de l'association ou à son inertie

3.1.2.3. La portée de l'implication exclusive.

Le "grand public" et les gestionnaires[57] tendent à idéaliser ces volontaires à la fois engagés et dévoués. Il est clair que l'association a besoin de "militants", c'est-à-dire de volontaires qui croient en elle et en son projet, et qui tentent de faire partager aux autres leur vision. Comme toute société, elle a besoin, pour assurer sa stabilité, d'une frange de la population qui "conserve" ses valeurs et la reconnaisse légitime. Compte tenu de l'importance de la dimension symbolique de l'association, cette partie de son effectif contribue à sa vocation.

La question ne porte, finalement, pas tant sur l'utilité de tels volontaires, que sur les proportions souhaitables du phénomène, tant au niveau individuel que collectif. L'opportunité qu'ils représentent doit également être restituée dans le contexte du développement.

---

[55] Ils intègrent moins que les précédents la nécessité d'aller le plus vite et le plus loin possible dans la réalisation des objectifs du projet. Certains volontaires "exclusivement impliqués dans l'association" se révèlent ainsi relativement peu productifs, dépensant une part importante de leur temps et de leur énergie dans des interactions symboliques visant à convaincre les autres acteurs du sens de la situation tel que le définit l'association.

[56] ... au sens de construit social. cf. constructivisme.

[57] cf. anticipation et demande sociale à propos de la recherche sur les associations. cf. Introduction générale.

Les excès de cette forme résident dans les dérives "intégristes" auxquelles il peut donner lieu. Au lieu de diffuser la vision de l'association, le volontaire tend à provoquer des réactions de rejet. La valeur de ce type d'implication dépend de la capacité du volontaire à traduire le projet de l'association en fonction des cadres de références valorisés par ces différents interlocuteurs. Il doit ainsi être capable d'évaluer ce que chacun d'eux juge acceptable. Autrement dit, il doit négocier le sens du projet, en faisant, le cas échéant les concessions, faute de quoi il ne pourra y avoir d'entente.

D'un autre côté, en dehors des excès évoqués, ces volontaires peuvent être les garants de l'humanisme dont l'association cherche à investir son action. Ils peuvent ajouter à la réalisation pratique du projet, un supplément d'âme qui fait que l'action de l'association n'est pas tout à fait identitique à celle des entreprises intervenant dans les mêmes domaines.

3.2. Des formes a priori préjudiciables.

Le "pragmatisme" et "l'exclusif dans l'organisation" ont en commun de produire des contributions relativement fiables. Cette vertu demeure, compte tenu des risques qu'introduit la mise en oeuvre d'un projet de développement, particulièrement appréciée des responsables.

Les deux types d'implication qui suivent apparaissent, dans cette perspective, moins attractifs, pour ne pas dire néfastes. En effet, des volontaires focalisant leur attention sur des enjeux différents de ceux de l'organisation risquent de s'opposer à elle, tôt ou tard, face à un problème donné.

3.2.1. "L'exclusif" dans un autre référentiel, l'exemple de la population locale.

3.2.1.1. Ce que le volontaire prend en charge..

Ce type d'implication se fonde sur un mode de convocation identique au précédent, mais s'en différencie quant au référentiel privilégié. Il s'inscrit, du point de vue de l'association, dans une catégorie fondamentalement différente. Cette forme apparaît quelque peu ambiguë : ce type de volontaire souhaite contribuer au développement et va dans le même sens que l'association, mais il ne reconnaît pas forcément son autorité. En cas de différend, elle ne peut pas toujours compter sur sa loyauté. Nous examinons, cependant, les potentialités de cette forme en prenant l'exemple le plus couramment rencontré : les populations locales.

Ce positionnement reste relativement rare chez MSF dans la mesure où les rapports avec les populations demeurent limités. Le volontaire est plus porté sur le groupe ou l'institution.

En revanche il est relativement fréquent à l'AFVP et au SCD. La première n'offrant pas une visibilité suffisante sur le plan symbolique et le second n'étant pas présent sur le terrain, le volontaire tend rechercher des référentiels plus accessibles.

Ce type de volontaire prend en charge, de façon exclusive et inconditionnelle, les attentes des populations. Vivant à leurs côtés et se préoccupant particulièrement de leur sort, il se définit comme le garant de leurs intérêts. Il veille à ce que le projet aille dans ce sens et peut, si nécessaire, s'opposer à l'association, pour réorienter les objectifs du projet.

Différents profils sont là encore possibles. On trouve les altruistes, ceux qui souhaitent aider les populations, en améliorant leur niveau de vie qu'ils jugent insuffisant. Pour eux, il n'est "pas pensable des rester indifférents à leur malheur"[58]. A l'idée de don de soi, voire de sacrifice, ils associent souvent la notion de justice : ils jugent souvent intolérable que les populations du tiers-monde ne puisent pas bénéficier des mêmes avantages que celle de l'occident.

Pour d'autres, l'exclusivité accordée aux populations relève d'une sorte de fascination. L'Afrique et les Africains les attirent avec le sentiment qu'ils détiennent des richesses bien plus grandes que les Occidentaux.

Ces deux profils (altruiste et exclusif) ont en commun d'être véritablement motivés par le projet et accordent une très grande importance à la notion de rencontre. Ils valorisent les notions d'échange et de respect. Ils sont prêts à défendre leurs intérêts face aux stratégies et aux compromissions qu'ils attribuent parfois aux autres acteurs.

3.2.1.2. La portée de cet engagement du point de vue de l'association : une admission conditionnelle.

Ce type de volontaire est, d'une façon générale, plus indépendant que les deux précédents. Son positionnement à l'égard de l'association est dérivé de ses engagements vis-à-vis des populations et peut être :
- intrinsèque : il perçoit le projet de l'association comme plus ou moins identique au sien, ses efforts vont dans le même sens ;
- calculateur : il utilise l'association pour mieux servir les populations. Toutes les marges dont il dispose sont utilisées à cette fin. Le volontaire ne veut rien entendre aux autres considérations que prend en charge l'association ;
- aliénant : le volontaire se bat contre l'association qui se compromet, selon lui, dans des considérations contraires à l'intérêt des populations.

Les avis des responsables concernant les libertés prises par ce volontaire sont partagés. Concernant MSF, seuls les responsables de missions sont habilités à modifier les orientations de la mission. L'AFVP et le SCD tolèrent, voire valorisent, en principe, les initiatives mais certains responsables n'apprécient pas cette indépendance..

---

[58] Approximation du discours tenu par ce type de volontaires.

Les associations se trouvent essentiellement gênées par la perte de contrôle qu'occasionne ce positionnement. Elles l'acceptent par la force des choses tant que les résultats demeurent satisfaisants.[59]

D'une façon générale, ces volontaires inquiètent les responsables. Ils se méfient de leurs volontés de défendre les populations envers et contre tout. Ils ont en tête les "impairs" commis par certains de leurs prédécesseurs au nom d'un tel positionnement.

3.2.1.3. La portée de l'exclusif dans un autre référentiel.

Cette catégorie de volontaires regroupe des profils très différents. On y trouve des volontaires qui, en projetant des idéaux décalés des réalités locales, provoquent chez les populations une réaction de rejet. D'un autre côté, certains parviennent à faire remonter jusqu'aux autres acteurs la voix, parfois négligée, des populations et à négocier des aménagements du projet susceptibles de leur être véritablement profitables.

Dans le registre des excès, le scénario le plus fréquent est celui fondé sur des anticipations dans le cadre desquelles le volontaire s'attribue le rôle de sauveur (Berne, 1967). Une fois sur place, il tend à projeter sur les populations des difficultés et des besoins qui n'existent pas ou qu'elles ne perçoivent, en tout cas pas elles-mêmes.

La prise en charge des "vrais" problèmes et, à travers elle, le fait que le volontaire s'estime plus compétent que les populations pour déterminer leurs besoins, aboutissent à des formes de paternalisme, de condescendance et d'ingérence. Le volontaire et l'innovation risquent alors d'être rejetés.

Cette façon d'aborder les populations porte atteinte à leur dignité, et elles ne peuvent, par principe, admettre l'image d'elles-mêmes qu'induit une telle attitude comme elles ne peuvent exécuter ce que le volontaire exige d'elles. C'est ainsi que, le plus souvent, elles prennent leurs distances et n'expriment jamais directement leur mécontentement.

De son côté, le volontaire se trouvera frustré par le manque d'intérêt et de reconnaissance que lui témoignent les populations. En dépit de cette absence de retour, le volontaire, très engagé, maintiendra ses positions et tentera d'aider les populations malgré elles.

Ce type de dérive constitue pour certains responsables du SCD, l'un des fléaux du volontariat.

D'un autre côté, cette même association attend de ces volontaires qu'ils défendent les intérêts des populations face aux opérateurs, considérant qu'ils sont les mieux placés pour le faire.

---

[59] cf. ch. 10.1.

D'une façon générale, en dehors des excès évoqués, l'exclusivité accordée aux populations peut compenser les difficultés qu'elles rencontrent pour se faire entendre. En effet, n'ayant, d'un point de vue technico-économique, rien à échanger avec l'association, ils n'ont pas la possibilité de prendre la parole et leur défection passe le plus souvent inaperçue (Hirshman, 1970).

Par ailleurs, les acteurs occidentaux partagent un réseau de signification dont les populations ne peuvent accepter tous les contenus. Le volontaire mesurant ces décalages peut jouer le rôle d'interprète et tenter de mieux les intégrer.

Les trois associations étudiées souhaitent que les volontaires prolongent cet engagement au delà de leur retour. Il leur est demandé d'oeuvrer pour une image plus juste des pays du tiers-monde et de lutter contre les préjugés.

3.2.2. L'implication conditionnelle.

3.2.2.1. Contributions pris en charge par le volontaire.

Les volontaires ainsi engagés se définissent comme prenant tour à tour en charge un ensemble d'intérêts plus ou moins contradictoires. Ils ont le sentiment d' "être sur le fil" : ils font face aux situations au fur et à mesure qu'elles se présentent, tentant à chaque fois de donner satisfaction à leur interlocuteur.

L'expérience vécue dans ce cadre peut, d'une certaine façon, se révéler très exaltante : le volontaire a l'impression de "surfer" sur les problèmes, d'être sans cesse sur le point d'être débordé et de continuer à "s'en sortir" malgré tout. Il s'estime ainsi capable d'improviser sans pour autant sacrifier aucun des enjeux assumés. C'est en particulier à ce type d'exercice que se réfère l'expression des volontaires : "avoir le nez sur le guidon".

Le volontaire définit sa logique implicationnelle comme une capacité à s'adapter. Il la conçoit comme la seule réponse possible face à un environnement hétérogène qui lui impose sans cesse de nouvelles contraintes, compte tenu des multiples intérêts auxquels il se réfère.

Les évolutions de ce type d'engagement sont multiples. Cette impression maîtriser de tant bien que mal le projet peut déraper et se transformer en perte de contrôle, laissant au volontaire le sentiment d'être toujours dépassé par les événements. Le stress positif peut ainsi très rapidement, se transformer en stress négatif et aboutir à des formes d'épuisement professionnel (Neveu, 1996). La phase de confusion du processus implicationnel peut amener le volontaire vers des formes tout à fait différentes, mais le "conditionnel" reste, dans certains cas, un scénario bien ancré.

3.2.2.2. Contributions du point de vue de l'association : une admission conditionnelle.

Les responsables ne perçoivent ce mode de convocation que partiellement dans la mesure où, en leur présence, le volontaire donne à voir une implication orientée sur l'organisation. Ils tendent ainsi à les confondre avec les "exclusifs dans l'organisation".

Comme tous les types d'engagement que nous évoquons, la façon dont le responsable apprécie le "conditionnel" dépend étroitement de la manière dont lui-même gère la situation. D'une façon générale, ce n'est que lorsque les volontaires se retrouvent véritablement en difficulté que les responsables découvrent la gestion quelque peu désordonnée que certains d'entre eux avaient pu jusque-là mener. La plupart d'entre eux parviennent cependant à leur faire admettre qu'ils ont répondu à une obligation de moyens[60] : donnant à voir beaucoup de motivations et d'enthousiasme ainsi qu'un fort investissement dans l'action, ils font effectivement bonne impression, en dépit de résultats parfois décevants, .

En dehors de certains excès, ce mode de convocation correspond à ce que l'association attend du volontaire. Compte tenu des caractéristiques des situations de développement, elle leur demande de composer avec les enjeux des différents acteurs impliqués afin de les intégrer. Ce mode introduit des formes de négociation et de flexibilité plus ou moins nécessaires à la réalisation du projet.

3.2.2.3. La portée de l'implication conditionnelle.

Même si ce profil constitue, d'un point de vue théorique, une antithèse possible de l'engagement[61], il peut cependant se révéler utile à l'association. Son principal mérite est de faire entendre, tour à tour, plusieurs voix et d'intégrer un ensemble de participants plus vaste que dans les cas précédents.

Cette dynamique "conditionnelle" peut être mise en parallèle avec le fonctionnement de l'AFVP ou du SCD : ceux-ci doivent, pour assurer leur fonctionnement, ménager de multiples intérêts associés à des sensibilités différentes.

Ainsi mis en perspective, ce profil peut prendre une portée différente : l'opportunisme en termes d'engagement peut être conçu comme un moyen d'assurer la participation des différents acteurs au projet mis en place.

---

[60] cf. ch. 5.3. Lorsque les objectifs du projet ne sont pas atteints, le responsable évalue les efforts fournis par le volontaire. Nous situons ce type d'évaluation du volontaire au niveau de ses relations interpersonnelles.

[61] Nous considérons comme engagement une relation construite dont la convocation contribue à faire une réalité permanente en dépit de contextes hétérogènes. Nous faisons valoir la convocation comme variable-clé. Nous revenons sur les éléments théoriques émergent de l'application du concept d'implication symbolique à la situation des volontaires, à l'occasion de la conclusion générale.

Le volontaire développe et convoque des engagements plus en fonction des contraintes et des opportunités de la situation que par conviction. Il ne s'agit pas pour autant d'implications calculées : il les intègre comme des engagements intrinsèques. Le "conditionnel" relève ainsi d'une logique d'assimilation : les engagements convoqués et la façon dont le volontaire se définit par rapport à la situation, constituent pour lui des variables d'ajustement par rapport aux situations présentes.

L'utilité de cette démarche est à rapprocher de celle de l'implication "pragmatique" : le volontaire adapte son engagement en fonction de son interlocuteur, de façon à s'assurer non seulement sa participation au projet, mais aussi et surtout la reconnaissance de sa légitimité : le "conditionnel" a souvent pour objectif de créer un consensus autour du projet.

Comme pour les autres types d'engagement, la portée et l'intérêt du "conditionnel" en termes de performance reste, pour beaucoup, une question de degré : tous les volontaires s'adaptent un tant soit peu à leur interlocuteur ; ceux qui refusent, pour une raison ou pour une autre, toute forme de compromis peuvent en fait se révéler néfastes au projet. Il semble ainsi que les volontaires préfèrent parfois intégrer les acteurs dont ils dépendent, sous la forme d'implications intrinsèques, plutôt que de se définir par rapport à des stratégies "manipulatrices"[62].

La performance de l'engagement "conditionnel" permet de souligner la nécessité, dans certains cas, de négocier. Les problèmes qu'il soulève, nous invitent à revenir sur la nature de la performance symbolique.

Le consensus obtenu autour du projet grâce, entre autres, à des flexibilités touchant à la fois aux modalités de l'action et au sens du projet, peut donner l'illusion d'une performance symbolique externe : l'ensemble des acteurs semblent adhérer à la vision du volontaire. Partant de là, la réalité et la densité du projet réside dans la capacité du volontaire à recomposer une unité sur la base des engagements relativement hétérogènes qui composent son implication. Au niveau pratique, l'enjeu consiste à maintenir malgré tout une ligne d'action consistante. Sur le plan social, il peut être souhaitable que le volontaire fasse partager à son interlocuteur le sens que peut avoir le projet en dehors des aspects directement à son intervention.

La pertinence du "conditionnel" apparaît, dans le contexte du développement, de façon sans doute plus évidente que d'ordinaire, compte tenu des difficultés rencontrées pour produire des résultats acceptables pour tous.

---

[62] Cette démarche vise des formes de réduction des dissonances cognitives (Festinger, 1957). L'implication intrinsèque est plus en phase avec l'image que le volontaire se fait de lui-même. Alors qu'une implication calculatrice signifierait que le volontaire se plie aux exigences de son interlocuteur pour accéder aux enjeux qu'il détient, autrement dit qu'il fait des compromis, en se les réappropriant dans le cadre d'une implication intrinsèque, le volontaire reste engagé, il continue à fonder ses choix sur ses convictions.

3.3. Le discernement.

3.3.1. Contributions prise en charge par le volontaire.

Dans le cadre du "discernement", le volontaire prend en charge des engagements le liant à de multiples interlocuteurs sans pour autant négliger ses propres intérêts. Le volontaire ne garantit pas la satisfaction systématique de chacun. Mais il s'engage à prendre en considération son point de vue.

Face un problème donné, la première étape consiste, pour lui à examiner s'il n'existe pas une alternative permettant de combiner les divers enjeux convoqués. Lorsqu'une telle possibilité n'apparaît pas, le volontaire arbitre en s'efforçant de rester juste tout en demeurant au plus près de ses sentiments. C'est dans ces circonstances que le volontaire peut être amené à rompre provisoirement avec l'un de ses engagements.

Ce choix repose sur une subjectivité parfaitement assumée générant une autonomie à la fois pratique et symbolique. Le volontaire prend effectivement en charge les différents référentiels, tout en admettant ne pas pouvoir toujours répondre systématiquement à tous. Lorsqu'il n'a pas totalement répondu aux attentes de l'un d'eux, il s'attribue la décision prise, tout en considérant que les contraintes extérieures l'obligeaient à trancher.

Ce type de volontaire n'ignore pas les principes et l'existence de l'association. Il s'y réfère tout en gardant, sur elle, un regard critique. Il prend en charge la possibilité de corriger les directives de l'association qu'il jugerait inappropriées. Il intègre l'idée que l'association peut être dans l'erreur. Il maintient une certaine loyauté tout en se prévalant d'une certaine expertise par rapport au développement et aux problématiques propres aux réalités locales.

3.3.2. Contributions du point de vue de l'association.

Le "discernement" constitue, pour ceux qui ont renoncé à toute certitude concernant le sens et la valeur du développement, la réponse la plus appropriée. S'opposant à toute forme de dogmatisme, ces responsables considèrent que le volontaire doit développer sa propre "philosophie".

Le problème est que ce profil reste, pour l'association, difficile à distinguer des formes exclusives centrées sur d'autres référentiels qu'elle. L'association accepte ces deux modes de façon à peu près identique. Son évaluation dépend :
- de la manière dont sont habituellement remplies ses exigences : le volontaire peut faire ce qu'il veut à condition qu'il respecte un minimum d'exigences[63] ;
- de la capacité du responsable à accepter que le volontaire puisse mettre en concurrence les enjeux de l'association avec ceux d'autres référentiels, compte tenu des risques qu'une telle orientation implique.

---

[63] cf. ch. 10.1.

Ce type de volontaire peut, en effet, à l'instar de ceux qui privilégient un autre référentiel, faire valoir des délibérations reposant sur des convictions susceptibles de s'opposer à tout ou partie du projet défendu par l'association. Il prend en considération l'intérêt de négocier ou de se soumettre, mais il peut aussi penser qu'il est de son devoir de défendre les intérêts de l'un des référentiels : la population ou les autorités locales face à une association qui fait, selon lui, "fausse route".

Le volontaire "discerné" se différencie de l'exclusif par rapport au fait que ses positions ne vont pas systématiquement dans le même sens[64]. Il peut adopter des points de vue nuancés et faire évoluer ses opinions. Ces éléments peuvent lui donner une certaine crédibilité. Un volontaire d'ordinaire relativement docile a, sans doute, plus de chances de se faire entendre que celui qui se définit systématiquement contre l'association.

D'une façon générale, le "discernement" peut s'exprimer en fonction de la confiance que les responsables accordent peu à peu au volontaire. Ce type d'implication ne leur semble, par ailleurs, possible qu'à l'issue d'un minimum d'expérience. Ils apprécient ce type de volontaire, mais demandent qu'il ait, au préalable, "fait ses preuves".

3.3.3. La portée du discernement dans le cadre d'une approche multidimensionnelle de la performance.

Le discernement constitue, dans le contexte du développement, une réponse particulièrement intéressante. Face à l'impossibilité de mettre à jour une approche universelle, ce type de volontaire construit des réalités à fois pratiques et symboliques dans le cadre d'ajustements locaux. Sa démarche emprunte au pragmatisme, considérant qu'il faut malgré tout continuer à oeuvrer auprès des populations. Pour ces volontaires, l'utilité et la valeur des projets restent avant tout d'ordre contextuel. Il peut, à ce niveau, contribuer à l'adaptation et à l'évolution de l'association.

Ce type de volontaire peut ainsi constituer une interface entre les principes généraux de l'association et les spécificités de la situation locale, il traduit, transpose et, éventuellement adapte son projet de façon à le rendre à la fois praticable et signifiant, compte tenu des enjeux des différents acteurs impliqués.

Ces ajustements locaux sont à la fois une application de l'objet social, tout en étant producteurs d'une valeur ajoutée.[65] La contribution ainsi produite peut être appréciée par rapport aux trois registres de performance retenus :

1. - la performance technico-économique. Les adaptations que fait le volontaire permettent d'éviter certains blocages. Une partie des arbitrages qu'il effectue ont pour objectif de rendre le projet plus praticable, plus faisable ;

---

[64] cf. validation proposée en conclusion du document.

[65] La contribution du "discernement" peut être comparée à celle de la jurisprudence par rapport aux règles de droit : il applique des principes généraux aux cas particuliers qu'il rencontre.

2. - la performance symbolique : les traductions qu'effectue le volontaire permettent de rendre le projet de l'association plus acceptable et d'intégrer autour de la même idée des acteurs porteurs d'enjeux hétérogènes. Au-delà des formes de consensus, le volontaire développe sa propre vision du développement. Il "induit" du sens (Beaucourt, 1996) ;

3. - au niveau politique, ses délibérations se caractérisent par la prise en charge simultanée d'engagements intégrant, à travers les multiples acteurs concernés, les deux précédents registres de performance. Ce n'est que lorsqu'aucun compromis n'apparaît possible, qu'il se résout à trancher en faveur de l'un ou de l'autre.

Il produit ainsi une réalité mêlant son interprétation de l'association aux contraintes et aux opportunités de l'environnement. La pertinence de ce type d'implication est accrue par le contexte du développement. La principale limite de ce mode réside dans les risques d'insubordination qu'il introduit.

Conclusion du chapitre 8 : pour une contribution acceptable pour tous.

L'approche de l'implication, en termes cognitifs, constitue, dans le cadre de cette recherche, le résultat d'un processus dans le cadre duquel nous avons confronté aux données du terrain différentes orientations théoriques. Ce niveau d'analyse est celui qui s'est finalement imposé comme le plus pertinent face aux problématiques qui animent les réalités étudiées.

La prise en considération de registres d'action et d'acteurs aux enjeux hétérogènes ne peut être réduite, dans le contexte du développement, à une façon d'enrichir les problématiques de l'association. Elle constitue le coeur de sa performance.

La compréhension de ce qui se joue dans le cadre des projets de développement passe par des cadres de références relativement différents de ceux habituellement retenus. La performance politique exposée en première partie ne réside pas tant dans la maximisation de la somme des résultats obtenus au niveau des registres symbolique et technico-économiques, mais comme la construction d'un équilibre satisfaisant.

La performance qui ressort des attentes des responsables de l'association à l'égard des volontaires se définit par opposition aux nombreuses contre-performances qui menacent sa contribution. L'approche en termes de maximisation apparaît, dans ce contexte, inadéquate. La maximisation d'un registre de performance donné ou le privilège accordé à un acteur se réalise, dans ce contexte, presque systématiquement au détriment d'autres enjeux.

L'enjeu consiste, tout simplement, à faire exister le projet, c'est-à-dire à produire une réalité sans, ce faisant, en détruire d'autres. L'échec, dans le contexte du développement, ne réside pas, comme ce peut être d'ordinaire le cas, dans l'absence d'effets positifs, mais dans l'introduction d'effets pervers. Le bilan plutôt négatif des décennies soixante et soixante-dix s'est, entre autres, soldé par la destruction de certains équilibres économiques et sociaux. Pour reprendre l'un des exemples évoqués dans le chapitre 5,

les dons effectués par la CEE de ses excédents de viandes bovines a durablement déstabilisé les marchés locaux et définitivement ruiné de petits exploitants.

La réalisation des objectifs n'apparaît finalement que comme un aspect de la contribution du volontaire en soi insuffisant. Leur performance peut être conçue comme la reconstruction de l'association dans le cadre d'ajustements locaux. Il s'agit de produire une réalité acceptable pour l'ensemble des acteurs, tant d'un point de vue pratique que social.

Il s'agit ainsi, pour le volontaire, de faire émerger de l'hétérogénéité des logiques d'actions et des univers symboliques dans lesquels elles s'inscrivent une réalité partagée. La problématique ainsi mise à jour rejoint tour à tour :
- le concept de réseau défini par Callon (1986). Il s'agit de mettre en réseau des objets et des acteurs à travers un travail de traduction des réalités construites à travers des engagements relevant de logiques différentes ;
- le concept de "monde" développé par Boltansky et Thévenot. Le projet constitue, dans cette perspective, en soi une "épreuve". Le développement se caractérise, contrairement à l'urgence, par une absence de principe supérieur commun. Partant de là, le volontaire doit tenter de trouver des arrangements et des compromis.

Dans cette perspective, la construction du projet se confond, plus ou moins, avec le processus implicationnel. Les relations que développe le volontaire à travers ses engagements constituent le réseau sur lequel s'appuie l'existence du projet.

Les différents types de convocations apparaissent ainsi comme autant de façons d'intégrer les différents acteurs. Ils définissent des logiques de construction s'appuyant sur des substances différentes. L'évaluation des contributions auxquelles ils donnent lieu fait apparaître des formes de continuums allant d'excès engendrant chacun des contre-performances spécifiques à des équilibres possibles. La variable sous-jacente semble être une question de degré. Certaines qualités peuvent à l'excès devenir des défauts, la ténacité peut par exemple devenir de l'intransigeance.

Le pragmatique se situe dans un monde industriel dans le cadre duquel il met les différents acteurs en interaction. La réalité partagée est dans ce cas d'ordre substantiel. Les acteurs agissent ensemble, tout en se réappropriant les résultats dans leurs propres mondes. Les populations peuvent intégrer le projet dans le cadre de transactions pendant que l'association du troisième âge, qui la finance, reste dans un monde civique. Dans ce cas, la signification du projet ne réside pas tant dans ses contenus spécifiques que dans le simple fait de travailler ensemble.

Le volontaire est dans ce cas tenu de favoriser l'investissement des acteurs à travers la négociation de leurs investissements, à défaut de quoi le projet n'existera pas. Sa réalité repose sur le fait qu'il soit investi positivement.

L'exclusif dans l'organisation choisit de clarifier les données et les enjeux du projet dans le monde de l'association, un monde le plus souvent civique. L'aptitude mise en jeu dans ce cas est la capacité du volontaire à traduire le sens du projet dans les cadres de références de ses différents interlocuteurs. La réalité du projet se concentre dans le monde de l'association, il s'agit de décliner ses valeurs et ses enjeux de façon à les rendre acceptables pour les autres. Le volontaire peut ainsi s'adresser aux donateurs en termes d'aide au développement et aux populations en termes de collaboration.

Les excès de ce mode de convocation réside dans le fait de vouloir imposer l'intégralité du monde de l'association, au lieu de traduire les données relatives aux ajustements sur la base desquels il peut exister dans ce contexte.

Le volontaire s'impliquant de façon plus exclusive dans les populations se donne pour objectif de réintégrer les populations au réseau existant entre les acteurs occidentaux. Il devient en quelque sorte leur porte-parole et leur interprète. Il tente de traduire le projet en leurs termes tout en s'efforçant d'orienter le projet dans le sens de leurs intérêts, en les reformulant au préalable de façon à les rendre acceptables pour les autres partenaires.

Les excès de ce mode de convocation résident dans une tendance à attribuer aux populations des besoins déduits des cadres de références sur lesquels s'appuie le réseau occidental ou, à l'inverse, dans une tendance à imposer les enjeux des populations sans traduction préalable.

Le conditionnel construit son projet dans le monde de l'opinion. Sa démarche consiste à articuler des enjeux hétérogènes qu'il intègre en contrepartie de la légitimité que lui accordent ses interlocuteurs. La réalité du projet est, en quelque sorte, séquentielle, elle se résume à une somme de légitimités distinctes.

A l'excès, ce mode de convocation donne lieu à un projet dont la réalité n'est qu'illusion. Les participants croient partager la même réalité alors qu'en fait ils se projettent sur des sens et des actions différentes. Le projet n'existe vraiment qu'à travers un travail de reconstruction effectué par le volontaire de façon semblable à celle à travers laquelle il bâtit son identité. Il est ainsi appelé à recomposer une unité à partir de logiques d'action hétérogènes.

Le discernement constitue le mode qui confronte le plus directement les enjeux et les actions des différents partenaires impliqués. Il les convoque tous simultanément et travaille directement sur les contenus. Il cherche à construire une réalité qui ait les mêmes substances et le même sens pour tous.

Les excès de ce mode de convocation résident dans le caractère parfois trop radical des arbitrages effectués. Le volontaire peut sacrifier une partie des attentes d'un acteur donné, alors que par un effort de traduction, il aurait pu les préserver. Il arrive, par exemple, qu'il s'oppose aux exigences quantitatives des financeurs parce qu'il les juge incompatibles avec la qualité du projet. D'autres admettent cette donnée en se la

réappropriant et lui donnant du sens. La qualité essentielle de ce mode de convocation, celle que nous valorisons est qu'il produit une réalité relativement plus dense que celle caractérisant les autres modes. Il construit un monde véritablement commun qui, bien que parfois plus réduit, se fonde sur les mêmes substances et les mêmes significations.

Dans cette perspective, la réalité du projet et l'implication se construisent conjointement. Le volontaire se définit à travers son projet, ses engagements correspondent à la traduction de ce dernier dans le cadre des relations développées avec les différents référentiels de son environnement. Réciproquement, le projet n'existe vraiment qu'à travers la réalité que le volontaire négocie avec les autres.

Chacun des modes de convocation apporte une réponse possible. Leur pertinence semble finalement reposer sur certaines formes de mixité. Le volontaire doit à la fois intégrer des mondes spécifiques (exclusivité), donner une substance au projet (pragmatisme), tout en gardant un minimum de flexibilité face aux exigences des différents interlocuteurs (conditionnel).

La valeur que nous accordons au "discernement" repose sur le fait que la réalité du projet passe, à un moment ou un autre, par la convocation simultanée des différents points de vue et des différents registres. L'enjeu est de passer d'une réalité construite de façon plus ou moins partielle et séquentielle à une réalité véritablement partagée. Cette construction implique des arbitrages à travers lesquels le volontaire renonce à certaines attentes, mais elle définit, ce faisant, une zone substantiellement, socialement et symboliquement partagée par tous, constituant le coeur du projet.

Aussi intéressant soient-ils, tous ces modes portent en eux les germes de formes de contre performances. Compte tenu des enjeux, la prévention des effets pervers constitue, pour les responsables de l'association, un enjeu prioritaire passant avant la réalisation des objectifs et la production d'effets positifs.

Les différences relevées à propos de la façon dont ils apprécient les contributions apportées par les différents modes de convocation dépendent, selon nous, essentiellement de la façon dont ils entendent gérer les risques qu'ils introduisent par ailleurs. Certains rejettent les "exclusifs" craignant les excès de leur idéalisme et préfèrent des "pragmatiques" se limitant à l'exécution d'actions parfaitement cadrées. D'autres, au contraire, considèrent que le seul moyen d'éviter les effets négatifs est de disposer de volontaires capables de négocier (conditionnel) et d'adapter le projet au contexte (discernement).

D'une façon générale, leur principal souci n'est pas de disposer des meilleurs potentiels, mais de limiter les risques. Partant de là, l'intérêt des différents modes de convocation dépend directement des garanties qu'ils peuvent avoir concernant le contrôle des éventuelles dérives.

Des volontaires parfois difficiles à gérer.

"Mais si on essaye de me fagociter, je me barre ! Je me bats pour mon projet ! Voilà, c'est comme ça que je me positionne. L'association ? Oui j'appartiens à l'association dans le sens où ils m'ont me logent, ils me nourrissent et ils m'ont donné le projet. Mais je suis là essentiellement pour le projet ! Pour le projet ! Je défends mon projet." (volontaire)

"De toute façon je crois qu'il y a toujours un rapport de force entre la mission et le projet. Si tu veux mon prédécesseur était peut-être plus "volontaire que moi, il était chaud et il tirait plus sur la mission, tout ce qu'il pouvait tirer de la mission pour l'âtelier, il le faisait, donc il y avait un déséquilibre en faveur de l'atelier. L emieux serait de séparer les deux, que les intérêts entre les deux, ne soient pas simplement liés à des rapport de forces." (volontaire)

Ces considérations nous ramènent à la question du pouvoir. Dans le cas où les responsables de l'association n'auraient pas la possibilité d'intervenir pour recadrer les volontaires dérivant, le pragmatisme et l'exclusivité dans l'organisation resteraient les seuls types d'implication acceptables.

Chapitre 10

Gérer l'implication : pour une responsabilisation progressive.

Résumé

L'association résout les contradictions existant entre ses besoins de contrôler les comportements et les libertés exigées par sa culture, à travers l' "autonomie conditionnelle" qu'elle accorde aux volontaires. Elle leur donne une chance de faire leurs preuves, tout en se réservant, le cas échéant, la possibilité d'intervenir. La gestion symbolique des pratiques directives alors mises en place implique leur traduction dans des termes acceptables pour les volontaires. Les responsables parleront ainsi de recadrage, reprocheront au volontaire de ne pas avoir respecté ses engagements ou justifieront les contraintes imposées par la nécessité de réaliser l'objet social.

"L'autonomie conditionnelle" ainsi mise à jour pourrait, selon nous, contribuer à une gestion de l'implication intégrant les contingences des responsabilités que le volontaire est en mesure de prendre en charge. Conjuguée à un dispositif prolongeant sur le terrain l'accompagnement du processus implicationnel actuellement initié dans le cadre des préparations au départ, l' "autonomie conditionnelle" pourrait permettre une délégation progressive du projet, fonction de la maturité peu à peu acquise par le volontaire.

Nous faisons ainsi valoir une réponse possible aux questions que se posent les Responsables Ressources Humaines à propos des droits et des devoirs respectifs de l'association et du volontaire. Ce passage par les contingences de l'implication et des aptitudes qui lui sont associées contribuent à la performance technico-économique de l'association, tout en ajoutant de la valeur au capital humain ainsi géré.

Introduction

Après avoir exploré les contributions associées aux types d'implication, en fonction des différents registres de performance auxquels les associations étudiées sont susceptibles de se référer, nous abordons, de façon plus spécifique, la situation des Responsables des Ressources Humaines (RRH). Nous passons, ce faisant, d'une étude des potentiels à une analyse des pratiques en termes gestion de l'implication.

Outre la gestion du processus et l'accompagnement du volontaire vers des formes d'engagement ajustées[1], nous envisageons les possibilités de favoriser, compte tenu de son adéquation avec les aspirations de nos interlocuteurs, le développement du discernement. Nous considérons, ce faisant, la possibilité d'une gestion intégrant les contingeances des aptitudes émergeant du processus implicationnel à travers une responsabilisation plus progressive.

Mais, quel que soit les vertus pour la Gestion des Ressources Humaines (GRH), des formes d'implication ainsi développées, les principales préoccupations des responsables de l'association restent, avant tout, liées à la fiabilité du volontaire en termes de comportements.

Ces problèmes de fiabilité constituent l'un des problèmes centraux de toute GRH[2]. Ils semblent, dans le cadre des associations, contrairement à certaines idées reçues, particulièrement marqués. Des auteurs tels Blanchet (1990) et Pearce (1995) soulignent, les difficultés existant, à ce niveau, dans le cadre de la gestion des bénévoles. Ils font valoir des opportunités et des contraintes différentes, mais insistent sur le fait que "le bénévolat n'est pas une panacée et qu'il comporte sa part de difficultés"(Blanchet, 1990). Pearce considère ce problème de fiabilité comme la principale préoccupation de ces associations.

Le volontariat ouvre un champ d'opportunités spécifiques, à la fois différent de celui des salariés et de celui des bénévoles, mais il ne constitue pas, lui non plus "une panacée".

C'est ainsi qu'avant de pouvoir intégrer les pratiques de GRH en termes de gestion de l'implication, il nous faut, au préalable, comprendre le champ d'opportunités et de contraintes pratiques dans lequel elles s'inscrivent. Il s'agit de relativiser les avantages relevés à propos de différentes figures implicationnelles, en fonction des moyens dont dispose l'association, pour gérer et limiter les écarts entre les comportements qu'elles engendrent et ses attentes.

---

[1] cf. ch. 6.

[2] March et Simon questionnent les conditions suivant lesquelles les organisations peuvent obtenir de leurs salariés les comportements souhaités. cf. supra. Nous intégrons ce faisant le "management" comme une composante de la GRH.

Les connaissances ordinaires partent du principe que l'association ne dispose pas de moyens coercitifs, mais qu'elle contrôle les comportements par l'idéologie et les normes qu'elle diffuse. Le chapitre précédent précise que ce contrôle n'est effectif que sur une portion réduite de la population : celle développant un engagement inconditionnel et exclusif envers l'association. Partant de là, s'il s'avérait que l'association n'était pas en mesure de rappeler à l'ordre, les volontaires ne travaillant pas assez[3], cette forme d'engagement s'imposerait comme la seule compatible avec ses enjeux, les autres formes apparaissant alors trop risquées.

Dans le cas contraire, dans le cas où l'association serait en mesure de contrôler les comportements, l'engagement n'apparaîtrait plus que comme un accessoire : un habillage à travers lequel le volontaire se définirait en termes d'accord ou de désaccord par rapport aux directives que lui impose l'association.

Le cadre que nous découvrons constitue une réponse possible face à ces contradictions. Il garantit des comportements conformes aux exigences de l'association tout en laissant l'espace nécessaire à l'expression des engagements des volontaires. Il permet une GRH à la fois efficace et signifiante.

Ce cadre permet d'envisager une "vraie" gestion de l'implication. Par "vraie", nous entendons une gestion s'appuyant réellement sur les engagements signifiés par les volontaires. Cette gestion passe par des formes d'accompagnement du processus implicationnel associé à une responsabilisation progressive, fonction de la maturité acquise dans ce cadre. La maturité émergeant du processus implicationnel contribue à l'efficacité technico-économique et socio-politique du volontaire, tout en constituant, par ailleurs, une valeur ajoutée au capital humain.

1. De "l'initiative controlée" (Galambaud, 1988) à "l'autonomie conditionnelle".

Nous avons tenu à souligner l'importance que pouvait avoir la performance symbolique pour les associations. Cette dernière ne doit cependant pas faire oublier que ce type d'organisation tire une part importante de sa légitimité au niveau de sa performance technico-économique.

L'association exige, pour ce faire, des contributions objectivement conformes aux critères techniques auxquels se réfère son action. Nous avons vu que seuls deux des formes ajustées pouvaient répondre, de façon plus ou moins permanente, à ces normes : "le pragmatisme" et "l'exclusif dans l'organisation". Ces formes n'étant pas systématiques, l'association développe un besoin de pouvoir, visant à orienter les comportements générés par les autres formes dans le sens requis.

---

[3] ...ou prenant des orientations incompatibles avec son projet

La question du pouvoir ici soulevée met également en jeu des éléments de performance symbolique interne : celle-ci ne passe pas seulement par des logiques d'adhésion aux buts de l'organisation, elle intègre également la légitimité des moyens mis en place pour les réaliser.

Les associations valorisent l'engagement personnel et l'adhésion. Les représentations sociales, c'est-à-dire la vision partagée par les participants, revendiquent ainsi une autonomie nécessaire à la signification de telles orientations. Elles rejettent, ce faisant, la notion de pouvoir. C'est ainsi que, dans la mesure où l'association disposerait d'un quelconque pouvoir, son usage, à des fins technico-économiques, serait, dans la plupart des cas[4], jugé illégitime et s'opposerait à sa performance symbolique. (Muller, 1997)

L'engagement moral réciproque officiellement évoqué pour caractériser la relation entre le volontaire et l'association met cette dernière face à une contradiction : il ne garantit pas la performance technico-économique, tout en s'opposant à la mise en place de pratiques directives. Cette partie évalue les besoins de directivité que développe l'association en fonction des contributions obtenues, elle mesure le pouvoir dont elle peut disposer et décrit la façon dont elle peut légitimer son usage, dans le cadre de pratiques directives.

Nous modélisons les conditions suivant lesquelles l'association peut disposer d'un tel pouvoir. Ce modèle met à jour un fonctionnement dans le cadre duquel elle parvient à limiter au maximum le recours au pouvoir dont elle dispose, optimisant ainsi une autonomie conforme aux principes de l'engagement moral réciproque. Nous envisageons enfin comment, le cas échéant, l'association gère le sens de ses directives et négocie leurs légitimités.

1.1. Le pouvoir : logique, expérience et dépendances "objectives".

Le grand public, autrement dit les populations extérieures aux associations, considère, sur la base de ce qu'il sait de cet univers, que les enjeux de l'organisation et des individus qu'elle emploie convergent parfaitement. Les acteurs nuancent, quant à eux, ces logiques de façon à intégrer les réalités dont ils font l'expérience.

La perception du pouvoir existant dans les associations[5] demande, en fait, une conception élargie de cette notion : une conception dépassant les indicateurs formels généralement admis à ce sujet. La définition qu'en donne Emerson (1962) se révèle, dans cette persective et dans ce contexte, particulièrement pertinente. Elle saisit, selon nous, l'essence du phénomène : la dépendance.

---

[4] Les trois cas étudiés. Muller (1997) constate des normes du même ordre dans la petite association sur laquelle il a travaillé.

[5] Nous ne saurions nous prononcer sur le cas des autres associations, nous tenons à reppeler que nos propos ne vallent a priori que pour les cas étudiés.

1.1.1. Logiques des hypothèses "d'ordinaire" formulées.

Les représentations ordinaires stipulent qu'en l'absence de rémunération, l'association ne dispose pas de pouvoir. Ce point de vue se trouve, indirectement, confirmé par des auteurs tels que March et Simon (1964), dans la mesure où ils conçoivent le pouvoir dont disposent les entreprises, comme la contrepartie des rémunérations monétaires qu'elles versent à leurs salariés.

> **Le pouvoir dans les entreprises.**
>
> "Le contrat d'embauche spécifie implicitement qu'en échange de rémunération monétaire ou autre, les employés poursuivront les buts de l'organisation." (...) "En entrant dans l'organisation, il (l'employé) accepte une relation d'autorité, à savoir qu'il accepte, dans certaines limites (définies à la fois explicitement et implicitement par son contrat d'emploi), comme prémices à son comportement les ordres et les instructions qui lui sont fournis par l'organisation...L'acceptation de l'autorité par l'employé donne à l'organisation un puissant moyen d'influence sur lui - plus puissant que la persuasion, et comparable aux processus d'évocation qui suscitent un schéma complet de conduites en réaction à un stimulus." (March & Simon, 1964)

La jurisprudence du droit du travail abonde dans ce sens. Le droit du travail fonde l'existence du contrat de travail sur le lien de subordination, toute relation impliquant un phénomène de cet ordre doit être requalifiée. L'engagement volontaire n'ayant pas été repris en ces termes par les prud'hommes, on peut considérer que ces derniers confirment implicitement l'absence de lien de subordination.[6]

Des points de vue d'horizons fort différents convergent ainsi sur l'idée que la relation volontaire-association relève d'un engagement moral, dans le cadre duquel ils signifient leur volonté de réaliser ensemble un même but. Cet engagement compenserait ainsi l'absence de pouvoir à travers les garanties qu'il donne en termes de comportements.

> **Solidarité et mobilisation.**
>
> Cooperrider et Pasmor (1991) émettent une hypothèse selon laquelle les GSCO (Global Social Change Organisation : les organisations de changement social global), "pour obtenir le soutien de leurs membres, recourront à la solidarité et à la mobilisation autour des buts plutôt qu'à des bénéfices matériels ou à la coercition".

A l'image de Cooperidder et Pasmor (1991), ces contributions convergent sur l'idée que l'association dispose d'un pouvoir normatif résultant de l'engagement moral de ses membres : un pouvoir fondé sur l'utilisation des valeurs, auquel l'imaginaire collectif ajouterait, sans doute, le charisme des dirigeants, autrement dit leur autorité naturelle.

---

[6] Nous avons appris dernièrement que les prud'hommes avait requalifié l'engagement d'un volontaire d'AICF. Cette décision s'appuie apparemment sur la façon dont est formulé l'engagement. Nous n'en savons, pour l'instant, pas plus.
Suite à cette nouvelle, le SRH de MSF s'est penché sur l'engagement qu'il propose à ses volontaires afin de prendre aucun risque à ce niveau.
Cette décision sur laquelle nous savons peu de choses va dans le sens de notre analyse.

Notons cependant que des auteurs comme Sooklal (1991) évoquent des bénévoles dont le soutien est basé sur une contrepartie ("convinience-based support"). Pearce (1995) et Blanchet (1991) évoquent, quant à eux, des problèmes de fiabilités illustrant un possible défaut de "commiment".

1.1.2. Le pouvoir du point de vue des volontaires.

Notre travail met depuis le début en avant la diversité des formes d'implication signifiées par les volontaires. Nous avons ainsi pu constater que "l'engagement inconditionnel et exclusif dans l'organisation" n'était qu'un cas de figure parmi d'autres.

Des résultats réfutant le caractère systématique de l'implication exclusive dans l'organisation.

Concernant l'AFVP et le SCD, "l'engagement exclusif dans l'organisation" reste relativement rare : l'existence d'un engagement envers l'association s'accompagne dans presque tous les cas d'engagements visant d'autres référentiels.

Il est, en revanche, relativement fréquent chez MSF. Nous avons, dans ce cadre, retrouvé les deux variantes de "l'implication morale" définies par Etzioni (1961) :
- des formes d' "implication morale pure" : des formes dans le cadre desquelles le volontaire internalise les normes de l'association ;
- des formes de conformismes : des formes où la contrainte normative est consciente et est considérée par l'individu comme extérieure.

Mais, même chez MSF, cette forme n'est pas systématique[7] : le professionnalisme et le discernement sont également fréquents. Les engagements dans d'autres référentiels sont relativement rares, mais existent quand même. Des cas d'implication calculatrice sont également possibles : les enjeux les plus fréquemment visés étant l'expérience professionnelle et le voyage. Ainsi, même dans le cas de MSF[8], le pouvoir idéologique n'est pas, dans tous les cas, garanti.

Les trois cas étudiés réfutent ainsi le caractère systématique du pouvoir normatif. La notion d'engagement reste présente dans la plupart des représentations, mais l'association n'en est qu'un référentiel possible.

Concernant le pouvoir proprement dit, les représentations sont, là aussi, particulièrement variées. La plupart des volontaires ne perçoivent aucune hiérarchie, ils revendiquent le pouvoir de décider à tous les niveaux de leur projet. Ils conçoivent leurs relations avec les responsables de l'association en termes d'appuis et de conseils, elles sont, de leur point de vue, fondées sur la compétence et la responsabilité.

Mais il reste une minorité, relativement importante, de volontaires dont les points de vue diffèrent. Certains, adhérant à des logiques professionnelles reconnaissent la nécessité d'une coordination autoritaire[9]. D'autres signifient une implication aliénante à

[7] Cette forme représente de l'ordre de 40 % de notre échantillon.
[8] Cette association constitue celle qui parmi les trois étudiées est la plus orientée vers cette forme.
[9] (...) Ce pouvoir de suggestion résulte de l'interaction entre le supérieur et le subordonné. Il passe par la reconnaissance de l'autorité et par la dépendance vis-à-vis de ce sentiment. (...) le modèle qui émerge de la démocratie : tous les individus sont égaux mais la société a besoin de quelqu'un pour prendre les décisions. L'autorité se fonde alors davantage sur la raison que sur l'ascendant. (l'autorité)

l'encontre d'un pouvoir dont ils dénoncent le caractère illégitime. Ces cas particuliers suffisent à réfuter l'absence de pouvoir et l'impossibilité, pour l'association, de recourir à des pratiques directives. Il s'agit, par conséquent, de construire un modèle capable d'en rendre compte.

Le pouvoir vu par les volontaires.

"La hiérarchie n'est pas aussi évidente que ça, ici beaucoup plus encore qu'ailleurs. Les logiques de contre-pouvoirs sont fantastiques ici et si quelqu'un décide quelque chose tant qu'il n'a pas l'assentiment de tous...!"

"Donc ça c'est le mode de fonctionnement de MSF et ça c'est très bien comme çà. Officiellement il y a des gens qui sont quand même.. il y a un gars qui est directeur général, on est obligé de dire qu'il a le pouvoir en tant que directeur général mais s'il a une idée et que cette idée, il n'a pas réussi à la faire partager à la base, eh bien, o.k. il fera de longs discours et la réalité concrète sera complètement différente. "

"Je ne pense pas non plus que le poids de l'autorité soit trop pesante et qu'on soit obligé ...Si on peut prendre le pouvoir, si on veut.. il y a des interstices qui sont assez largement suffisants pour bien respirer."

"Ca se fait (les évaluations)... mais ça n'est jamais formalisé. C'est vrai que le fait de formaliser ça permettrait de bien discuter la question."

"Là, quand je repense à ce qu'il m'avait dit avant de partir, c'est bien gentil mais c'est avec MSF, il faut pas oublier ça. Ca change beaucoup de choses, c'est à dire tu travailles pas que pour toi, tu travailles pas que pour les Libérians, les Ivoiriens mais tu travailles aussi pour MSF."

"Je pense que si on voulait prendre ce pouvoir (virer quelqu'un), on l'aurait. Il faudrait qu'il y ait un consensus pour vouloir prendre ce pouvoir. Le concensus qui existe actuellement n'est peut-être plus celui du copinage mais celui de ne pas s'emmerder et de dire qu'on laisse "Paris" faire ça. Mais "Paris" n'a jamais les bonnes informations et je pense que si on veut le faire il faut que ce soit fait ici ; il ne faut pas compter sur Paris pour le faire à notre place. Moi je peux avoir mon opinion et faire un certain nombre de choses. Quand il y a des choses qui me semblent anormales je peux le dire. Mais je vois que sur ce genre de chose je me sens un peu isolé. Je sens que je suis pas tout-à-fait dans la norme de ce qui se passe mais ça ne me gène pas de continuer."

"Pour moi, c'est clair, le délégué peut nous faire faire ce qu'il veut."

"De toute façon, pour qu'une organisation fonctionne, il faut quelqu'un qui décide. Moi, je trouve ça normal que x ait le dernier mot lorsqu'on n'est pas d'accord."

volontaires

Ceux qui considère le pouvoir des responsables de l'association ont souvent du mal à expliciter sur quoi il se fonde. Certains cependant y parviennent : "C'est simple, si le délégué n'est pas content de ton travail, il te remet dans l'avion ! Alors comme ça, tu vois, on a plutôt intérêt à écouter ce qu'il dit".

Les impressions des volontaires concernant le pouvoir apparaissent relativement dispersées. Le modèle que nous développons a pour objectif d'intégrer la diversité des expériences vécues par les volontaires. Nous tenons à préciser que nous ne cherchons pas à identifier les représentations existant à propos du pouvoir, mais un pouvoir plus objectif.

1.1.3 Un pouvoir fondé sur la dépendance de l'autre.

Parmi toutes les définitions possibles du pouvoir, la plus intéressante et la plus praticable à notre niveau est celle d'Emerson (1962).

Pouvoir et dépendance.

Emerson situe le pouvoir de l'acteur a sur l'acteur b :
- au niveau de la dépendance de b par rapport à un enjeu détenu par a ;
- au niveau de l'impossibilité d'obtenir ce même enjeu dans le cadre d'une autre relation.

Cette définition permet, en outre, de concevoir l'existence de pouvoirs de part et d'autre de la relation : l'existence de formes d'interdépendance.

Que l'on considère une implication substantielle ou une implication symbolique, les comportements du volontaire consistant à rejoindre l'association et à y rester résultent, dans presque tous les cas[10], de motivations touchant à des valences, directement ou indirectement, liées à la situation de travail proposée par l'association, ainsi que, suivant la théorie de Vroom (1964), d'une probabilité suffisamment élevée d'y accéder.

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

Cette acception du pouvoir explique, entre autres, les problèmes de fiabilité caractérisant les populations bénévoles[11] (Blanchet, 1991 ; Pearce, 1995). Nous les expliquons sur la base de deux hypothèses susceptibles de se combiner :
- la dépendance des bénévoles est moins importante que celle des volontaires ;
- les associations concernées connaissent une pénurie de main d'oeuvre.

Au delà de cette tendance, nous pensons que certains d'entre eux peuvent développer des dépendances suffisantes pour conférer à l'association un minimum de pouvoir.

---

[10] Nous n'excluons pas quelques démarches névrosées dans le cadre desquelles le comportement résulte de scénarios assez compliqués.

[11] Blanchet (1991), Pearce (1995)

La dépendance de l'association par rapport aux volontaires expérimentés.

"La meilleure hiérarchie, c'est l'expérience. Des gens qui ont de l'expérience ont fait leurs preuves. C'est ceux-là qui ont plus de pouvoir quelque part. Entre un coordinateur et une première mission, on écoutera le coordinateur, on donnera raison au coordinateur. Si je sais que j'ai raison, je suis sûr de moi. Je sais qu'MSF a par principe de donner plus raison au coordinateur, nous on est confiant dans ces cas là. Je crois que les gens d'expérience qui ont fait leurs preuves, ils n'ont pas envie de les perdre et ils peuvent dire ce qu'ils veulent. C'est à moi à ne pas déconner par contre."

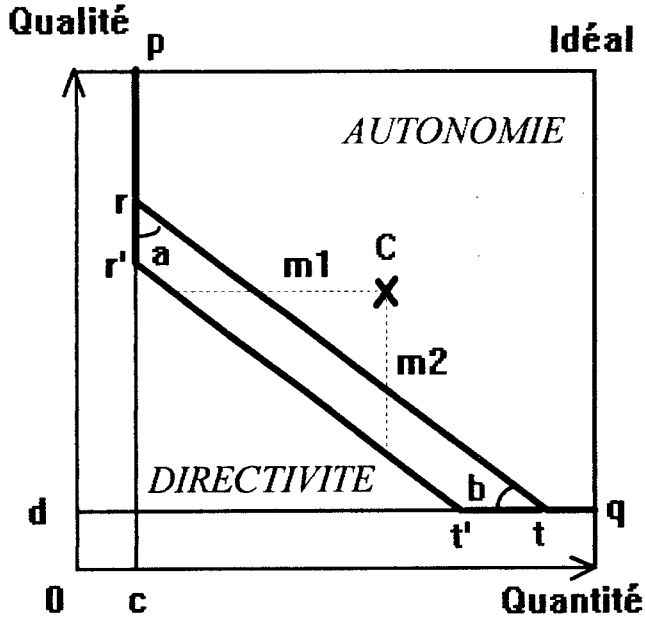
(volontaire)

Les volontaires citent souvent l'expérience comme une source de contre-pouvoir. Dans cette perspective, le pouvoir du volontaire ne résulte pas tant d'une moindre dépendance par rapport aux enjeux détenus par l'association, que d'une dépendance plus grande de cette dernière à son égard.

1.2. Pratique du pouvoir : de l'opportunité technico-économique à la gestion symbolique.

1.2.1. Des pratiques directives régulées par les "lois"[12] de la dépendance réciproque.

L'AUTONOMIE CONDITIONNELLE



a + b = 1
c + d = contribution minimum

C = contribution
prtq = exigences
C > ptqr => satisfaction

rr't't = coûts / directivité

prtq > C > pr't'q
utilité / directivité < coûts
=> AUTONOMIE

C < pr't'q
=> DIRECTIVITE

m1 & m2 = marges

C > pr't'q <=> m1+m2 > 0
=> AUTONOMIE

[12] Le terme de "loi" fait allusion aux lois positivistes. Nous soulignons ainsi le caractère plus ou moins substantiel des phénomènes à l'oeuvre.

Les mécanismes qui régulent l'autonomie accordée peuvent être décrits à l'aide d'une représentation graphique. Nous partons d'un repère orthonormé dont l'axe des abscisses représente la quantité de travail, celui des ordonnées correspond à la qualité du travail. Cette qualité correspond entre autres à la conformité des décisions prises par rapport aux objectifs et aux principes déduits par l'association.

Nous pouvons, à partir de ce repère, représenter les exigences de l'organisation par une droite composée de points combinant des quantités et des qualités de travail équivalentes. Ces exigences restent subjectives, elles, dépendent de la façon dont l'association évalue les contributions recueillies compte tenu de ses aspirations[13].

L'inclinaison de cette droite peut varier en fonction de l'importance relative accordée aux aspects quantitatifs et qualitatifs de la contribution[14]. Elle se trouve par ailleurs coupée par des minima requis au niveau de chacun de ces deux aspects.

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

Inversement, lorsque la combinaison obtenue se situe en dessous de cette droite, la satisfaction et la dépendance de l'association par rapport au volontaire sont alors réduites, l'association est en mesure de développer des pratiques directives, dont l'utilité consiste à obtenir une contribution plus conforme à ses exigences. Deux cas de figures sont alors possibles :
- soit le volontaire ne trouve plus satisfaction dans la situation définie par les directives de l'association. La rupture est alors consommée ;
- soit le volontaire reste dépendant de valences relatives à la situation. Il se conforme alors aux directives de l'association.

L'autonomie conditionnelle ainsi mise à jour n'en est pas moins réelle :
- l'association ne cherche pas à contrôler les comportements du volontaire et à prévenir d'éventuelles dérives ;
- elle lui donne, a priori, une autonomie totale, sur laquelle elle peut, le cas échéant, lorsque celui-ci ne respecte pas ses engagements, revenir.
L'association ne cherche pas à fixer son pouvoir de façon définitive, les pratiques qu'elle développe ont ainsi, entre autres mérites, celui d'intégrer les contingences des réalités relatives au pouvoir. Elle laisse faire les lois de la dépendance réciproque.

---

[13] cf. chapitre 9.
[14] cf. chapitre 5.

Les mécanismes qui définissent l'autonomie accordée au volontaire s'autorégulent. Une intervention directive devient utile au même moment qu'elle devient possible : l'association introduit des pratiques directives à partir du moment où elle dispose d'un pouvoir "réel" autrement dit à partir du moment où la relation d'interdépendance devient asymétrique, ce caractère asymétrique résultant d'une contribution insatisfaisante. Ces mécanismes s'apparentent à une offre et une demande de directivité. Cependant, les représentations sociales du pouvoir ne sont pas toujours aussi flexibles. Elles obligent l'association à une gestion symbolique de ses pratiques.

1.2.2. Sens des pratiques directives et performance symbolique.

Compte tenu des problèmes de fiabilité en termes de comportements soulevés dans la première partie, "l'autonomie conditionnelle" décrite dans la deuxième pourrait, a priori, constituer une réponse idéale. Elle permet à l'association de bénéficier de la créativité, des initiatives et de toutes les vertus que les auteurs reconnaissent à l'autonomie (ex. Galambaud, 1988), tout en lui assurant les moyens d'une contribution supérieure ou égale aux seuils, qualitatifs et quantitatifs, qu'elle s'est fixée.

Mais la performance technico-économique ainsi réalisée ne suffit pas à légitimer cette "autonomie conditionnelle". En effet, même si elle donne, presque toujours, à voir une autonomie conforme à l'engagement moral signifié par les volontaires, le recours à des pratiques directives, aussi rare soit-il, peut réfuter la "production symbolique" sur laquelle se fonde l'association.

Cette "production symbolique" consiste à se définir par rapport à son environnement, à définir les critères de légitimité des finalités qu'elle s'assigne et des moyens qu'elle souhaite mettre en oeuvre pour les atteindre. La "performance symbolique de l'association" (Valéau, 1996) réside, d'une part, dans sa capacité à produire des cadres de références de cet ordre et, d'autre part, dans le consensus qu'elle parvient à susciter autour de ces derniers. Elle passe soit par la conformité des pratiques avec le discours tenu, soit par la gestion du sens de ce que ces pratiques "donnent à voir" (Quéré, 1990, 1993)[15].

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

---

[15] Quéré et les auteurs qui l'entourent décrivent comment les acteurs produisent le sens de comportements, par ailleurs, déterminés.

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

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

Au niveau du volontaire recadré, l'association a tout intérêt à traduire le contenu de ses directives dans le registre des formes d'implications qu'il privilégie. Il s'agit non seulement d'optimiser la portée de l'intervention, mais aussi de rester un "monde" dans le cadre duquel le volontaire peut se positionner sans avoir le sentiment de perdre la face.

Plusieurs stratégies symboliques sont possibles pour gérer le sens des pratiques directives données à voir à la population volontaire dans son ensemble. Ces possibilités sont fonction des enjeux visés par l'association. Elle peut :

- justifier la directivité ou la sanction par le fait que le pouvoir existe de fait et qu'il fait partie de la relation. Elle peut marquer et affirmer l'existence d'un pouvoir qui restera, le plus souvent, une arme de dissuasion. Il existe ainsi, dans les associations étudiées, un cas de renvoi dont tout le monde a entendu parler. Celui-ci devient un mythe dont l'utilité est de définir la logique de la relation : "Comme l'atteste de cas de X, vous êtes autonomes tant que vous ne dépassez pas les bornes. L'association à le pouvoir d'être directive et même de vous renvoyer."[16] L'exception constitue un précédent qui fait, pour les volontaires, jurisprudence ;

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

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

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

[16] Interprétation des pratiques explicitant ses logiques sous-jacentes.

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

Les pratiques du pouvoir que développe l'association se situent entre les deux : son intervention est directive à partir du moment où les volontaires la perçoivent et la désignent comme telle. Correctement gérées, les représentations sociales ne s'opposent pas forcément à l'exercice du pouvoir, il s'agit seulement de rendre acceptable.

Conclusion : "Une création sous contraintes" (Louart, 1990c).

Ce fonctionnement se retrouve dans les trois associations étudiées. Face aux contradictions entre la contrainte culturelle qui leur impose l'autonomie comme principale norme de GRH et la contrainte technico-économique qui les incite à réduire les problèmes de fiabilité engendrés par l'autonomie, elles ont su trouver des réponses appropriées[17].

Ce mode de fonctionnement est une réponse au problème de la fiabilité posé par l'autonomie exigée par sa culture. Il relève d'une rationalité procédurale (Simon, 1982), autrement dit, il émerge des interactions entre volontaires et responsables dans le cadre de l'environnement face aux enjeux technico-économiques et aux contextes normatifs qui caractérisent l'association.

Ce mode de fonctionnement et la façon dont il émerge s'inscrit dans la perspective évoquée dans le chapitre précédent à propos de la gestion des contradictions entre les différents registres de performance : il repose, pour une part importante, sur des logiques informelles et se concrétise à travers des ajustement locaux.[18]

Il présente l'avantage de garantir à la fois la conformité de la contribution pratique avec un minimum d'exigences ainsi que de laisser la place à l'expression d'engagements divers. Il permet au SRH de négocier les marges de manoeuvres suffisantes pour s'assurer une contribution technico-économique conforme aux exigences de l'organisation, tout en se gardant la possibilité de gérer la dimension symbolique de l'organisation.

---

[17] Louart (1990c) parle de "création sous contraintes".
[18] cf. chapitre 9.1.Conclusion.

Ce système, ce mode de coordination conditionne largement le champ d'opportunités à l'intérieur duquel se développe la gestion de l'implication. Sa principale conséquence à ce niveau est de rendre technico-économiquement acceptable l'ensemble des quatre figures implicationnelles que nous avons relevées. Elles ont, dans ce contexte, une chance de fonctionner en dépit des risques qu'elles impliquent à la fois au niveau quantitatif et au niveau qualitatif de la contribution.

Ce cadre permet d'envisager une gestion de l'implication valorisant des formes intégrant des enjeux autres que ceux de l'association. Il permet de tolérer les individus se servant de leur marges de manoeuvres à des fins personnelles. Il permet d'accepter, voire de valoriser ceux qui les utilisent pour négocier avec les acteurs impliqués un projet à la mesure du contexte local. D'une façon générale, ce cadre ouvre la possibilité d'exploiter les potentialités identifiées à propos des différentes formes d'implications. Comme nous l'avons laissé entendre dans le précédent chapitre, la plus prometteuse, nous apparaît être, compte-tenu des multiples enjeux qu'intègrent et que développent les SRH avec lesquels nous avons travaillé, "le discernement". Au delà de la gestion du processus implicationnel et de la valorisation de toute forme ajustée, c'est cette forme que les réflexions suivantes tendent à privilégier.

2. Des difficultés de situer la limite entre les responsabilités de l'association et celles du volontaires.

L'étude des pratiques ressources humaines et leur analyse en termes de gestion de l'implication symbolique se réfèrent, compte tenu du dispositif de recherche-action mis en place, à la situation et aux points de vue des responsables de cette fonction. La reconstitution et l'interprétation en termes d'implication symbolique des cadres de références dans lesquels ils inscrivent ces pratiques nous permettent de reprendre et de mettre en perspective une partie des éléments jusque-là développés.

Les enjeux de nos interlocuteurs ne peut être réduits à ceux définis dans le cadre leurs fonctions officielles. Comme le précise P. Louart (1990d), les Responsables Ressources Humaines sont des hommes en même temps qu'ils gèrent des hommes, leur rationalité est non seulement limitée mais également subjective. Partant de là, nous analysons leurs pratiques en termes de contribution à l'organisation en tenant compte des problématiques et des positionnements qu'ils ont peu à peu explicités dans le cadre du dispisitif de recherche action mener avec eux.

Les responsables ressources humaines, avec lesquels nous avons travaillé, partagent des visions relativement proches de leurs responsabilités. Ils se retrouvent, en particulier, sur la difficulté de gérer conjointement les enjeux de la gestion des volontaires en termes d'efficacité et les obligations qu'ils doivent assumer en termes de soutien psychologique. Leur positionnement se caractérise également par leur conscience des aspects plus qualitatifs de la contribution du volontaire, et par l'importance accordée à la manière dont celui-ci se comporte à l'égard des populations. C'est autour des tensions qu'ils perçoivent entre ces enjeux qu'ils se réapproprient leur fonction et qu'ils construisent un projet spécifique.

La façon dont ils expriment ces positionnements, et les intègrent à leurs arbitrages, diffère en revanche en fonction du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. La façon dont ils se situent par rapport à la culture dominante, la place qu'ils occupent et les marges de manoeuvre dont ils disposent définissent des champs d'opportunités et de contraintes très différents.

Concernant le SCD, on peut, d'une certaine façon, considérer que l'ensemble de l'organisation est investi dans la gestion des ressources humaines. Nuno Fernandez, l'actuel responsable du service, est par ailleurs, le plus proche collaborateur du délégué général Mutuale Balome. Ils partagent la même vision et tentent de la mettre en oeuvre dans le cadre de leurs pratiques. Cette proximité entre le Service Ressources Humaines et la direction permet au SCD d'aller relativement loin dans le développement de certaines problématiques.

Concernant MSF, la mise en place du Service Ressources Humaines a été effectuée, il y a cinq ans. Ce service est aujourd'hui en phase de consolidation et tient une place de plus en plus prépondérante. Son directeur participe au comité directeur.

Les interactions avec les autres services se font à travers des négociations marquées par des tensions entre des enjeux relativement différents. Le Service Ressources Humaines intègre des obligations technico-économiques relativement prégnantes dans la mesure où la culture de l'association est entièrement consacrée à l'efficacité. Il parvient cependant à faire valoir des enjeux relatifs à une vision désormais identifiée et en partie reconnue par les autres services. Le Service Ressources Humaines manifeste en particulier sa volonté d'intégrer le plus souvent possible de nouveaux volontaires. En dehors de ces négociations, son projet s'exprime plus librement dans le cadre du recrutement et de la formation.

L'intervention auprès du Service Ressources Humaines de MSF a pris une tournure très différente de celles effectuées dans le cadre des deux autres associations. Elle a permis au responsable, J.M. Chardon de prendre la mesure des problèmes que rencontre l'association dans le cadre des opérations de développement. Mais, les marges dont il dispose à ce niveau restent très réduites, dans la mesure où ces problèmes touchent à l'un des principaux fondements de la culture et de l'identité de l'association. Des évolutions se sont déjà faites sentir au niveau de la façon d'aborder la formation. Au delà, le changement ne pourra être introduit que très progressivement.

Concernant l'AFVP, Jean-Pierre Gaignard le directeur des ressources humaines est membre à part entière de la direction. Cette implication des décisions et les stratégies de l'association l'amène à développer une vision relativement nuancée de la situation intégrant les contraintes technico-économiques de l'action. D'un autre côté, l'influence qu'il peut avoir sur les orientations de l'association lui permet d'exprimer l'importance qu'il accorde aux problèmes humains.

Nous avons également travaillé avec la responsable de la formation. L'AFVP permettant à chacun d'oeuvrer de façon très autonome, elle a pu développer une préparation au départ dont les orientations se rapprochent de celles suivies par le SCD. Les potentialités ainsi ouvertes tendent, cependant, à se refermer sur le terrain. La façon dont elle parvient à négocier le suivi des volontaires est étroitement liée à la sensibilité des délégués régionaux. Parmi eux, certains rejettent son approche de la gestion des volontaires la qualifiant de "paternaliste".

Les problématiques des Responsables des Ressources Humaines des trois associations se rejoignent sur les questions relatives au partage des responsabilités entre l'association et le volontaire. A ce titre, ils éprouvent les mêmes difficultés à répondre à cette question qu'ils situent généralement au niveau de la déontologie.

D'un côté, ils adhèrent à l'idée que l'association doit être très exigeante avec ses volontaires. Ils jugent même qu'elle est en droit d'attendre plus du volontaire d'un salarié contraint de travailler pour subvenir à ses besoins. Ils considèrent, dans cette perspective, que le volontaire est responsable de son projet et qu'il a, dans ce cadre, des comptes à rendre à l'association.

D'un autre côté, ils sont, sans doute, plus que les autres, conscients des difficultés qui caractérisent l'expérience "volontaire". Ils admettent que l'association a aussi des devoirs envers eux. Elle doit, entre autres, s'assurer de l'équilibre psychologique du volontaire, tout au long de son expérience. Ils ont évoqué tous les trois, des cas où leur association a manqué à ses devoirs et la jugent, en partie responsable, des échecs rencontrés par certains de leurs volontaires. Ils préconisent, dans cette perspective, une vigilance et un encadrement conséquent.

Ils se trouvent ainsi partagés: ils reconnaissent la responsabilité du volontaire tout en considérant la fragilité de certains. Ils aspirent à les protéger tout en tenant à éviter des formes de paternalisme.

Selon les responsables des Services Ressources Humaines, le profil du volontaire idéal se rapproche très clairement du profil que nous avons décrit sous le terme de "discernement". Ils attendent ainsi un volontaire capable d'intégrer la "philosophie" de l'association tout en étant capable de l'adapter et de l'ajuster aux contraintes de la situation. Ce volontaire serait capable de prendre des initiatives compatibles avec l'objet social. Il développerait ses propres opinions sur les questions du développement, contribuant ainsi à l'évolution du projet de l'association.

Ils sont particulièrement sensibles et désarmés par rapport aux comportements de certains volontaires à l'égard des populations. Ils jugent la condescendance et l'autoritarisme comme des attitudes incompatibles avec les logiques du développement. Pour eux, les projets ainsi menés sont tout simplement néfastes. Là encore, ils ont évoqué des exemples précis.

Ils admettent cependant leur impuissance face à ce genre de dérive. En effet, tant que le volontaire produit des résultats satisfaisants, il leur est difficile, face aux autres services, ou pour le SCD face aux opérateurs, de contester la légitimité du volontaire.

Les questions soulevées par ces problèmes les ramènent aux problèmes relatifs au partage des responsabilités de l'association et des volontaires. La question est de savoir si l'association est responsable des comportements autoritaires ou condescendants du volontaire. D'un côté, les responsables sont tentés d'assumer une certaine solidarité: l'association se doit d'intervenir dans la mesure où le volontaire la représente. D'un autre côté, une telle attitude reviendrait à déresponsabiliser le volontaire. Les problèmes sont similaires en ce qui concerne la consommation de drogue ou autres déviances : soit l'association est coercitive (et en ce cas, les volontaires sont traités comme des enfants), soit elle est permissive, et ce, au détriment des populations.

Débat à propos des responsabilités de l'association par rapport aux difficultés des volontaires..

AFVP : Il y a le discours et la mise en application. Dans le discours, effectivement, on se sent responsable et on doit l'être, dans la réalité, ça pêche parfois. Je prends l'exemple qui m'a beaucoup frappé aux VP : un volontaire qui est dans une situation dangereuse au Cameroun, pour la personne, ça s'est mal passé, elle a démissionné. Je crois que l'on a un peu pêché, on a donné toute la responsabilité à la personne. Elle n'était pas suffisamment mature, mais le contexte faisait que l'on pouvait être avisé par exemple, je crois que l'on ne s'est pas senti responsable de notre part, de la dérive de cette personne.

SCD : Nous, on a envoyé des volontaires surestimés sur des postes qui étaient finalement au-dessus de leur capacité, trop jeune, pas assez d'expérience. Après, ça se passe entre le responsable et le SCD.

AFVP : Moi je leur dis bien qu'ils signent une charte qui leur stipule leurs droits et leurs devoirs, et les droits et les devoirs de l'AFVP. Les volontaires savent qu'ils peuvent faire appel au siège, ils n'auront pas honte, ils n'auront pas l'impression d'être jugés.

MSF : Nous, on a l'avantage de pouvoir dire aux gens qu'ils s'adressent à leurs responsables de terrain qui est sensé les aider, et s'il ne peut pas, il faut alerter le siège. Ce n'est pas toujours facile mais la procédure existe. Si on sent une situation difficile, on va même sur le terrain.

AFVP : Je dis bien aux volontaires, que si c'est très difficile quand ils sont sur le terrain, il y a un devoir de l'AFVP de les soutenir, surtout par rapport aux difficultés psychologiques, je crois que c'est relativement clair à l'association. Maintenant est-ce qu'il y a toujours un bon suivi après la mise en application? C'est relatif. En situation très très difficile on a pu voir qu'il y a des suivis au retour.

Extraits de la réunion de 13 Novembre 1996
à MSF, rue Saint Sabin, Paris

Jean-Marc CHARDON, D.R.H. de M.S.F.
Nuno FERNANDEZ, D.R.H. du S.C.D.
Jean-Pierre GAIGNARD, D.R.H. de l'A.F.V.P.
Béatrice TRICHET, Responsable de la Formation à l'A.F.V.P.

Débat autourde la responsabilité de l'association face aux dérives des volontaires.

SCD : Par contre, où il y a un problème, c'est par rapport à l'autoritarisme et au paternalisme. On a des volontaires qui sont extraordinaires, en action, d'autres qui sont d'horribles autoritaires.

AFVP : C'est la difficulté que l'on a, nous, à l'AFVP à les sensibiliser à ça à ce genre de comportements. Quand on est France, on ne ferait pas telle chose, et qu'est-ce qui fait que dans un pays, qui n'est pas le sien, on a un autre comportement. Mais je sais que pour le travail en stage de préparation au départ, de plus en plus, je travaille avec un médecin psychiatre, j'essaie de les sensibiliser à ça, mais je n'ai pas la compétence.

MSF : Dans le cadre de MSF, lorsque quelqu'un sort de la charte, naturellement, dans la logique des choses, il est rapatrié. Mais, c'est souvent difficile, on a pas l'info comme sur le terrain. Le manquement à la charte existe, c'est difficile.

MSF : Entre les dérives qu'il peut y avoir en comportemental par rapport à l'activité même de la personne, et par rapport à sa vie privée, ça devient délicat, on ne peut pas ignorer mais c'est délicat.

SCD : Ces problèmes de relations sexuelles, de drogues, de volontaires qui mettent des filles enceintes, ça peut être très délicat. Si ça touche entre autres à la vie privée d'un volontaire, c'est tout à fait attaquable, c'est vrai qu'il y a des décisions à prendre par rapport à çà et aussi à un environnement, on est obligé de prendre une décision parce que ça pose problème.

MSF : Notre position, nous, c'est que quelque soit la faute, il faut rapatrier la personne, la justice sera plus équitable en France

A l'AFVP les volontaires adhèrent à une charte avec des devoirs et des obligations. Chacun sa place, on fait en sorte de se respecter de part et d'autre. Peut-être que dans la manière, dans l'application effectivement il peut y avoir du paternalisme, de l'autoritarisme, on peut avoir toutes sortes de situations. Mais l'institution en tant que telle a des devoirs.

SCD : Si une personne se comporte mal, il y a responsabilité partagée, il y a une responsabilité au niveau de la sélection. Sur le terrain aussi, il y a la responsabilité de l'ONG qui envoie le volontaire dans un poste précis qui n'a peut être pas précisé un profil... c'est un contexte difficile.

MSF : Le débat sur l'éthique est très complexe.

Extraits de la réunion de 13 Novembre 1996
à MSF, rue Saint Sabin, Paris

Jean-Marc CHARDON, D.R.H. de M.S.F.
Nuno FERNANDEZ, D.R.H. du S.C.D.
Jean-Pierre GAIGNARD, D.R.H. de l'A.F.V.P.
Béatrice TRICHET, Responsable de la Formation à l'A.F.V.P.

L'analyse de la gestion des ressources humaines, et de ses pratiques en termes d'implication, apporte des réponses possibles. En dehors des diagnostics plus spécifiques développés à propos de chacune des trois associations, la proposition d'une éthique intégrant le caractère contingent de la responsabilité du volontaire constitue, sans doute, le principal apport de cette recherche aux problématiques des Responsables Ressources Humaines.

3. La gestion de l'implication.

Il nous faut tout d'abord préciser la nature des connaissances produites dans le cadre de cette partie : nous parlons de gestion de l'implication, mais il serait plus juste de dire que nous mesurons l'impact des pratiques, mises en place sur les phénomènes mis à jour à propos de l'implication des volontaires, compte tenu des enjeux de nos interlocuteurs. En effet, ces pratiques ne sont, au départ, pas toutes et pas complètement explicitées par les volontaires, suivant des perspectives de cet ordre.

Des pratiques ayant fait leurs preuves.

"De nombreuses inventions techniques importantes sont le résultat de tâtonnements empiriques modestes."
"Tout procédé qui a prouvé son efficacité doit être admis, même s'il est d'origine empirique."
(Lassegue, 1981)

Effectivement, nos interlocuteurs considèrent l'idée d'implication, à travers des notions, telles que la motivation et, surtout, l'engagement moral. Mais leurs pratiques ne sont pas complètement raisonnées. Elles relèvent, avant tout, d'une intelligence pratique, dans le cadre de laquelle, ils ne formalisent pas totalement les enjeux et le sens de leurs arbitrages. Une part importante des fonctionnements mis en œuvre, s'inscrivent, à l'instar de l'outil mis à jour sous le terme "d'autonomie conditionnelle", d'une rationalité procédurale (March et Simon, 1964). Il s'agit, autrement dit, d'une rationalité émergeant des interactions entre acteurs, et opérant sans être totalement explicitée.

Notre analyse des pratiques se réfère aux variables conceptualisées au cours des précédents chapitres et les confronte aux enjeux des responsables Ressources Humaines. Nous considérons, pour ce faire, les arbitrages qu'ils effectuent entre les différents registres de performance, ainsi qu'entre les exigences de l'association et les enjeux plus spécifiques présidant à leur propre "projet". Nous souhaitons de cette façon pouvoir porter un regard critique sur les choix jusque là effectués, tout restant le plus neutre possible.

Nous abordons la gestion de l'implication à travers différents aspects de la GRH. Il ne s'agit aucunement d'une revue exhaustive de cette activité. Nous laissons de côté des domaines qui auraient sans doute intéressé le lecteur, comme, par exemple, les profils de postes ou la gestion prévisionnelle. Nous focalisons sur des moments et des aspects plus particulièrement liés aux phénomènes implicationnels.

Nous dégageons de ces analyses, la possibilité de gérer le processus implicationnel. Intégrant les potentialités ouvertes par l'autonomie conditionnelle, nous préconisons une responsabilisation progressive adaptée aux capacités du volontaire.

3.1. Le recrutement.

3.1.1. L'analyse des pratiques des trois associations.

Compte tenu d'un taux de turn-over de l'ordre de 30 à 50 % par an, le recrutement occupe, au sein de la GRH des trois associations étudiées, une place particulièrement importante. Cette activité a fait l'objet d'une rationalisation progressive : des profils de postes précis, associés à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contribuent à un processus de recrutement plus cadré. Cette activité prend, dans ce contexte, une ampleur singulière, mais la logique et les techniques utilisées ne sont pas fondamentalement différentes de celles que l'on peut rencontrer en entreprise.

3.1.1.1. Les méthodes retenues.

Les méthodes suivies pour les entretiens de recrutement varient d'une association à l'autre, en fonction des époques et des personnes chargées de cette mission. Au moins deux "techniques" sont envisageables pour dépasser la tendance des candidats à répondre aux attentes du recruteur[19].

Le SCD utilise la méthode de l'entretien semi-directif. Cette démarche est défini comme une façon d'aborder la relation qui introduit un climat de confiance. Dans ce cadre, le candidat se sent libre de redevenir lui-même. Mais, compte tenu des enjeux que le candidat investit dans l'entretien, il lui apparaît inévitable d'adapter son discours en fonction des attentes de son interlocuteur, telles qu'il les imagine.

Les recruteurs de MSF ont, pendant longtemps, développé la technique dite du "grill", afin de voir ce que les candidats "avaient dans le ventre". Mais, sous l'impulsion du nouveau SRH, cette approche se fait aujourd'hui plus rare[20]. Elle évalue les résistances du candidat au stress et tend à sélectionner les plus confiants et les plus affirmés. Selon les recruteurs, ces caractéristiques ne constituent pas toujours des qualités[21].

L'AFVP a, quant à elle, pris l'option d'un recrutement plus professionnel et a engagé des psychologues. Ceux-ci cherchent à cerner la personnalité du candidat. Ils tentent, malgré les difficultés, à travers des techniques relativement sophistiquées, d'identifier les aptitudes et les comportements du candidat, en situation.

---

[19] "l'effet de halo"

[20] MSF procédait de cette façon par le passé. Nous mettons cette évolution, non pas sur le compte d'un changement de culture généralisée mais sur l'émergence d'une culture propre au service RH.

[21] L'affirmation de soi est valorisée par la culture MSF et se révèle adaptée aux situations d'urgence dans le cadre desquelles le volontaire doit faire face à de multiples adversités. Elle s'oppose en revanche à l'humilité requise dans le cadre du développement.

MSF et le SCD prennent le contre-pied de cette approche : "l'outil" retenu est le "feeling". Celui-ci est assumé et revendiqué. Il s'agit d'un point de vue pragmatique, mettant en avant certaines supériorités de l'expérience des recruteurs sur les techniques traditionnelles[22]. Le sens donné à ce feeling est par contre assez différent suivant l'association.

Pour MSF, cela correspond à l'idée de cooptation. Ce principe occupe une place importante dans la culture de l'association. Les recruteurs sont issus du terrain et choisissent les gens qui correspondent à l'idée qu'ils se font de l'association. Nous retrouvons là une survivance de la culture qui caractérisait MSF à l'origine[23].

Pour le SCD, le feeling est conforme aux principes humanistes défendus par l'association. Cela consiste à s'inscrire dans une ouverture à l'autre, une volonté de le comprendre et de le découvrir. En soi, l'idée de technique de recrutement apparaît alors, dans ce cadre, comme un artifice dénaturant la relation.

3.1.1.3. Les enjeux du recrutement.

Les enjeux et les problèmes posés par le recrutement sont assez différents suivant le type d'intervention : la durée plus courte des missions de MSF[24] rend l'erreur de recrutement relativement moins coûteuse que pour l'AFVP et le SCD[25].

Compte tenu de cette opportunité, l'équipe RH de MSF se réapproprie les incertitudes et les limites du recrutement, en manifestant l'intention de faire partir le plus grand nombre possible de candidats. L'enjeu est de faire connaître les problèmes sur lesquels travaille MSF tout en assurant la diffusion de son projet auprès d'un large public. Le "vrai" recrutement se fait dans le cadre de la deuxième mission, sur la base de la première expérience. On donne ainsi, au plus grand nombre, la possibilité de faire ses preuves.

Dans cette perspective, l'objectif du recrutement se borne à éliminer les profils les plus extrêmes, ceux qui, de toute évidence, "ne tiennent pas la route"[26] ou présentent des risques trop importants.

L'AFVP et le SCD ne peuvent pas se permettre les mêmes marges de manoeuvre. Le recrutement constitue, pour elles, un investissement plus coûteux.

---

[22] Les recruteurs ne remettent pas en cause les techniques traditionnelles en tant que telles, mais leurs limites face à ce type de contexte de travail.

[23] MSF fut à l'origine constituée par un groupe d'amis. Elle a pendant quelques années fonctionné sur un mode informel privilégiant les relations interpersonnelles.

[24] 6 mois.

[25] 2 ans.

[26] Parmi les profils incertains, l'un des "mythes" de ce milieu est "celui qui fuit", pour une raison ou pour une autre, sa situation en France : celui qui sort d'une dépression, celui qui vient de se faire "larguer", celui qui ne trouve pas de travail, celui qui n'a plus d'argent, celui qui ne trouve plus de sens à sa vie. Ce mythe est d'autant plus vivant qu'il spécifie qu'une grande partie d'entre eux passent l'épreuve du recrutement. Certains volontaires vont même jusqu'à affirmer qu'il s'agit là du cas de la plupart des volontaires.

L'AFVP tente, par des techniques sophistiquées, de repousser au maximum les limites du problème. Les responsables du SCD prennent, quant à eux, le parti, relativement coûteux, de former le plus de gens possibles. Cette stratégie leur permet de voir les gens en situation, de se faire une idée de la façon dont ils fonctionnent dans des logiques personnellement impliquantes. Cette formation permet par ailleurs, suivant une perspective semblable à celle retenue par MSF, de diffuser le projet de l'association. Ces préparations constituent une expérience en soi, c'est une occasion de se remettre en question dans son fonctionnement et dans son rapport aux autres. Le stage "Vivre autrement" est ainsi ouvert à tous, même à ceux qui ne projettent pas de partir dans l'immédiat.

A force d'expériences, les recruteurs développent une certaine confiance par rapport à leurs intuitions, mais ils ne peuvent jamais être totalement sûrs de leurs choix. Le processus implicationnel vécu sur le terrain transforme la personne et il est difficile de prévoir ce que "donnera" tel ou tel individu après quelques mois d'expérience.

Le droit à l'erreur est, dans les trois associations, assumé par les responsables du recrutement et reconnu par les autres services. Ces derniers, habituellement plutôt critiques à l'égard des performances de la Gestion des Ressources Humaines, conçoivent parfaitement l'impossibilité d'émettre un jugement fiable et définitif à propos d'un candidat donné.

3.1.2. Résultats de la recherche : l'impossibilité de prédire l'implication du candidat.

Les résultats de ce travail confirment l'impossibilité de prédire de façon précise comment le candidat se comportera en situation. Le type d'implication signifié par le candidat, au moment de l'entretien, ne donne, pour ainsi dire, aucune indication sur l'implication qu'il développera réellement au cours de l'expérience. Cette impossibilité se retrouve au niveau de l'ensemble des variables étudiées à propos de ce phénomène. Nos conclusions valident les difficultés que rencontrent les SRH par rapport à la sélection des candidats.

3.1.2.1. L'impossibilité de prédire les formes d'implications ajustées.

Tout comme Furnham (1992) identifie des profils cognitifs, il existe sans doute des profils implicationnels, c'est-à-dire, des tendances plus ou moins stables à long terme, déterminant une forme d'implication privilégiée, indépendamment du contexte[27]. Certains individus pourraient ainsi avoir tendance à s'impliquer par rapport à leur supérieur hiérarchique et leurs collègues, alors que d'autres, s'orienteraient plus sur le travail (Bujol, 1989). De même, certains individus pourraient présenter des dispositions au calcul, pendant que d'autres, développeraient systématiquement des formes d'adhésion. Le recruteur pourrait ainsi tenter d'interpréter les récits du candidat à propos de ses expériences passées, de façon à voir si se dégagent certaines tendances implicationnelles.

---

[27] Certaines formes comme l'implication dans la carrière dépassent, effectivement, la situation présente pour se perpétuer, quel que soit le travail. Concernant les volontaires, ces formes existent, mais restent relativement rares : ce type d'expérience n'est que rarement valorisé par les entreprises et le volontariat reste pour beaucoup, par rapport à leur carrière et au travail en général, une parenthèse.

Mais, il ressort clairement de cette recherche que si ces tendances s'expriment sans doute au niveau des formes d'engagement, signifiées par le futur volontaire au moment de l'entretien, elles sont le plus souvent mises à mal par l'intensité de l'expérience ensuite vécue. L'une des conclusions immédiates du processus implicationnel modélisé, est qu'il est très difficile, pour ne pas dire impossible, de prédire la façon dont le futur volontaire va vivre son expérience et la manière dont évoluera son implication.

Les incertitudes, ici évoquées, se situent aux niveaux, à la fois, des modes et des référentiels auxquels le candidat va finalement aboutir. Compte tenu des phénomènes observés, dans le cadre de l'échantillon étudié, nous posons l'hypothèse d'une indépendance statistique entre les formes d'engagement signifiées au départ (formes anticipées et par la suite projetées) et les formes émergeant de la phase de confusion.

D'une façon générale, nous pouvons affirmer que tous les cas de figures sont, dans l'absolu, possibles : quels que soient les modes (calculateurs, intrinsèques, aliénants[28]) et les référentiels (association, population, financeur, développement, travail, voyage, etc.) de départ, les formes, finalement adoptées, peuvent correspondre à n'importe laquelle des combinaisons possibles. Certains volontaires développent ainsi des formes, pour ainsi dire, antithétiques.

Des changements d'implication particulièrement marqués.

Parmi les participants de l'une des préparations auxquelles nous avons assisté, une volontaire se distinguait par la force de son engagement dans les populations, sa seule motivation revendiquée était la générosité : elle partait se sacrifier, au nom d'idéaux altruistes, pour aider les gens à se sortir de leur misère. Pendant toute la semaine de préparation, elle n'avait cessé de prendre la parole pour affirmer ses convictions et faire partager la façon dont "elle" voyait les choses. L'animatrice, lui reprochant son manque de réalisme et son intransigeance, s'est longtemps demandé si elle était apte à partir pour finalement se résoudre à lui donner sa chance.

Trois ans plus tard, alors que nous effectuions quelques entretiens au siège de l'association, nous l'avons retrouvée. Elle était tout simplement devenue le contraire, l'antithèse de ce qu'elle était au moment de son départ : calme, mesurée, nuancée. Elle nous a parlé de son scepticisme face au développement. Finalement malgré ses doutes, elle pensait que ça valait le coup, c'était, en tout cas, cette profession qu'elle voulait faire. Son expérience de volontaire achevée, elle s'apprêtait à devenir salariée.

(journal de bord)

Dans un autre registre, nous avons rencontré Bruno. Son idée, au moment de partir, était de passer un moment agréable en Afrique, plutôt que de vivre les contraintes du service militaire. Dans les discussions que nous avions eues avec lui, pas un mot sur le développement ou sur les problèmes du tiers-monde. Son unique référentiel était le voyage. Nous l'avons retrouvé quelques mois plus tard, il avait fini par s'intéresser au sort des populations et tenait un discours plus complexe et réaliste sur le développement.

(journal de bord)

[28] Les cas d'aliénation comme formes de départ sont très rares, nous avons cependant rencontré le cas d'un volontaire du SCD envoyé par sa paroisse alors qu'il n'avait pas envie de partir. Le cas d'un volontaire parti avec l'une des trois associations alors qu'il voulait à tout prix partir avec une autre peut être rapproché d'une implication aliénante dans l'organisation.

3.1.2.2 L'impossibilité de déterminer les modes de convocation.

A l'impossibilité de déterminer les formes qui émergeront de la confusion, s'ajoute l'impossibilité de déterminer la façon dont le volontaire les convoquera en situation[29]. Relativement identique, d'un volontaire à l'autre, durant la phase de projection, la convocation prend des formes relativement variées dans le cadre de la phase d'ajustement. Il est ainsi impossible de prédire le mode de convocation qui sera finalement adopté, à partir de celui exprimé au moment du recrutement. Certains indices sont cependant envisageables.

Ces indices se situent dans l'expérience passée. Nous émettons l'hypothèse[30] que si la forme d'implication du volontaire se trouve en grande partie modifiée par le contexte du volontariat, le mode de convocation tendrait, quant à lui, à rester plus constant. Nous pensons que cette façon de fonctionner dépend, pour partie, de la personnalité, c'est-à-dire, de caractéristiques relativement permanentes de l'individu.

Il semble, en effet, que certains individus aient tendance à adapter leur point de vue au contexte immédiat, et à se centrer sur les contraintes et les opportunités de la situation présente. D'autres, au contraire, pourraient convoquer de façon assez systématique les principes et les engagements auxquels ils se réfèrent en général[31].

Compte tenu de cette hypothèse, le recruteur pourrait fouiller dans les expériences passées du volontaire et l'aider à expliciter la façon dont il avait alors fonctionné. Cependant, il risquerait de se trouver confronté à des phénomènes de rationalisation a posteriori. Partant de là, le mieux serait encore de mettre en place des jeux de rôles mettant le volontaire face à un problème et d'analyser les arguments qu'il invoque, dans sa façon de poser et de résoudre celui-ci. Il s'agirait de mesurer la portée de ces arguments en termes d'engagement. De tels dispositifs pourraient ainsi être mis en place dans le cadre de la préparation au départ. En outre, la mise en place d'un exercice de ce style associé à un travail de réflexivité pourrait sensibiliser le volontaire à cette dimension de son fonctionnement cognitif.

Associés à un dispositif de recherche-action, ces exercices visant à repérer les profils convocationnels des volontaires pourraient, tour à tour, contribuer au recrutement tout en permettant de tester les hypothèses émises à ce sujet.

3.1.2.3 L'impossibilité de déterminer l'ampleur du processus implicationnel.

S'il est ainsi impossible de déterminer la façon dont la personne va finalement se positionner par rapport à la situation, et la façon dont elle convoquera ses engagements, le plus important reste de garantir la réalisation du processus : le fait que l'individu puisse dépasser ses anticipations, sortir de la confusion et s'ajuster à la situation.

---

[29] Le mode de convocation constitue, dans le cadre de notre analyse, une variable particulièrement importante : une variable intermédiaire susceptible d'expliquer l'absence de lien entre la forme d'implication et la performance.

[30] Il ne s'agit, en aucune mesure, de connaissances validées. cf. ch.7.conclusion.

[31] Le chapitre 7 établit une distinction entre les engagements évoqués dans le cadre d'un discours n'impliquant aucun enjeu particulier et ceux convoqués face à des problèmes concrets.

Comme pour les deux précédentes variables, on peut être tenté de s'intéresser au passé du volontaire afin de voir comment, dans le cadre de ses expériences antérieures, il s'est adapté. Mais cet indicateur doit être relativisé par une tendance à la réduction progressive de cette capacité, au fur et à mesure des expériences.

Des effets pervers de l'expérience.

L'exemple de Mélanie illustre parfaitement cette tendance. Après toute une série d'expériences d'urgence durant lesquelles, elle s'était parfaitement adaptée et épanouie, elle ne parvient pas à s'ajuster actuellement au nouveau projet de développement.

"C'est vrai que c'est des bonnes conditions pour commencer pour te concentrer sur ton travail sans être... avoir la tête ailleurs pour des problèmes de sécurité, pour des problèmes de vie. ...'fin, bonnes conditions de vie, ...'fin, tu bouffes bien, tu dors bien, tu as l'électricité, tu as l'eau courante, toutes ces choses là qui font que tu te dégages de ces problèmes là, qui font que tu peux te consacrer à ton poste, et acquérir une certaine expérience au niveau du travail. Ouais... Ouais... j'arrive pas à voir ça comme...'fin pour moi ça m'enlève du truc humanitaire." (volontaire)" [32]

Le cas de Gilbert est un peu différent. C'est un volontaire de 40 ans qui a bourlingué dans le tiers-monde depuis des années, en travaillant pour des grandes compagnies pétrolières. Il a été, tout simplement, incapable de s'adapter aux fonctionnements et aux façons de travailler qui caractérisent la culture associative.

Nous interprétons ce type de difficultés, et, dans certains cas, d'échec, par le fait que ces volontaires ont des anticipations puisant leurs racines dans des engagements trop profondément ancrés dans leur passé. Cet ancrage a été développé et renforcé par de multiples expériences, et est maintenant profondément inscrit dans leurs fonctionnements.

Ce phénomène ressemble, par certains aspects, à celui évoqué par Mucchielli (1981) dans son ouvrage sur les motivations. Les individus associent certaines motivations à des comportements qui ont fait leurs preuves et perdent, peu à peu, leurs capacités à innover. Ce phénomène peut également être rapproché du concept d'interaction satisfaisante développé par Nuttin (1965): les individus tendent à fixer leurs besoins sur des objets spécifiques.

De nombreuses recherches convergent sur l'idée que l'intensité de l'implication (intrinsèque dans l'organisation) croît avec l'âge et l'ancienneté. Notre étude nuance ce positionnement en faisant valoir une plus grande stabilité et un meilleur ancrage dont la contrepartie se situe au niveau de l'implication dans des situations nouvelles. L'individu est de plus en plus impliqué dans son organisation, mais il devient de moins en moins capable, en cas de rupture, de se réinvestir dans une autre.

Paradoxalement, les jeunes volontaires, projetant des anticipations fondées sur l'imaginaire d'une situation qu'ils ne connaissent pas, s'adaptent plus facilement que ceux qui sont plus âgés et plus expérimentés. Ils sont plus flexibles et plus ouverts, leurs structures cognitives et implicationnelles ne sont pas encore stabilisées. Ils ne sont pas encore mûrs et leurs modes d'interaction avec l'environnement ne sont pas encore irréversibles.

[32] Exemple déjà cité à propos de la phase de confusion.

Le degré de maturation de la démarche, observé dans le cadre des entretiens effectués avant le départ, varie en fonction des individus : si certains futurs volontaires en sont encore aux clichés de l'humanitaire et de l'Afrique misérable[33], d'autres ont déjà acquis un discours (et des problématiques) de développement. Ces derniers sont issus en grand nombre d'une population très particulière (ce qui embarrasse beaucoup les recruteurs) : les élèves des écoles de développement parmi lesquelles la plus connue est sans doute "Bioforce".

Des processus implicationnels trop avancés ?

"Donc j'avais bien anticipé sur le caractère complexe des choses, je m'étais pas trop fait d'opinion, j'ai pas trop voulu idéaliser. Je savais que je voulais partir, je m'étais mis dans cette démarche là, mais je me donnais toute l'année de Bioforce justement pour me préparer au départ au mieux. Et toute l'année de Bioforce m'a permis, non pas de mûrir mon projet parce que mon projet je l'ai eu en tant que tel à la fin de l'année, mais de mûrir mon départ.

(volontaire ayant fait "Bioforce")

Ces individus viennent de passer deux ans à questionner les problématiques du développement et du tiers-monde et ils arrivent à l'entretien avec un discours très complexe. Ce discours pose problème au recruteur dans la mesure où il est difficile à situer : il introduit une certaine ouverture d'esprit nécessaire à la préparation au départ, mais, celle-ci est avant tout d'ordre intellectuel. Ce type de formation permet de poser les limites de la préparation au départ : il arrive un moment où la réflexion doit se mettre à l'épreuve de l'expérience. La maturité intellectuelle et discursive acquise par les volontaires de "Bioforce" ne constitue pas, selon nous, une garantie suffisante face aux réalités de l'expérience à venir.

Conclusion sur le recrutement

Cette recherche n'apporte pas, concernant les problèmes liés au recrutement des volontaires, d'arguments fondamentalement nouveaux . Elles valident les difficultés et les incertitudes que rencontrent depuis toujours les responsables de cette activité. En résumé, les évolutions et les changements des différentes variables étudiées dans le cadre de cette recherche, ne peuvent être véritablement déduits, à partir des engagements signifiés par le volontaire au moment de l'entretien.

La solution retenue par la plupart des recruteurs reste l'exploration des expériences passées. Elles sont, "en soi" révélatrices : elles attestent de ce que le candidat a déjà été capable de faire et peuvent cautionner certaines motivations. Nous validons ce choix tout en restant très réservé pour ce qui est de leur portée, en termes de prédiction de l'implication. Le processus par lequel devra passer le volontaire pour s'ajuster à la situation peut aboutir à des formes d'engagement très différents de celles développées à l'occasion des expériences passées. Par ailleurs, plus une forme d'engagement est ancrée dans l'expérience, moins le volontaire est en mesure de l'ajuster à de nouvelles situations.

[33] cf. ch.5.1

Tout le problème du recrutement est qu'il se base sur des discours et des comportements relatifs à une situation qui n'a rien à voir avec celle proposée. Partant de là, il est tentant pour les trois associations de recourir aux sessions de préparation au départ pour, entre autres, évaluer les comportements des volontaires, à l'égard des autres et de leurs différences.

Ces incertitudes peuvent devenir une opportunité à partir du moment où l'on aborde l'expérience du volontaire comme une initiation de nouvelles formes d'implication. Partant de là, les dispositions du volontaire au moment de l'entretien ne constituent plus qu'un point de départ. Elles sont, de toute façon, appelées à évoluer en situation.

Il ne s'agit pour autant d'effectuer un recrutement "à l'aveugle", en acceptant simplement l'impossibilité de prévoir les qualités que démontrera le volontaire au cours de l'expérience. Mais, il s'agit de saisir l'opportunité consistant à accompagner le volontaire de façon à le rendre "opérationnel" et, ce faisant à contribuer à son propre développement.

3.2. La préparation au départ.

La préparation au départ est une étape que l'on retrouve dans les trois associations étudiées ainsi que dans presque toutes les associations de solidarité internationale. Elle dure, suivant les cas, d'une semaine à un mois. Elle est composée d'interventions nombreuses et variées et demande plus ou moins de participation et d'investissement personnel de la part des futurs volontaires. Sans doute à cause de la spécificité des objectifs, c'est un lieu où se développent des pédagogies innovantes.

La préparation au départ[34] comme son nom l'indique a pour objectif d'aider le volontaire à se mettre en phase avec l'expérience qu'il s'apprête à vivre. D'une certaine manière, elle constitue la première étape de son intégration dans l'association. Elle arrive, à l'issue du recrutement, au moment où le candidat commence à avoir des chances sérieuses de partir et où il commence à se projeter plus concrètement dans cette éventualité. Il est en train de développer et de formaliser un projet, au départ fondé sur un élan affectif ou normatif, dont les enjeux étaient peu ou pas explicités. Le futur volontaire manifeste, à ce stade, une très forte demande d'informations. La préparation répond à cette demande dans la mesure où elle comprend de nombreux contenus. Elle tend aussi souvent à déstabiliser le volontaire par les multiples questions qu'elle introduit par ailleurs.

Les enjeux et les contenus de cette préparation sont très différents suivant qu'il s'agisse de MSF ou de l'AFVP et du SCD. Elle s'inscrit dans des champs d'opportunités et de contraintes distincts tant du point de vue des pratiques actuelles que des possibilités d'évolution définies dans le cadre de cette recherche.

Pour l'AFVP et le SCD, les perspectives d'évolution consistent à parfaire la démarche et à en produire une vision plus globale, permettant de prolonger les potentialités qu'elle

[34] Cette préparation comprend au SCD et à MSF une formation technique. Bien que susceptible d'intégrer d'autres enjeux, celle-ci ne concerne pas directement notre sujet.

révèle. Notre principale recommandation consiste, en fait, à perpétuer le dispositif sur le terrain afin de véritablement accompagner le volontaire tout au long de son expérience.

Pour MSF, la situation actuelle apparaît, dans le cadre de notre analyse, plus problématique. Les difficultés que nous attribuons la préparation au départ sont à l'image des malentendus qui traversent l'association dans son ensemble. Dans ce contexte, la mise à jour de ce dispositif pourrait, selon nous, contribuer à l'évolution de l'association. La gestion de l'implication, dans cette perspective, constituerait un cadre de références permettant aux responsables ressources humaines de définir un projet susceptible, à terme, d'actualiser les représentations culturelles, mais dont le principal enjeu demeure la réduction des problèmes rencontrés par les volontaires lors des opérations de développement.

Compte tenu des différences constatées, nous scindons notre analyse : nous abordons d'abord le cas de MSF, puis, celui des deux autres associations.

3.2.1. La préparation au départ de MSF.

3.2.1.1. Présentation du dispositif.

L'objectif de la préparation au départ proposée par MSF consiste, en dehors des contenus techniques, développés dans le cadre de la deuxième semaine, à présenter l'association aux volontaires. Elle passe, pour ce faire, en revue différents aspects de sa culture et de son fonctionnement :

Les contenus abordés par la préparation au départ de MSF.

- l'histoire de l'association, qui sont les fondateurs quelle a été son action par le passé ;
- la philosophie de MSF, sa charte, sa façon de concevoir l'intervention, son indépendance, sa mission de témoignage ;
- son fonctionnement politique, quelles sont les institutions dirigeantes, comment elles fonctionnent, qui décide ;
- son financement : qui sont les donateurs, comment est utilisé l'argent ;
- son organisation : quels sont les services, comment ils s'organisent, ce qu'ils font.

Une des critiques les plus souvent formulées, à l'encontre de cette préparation, est qu'elle "formate" les volontaires. Il s'agit là d'un terme différent pour signifier le caractère "endoctrinant" (Etzioni, 1961) d'un tel dispositif . Les responsables de la formation s'en défendent, en affirmant qu'au contraire, seul un volontaire connaissant parfaitement l'association, est en mesure de porter, sur elle, un regard critique.

Les modules évoqués ci-dessus composent près des trois quarts de la préparation et sont révélateurs de la culture particulièrement forte qui caractérise l'association[35]. Selon les formateurs, l'objectif de ces modules est de permettre au volontaire de bien saisir "dans quoi il met les pieds" et de l'aider à se positionner par rapport à l'association.

[35] Cette forte culture apparaît spécifique au regard de notre échantillon.

A ces éléments directement liés à l'association, s'ajoutent des modules concernant plus exclusivement le volontaire. Un module présente tout ce qui a trait à son statut : la rémunération, les assurances, le billet d'avion etc.. La préparation intègre aussi une simulation de départ : à qui s'adresser, les formalités à remplir, ce qu'il faut emporter avec soi, etc..

Une demi-journée est consacrée à l'expérience sur le terrain : on explique au volontaire, à partir de l'organigramme, comment fonctionne une mission et qui la dirige entre la capitale et les responsables terrain. Une autre demi-journée est organisée autour d'une étude de cas qui présente aux volontaires, une situation intégrant toute une série de problèmes. Cette situation basée sur un cas réel cherche à mettre en évidence la nécessité de s'organiser.

Le dernier élément de cette partie sur la gestion des Ressources Humaines est consacré à la gestion du personnel local. Cette partie assez pratique, est, pour celui qui en a la charge, l'occasion d'insister sur le respect que doit avoir le volontaire à l'égard de ce personnel. Le SRH tente ainsi de prévenir les dérives comportementales si souvent constatées. Les volontaires écoutent avec attention, acquiescent, mais ce n'est qu'en situation que se révélera leur véritable positionnement à ce sujet.[36]

Entre ces deux groupes de modules, le volontaire trouve trois interventions d'une heure touchant au stress de l'urgence, à l'image du volontaire et à la rencontre interculturelle.

La culture de MSF se caractérise, entre autres, par la valeur accordée à de l'affirmation de soi et tend à rejeter ce qu'elle considère comme des formes d'auto-compassion. C'est pourquoi la préparation au départ n'est pas, par tous, perçue comme nécessaire, ni même utile. Les anciens ont fait sans et, pour eux, c'est seulement "sur le tas" que le volontaire pourra découvrir si oui ou non "il est fait pour ça". Ils préconisent ainsi un apprentissage "à la dure".

Le SRH mis en place, rappelons le, depuis cinq ans seulement, tente, peu à peu, de rompre un tant soit peu, avec cette tradition. Cette rupture se manifeste, par exemple, par l'enrichissement de la préparation à travers une seconde série de modules prenant en considération la gestion des ressources humaines de la mission.

3.2.1.2. Analyse et recommandation : des changements passant par la formation des nouveaux volontaires.

La préparation au départ proposée par MSF favorise la socialisation des volontaires. Elle prolonge, ce faisant, une culture présentant de nombreuses similitudes avec les organisations "normatives" d'Etzioni (1961) et les organisations "idéologiques" décrites par Mintzberg (1986). L'univers de l'association est entièrement régit par une vision fondée sur l'action d'urgence.

---

[36] Les dérives à ce niveau prennent la forme d'un racisme "larvé" se manifestant par des formes d'autoritarisme, de condescendance, de méfiance, de distance ainsi que par toutes sortes de préjugés.

Pour une grande partie des futurs volontaires, partir avec MSF ne constitue pas un moyen, mais une fin. Ils développent, dès le départ, des dispositions à l'implication intrinsèque exclusive dans l'organisation.

Ces dispositions s'appuient sur l'image de l'association. Elle incarne, pour le grand public les vertus de l'action humanitaire. Elle apparaît, pour ceux qui envisagent de "partir", comme la plus efficace et plus intègre de toutes. Il se dégage, des entretiens effectués avec les futurs volontaires, une sorte de fascination portant les prémisses d'une forte identification.

La préparation au départ ne fait que renforcer ces phénomènes. A travers les différents sujets abordés, elle explicite la vision que partagent les membres de l'association. Cette vision n'est, en définitive, pas très différente de celle que peut avoir le grand public. La référence de base est l'action. Cette action est avant tout collective et se définit par rapport à des environnements caractérisés par l'adversité. Les candidats au départ renforcent ainsi l'image qu'ils avaient du volontaire MSF : quelqu'un de courageux et tenace qui ne transige pas et ne renonce jamais.

Cette préparation au départ est parfaitement appropriée au processus implicationnel tel qu'il se déroule dans le cadre des situations d'urgence.

Transposition du processus implicationnel aux situations d'urgence.

Une expérience éprouvante mais partagée.

L'urgence, à l'inverse du développement, favorise la cohésion des acteurs autour de ses enjeux de vie ou de mort. Ces contextes sont difficiles, ils confrontent le volontaire à des situations douloureuses, ils sont physiquement épuisants et moralement éprouvants. Les volontaires acceptent, et même, recherchent ces épreuves, car elles ont un sens. Elles leur donnent la possibilité de se réaliser dans le sentiment d'utilité auquel ils aspirent.

Les rapports avec la population sont plus simples et plus directs. Les échanges passent surtout par les soins et la reconnaissance témoignée en retour. Le volontaire n'accède pas à une connaissance approfondie de la culture des gens dont il s'occupe, mais il s'en rapproche à travers les joies et les peines qu'il partage avec eux.

Ces missions mobilisent, pour la plupart, de nombreux volontaires et la vie d'équipe fait partie intégrante de l'expérience individuelle. L'intensité des moments partagés lie les individus et leur fait oublier leurs différences. Le groupe mobilise les énergies et soutient ceux qui menacent de craquer.

Garder une certaine distance par rapport aux évènements.

Au delà, de l'action collective engagée vers le même objectif et de la solidarité qu'elle fait naître, l'expérience vécue diffère sensiblement d'une personne à l'autre. L'urgence soumet le volontaire à des dangers et des drames sans commune mesure avec ce qu'il a pu vivre auparavant. Afin de faire face et pour continuer à agir de façon efficace, il doit maintenir une certaine distance, un certain recul vis-à-vis de ce qu'il est amené à voir et à vivre. Certains parviennent ainsi à traverser la mission sans trop se poser de questions, refoulant leurs angoisses et remettant leurs doutes à plus tard (au retour).

D'autres, fragilisés par la fatigue et/ou confrontés à une série d'événements particulièrement difficiles peuvent se laisser envahir par leurs émotions et leurs angoisses. Ils perdent alors leur

faculté de discernement et sombrent dans une certaine confusion qui peut s'exprimer différemment suivant les personnes.

Certains baissent les bras, ils trouvent l'intervention complètement dérisoire face à l'ampleur du drame. D'autres ont la réaction inverse : ils redoublent d'activité. Ils vivent intensément chaque événement et vont jusqu'à lui sacrifier leur nourriture et leur sommeil tout en culpabilisant de ne pouvoir faire plus. Ils attendent des autres le même engagement (le doute de l'urgence ne concerne pas les objectifs mais les moyens à mettre en oeuvre pour y contribuer. Face à un événement donné, le volontaire est amené à se poser les questions : "Jusqu'où peut-on aller ?" et "Jusqu'où doit-on aller ?". Il peut, pour y répondre, se référer aux règlements ou s'en remettre à sa conscience. La raison voudrait que le volontaire se ménage de façon à pouvoir aider ceux qui demain auront besoin de lui mais ...)

La confusion se limite, le plus souvent, à un stress relativement ordinaire mais peut aller, dans certains cas jusqu'à des états nécessitant le rapatriement. Durant cette phase, le volontaire est pris en charge par le groupe : il régule les comportements de ceux qui dérivent et soutient le moral de ceux qui dépriment. Le volontaire peut retrouver un recul raisonnable soit en continuant l'action en "pilotage automatique", c'est-à-dire en évitant de penser, soit en prenant un repos de quelques jours à l'écart des événements.

Changer ses repères.

Ce passage par la confusion, vécu par certains volontaires, révèle le décalage entre ce que la personne est capable de concevoir avant le départ et ce à quoi elle est effectivement confrontée. La situation qu'elle découvre est sans commune mesure avec tout ce qu'elle a pu vivre auparavant. Elle est, dans un premier temps, incapable de vraiment la percevoir, elle a quelque chose d' "irréelle". Le volontaire se comporte pour ainsi dire "normalement" (Certains restent dans cet état jusqu'à la fin de la mission).

Quotidiennement confrontés à ces événements, certains volontaires finissent par en prendre la mesure. Mais les répères à partir desquels ils appréhendent habituellement la réalité ne sont pas adaptés à l'ampleur des drames présents, ils ne savent pas trop quelle est la réaction "appropriée" (hurler ou être indifférent). Ils restent donc dans la confusion. Mais, peu à peu, la plupart des volontaires reconstruisent des cadres de références à la mesure des événements, ils assimilent la situation et deviennent capables d'agir "raisonnablement".

La culture de MSF, par sa force d'intégration et ses contenus, a contribué à faire de MSF l'une des associations humanitaires d'urgence les plus réputées. Mais, ce sont, par ailleurs, ces mêmes caractéristiques qui sont aujourd'hui à l'origine de ses contre-performances en matière de développement. Le service ressources humaines a, selon nous, sa part de responsabilité dans les difficultés que rencontrent les volontaires MSF face à ce type de mission. Nous analysons plus particulièrement le cas des "premières missions". En effet, compte tenu des problèmes de sécurité qui caractérisent les interventions en zones de conflit, les deux tiers des nouveaux volontaires sont affectées sur des missions de post-urgence et d'assistance technique, autrement dit, des opérations de développement.

Tout ce que ceux-ci peuvent voir et entendre de l'association, tout au long du processus de recrutement, les renforcent dans des anticipations les mettant en scène dans des situations d'urgence. Sur place, cet ensemble d'a priori se trouve confirmé par le décor planté par l'association. Les "armées" de véhicules tout-terrain, remplis de volontaires

munis de talkies-walkies, donnent effectivement à ces opérations de développement, toutes les allures[37] de l'urgence.

Les anticipations ainsi renforcées ont pour effet, face aux opérations de développement, de compliquer le processus implicationnel. Du début à la fin de leur mission, ils "traqueront" l'urgence face à des populations restant perplexes, dans le meilleur des cas. La dramatisation, la précipitation, et le stress introduit par des volontaires persuadés de vivre une situation particulièrement critique, se trouvent en complet décalage avec l'expérience telle qu'elle est vécue par les populations concernées.

Nous voyons à cet état de fait au moins deux problèmes relevant directement de notre problématique de recherche : la situation de stress pour les volontaires et la qualité des interactions avec les populations concernées.

La stagnation du volontaire dans la phase de projection s'appuie sur des refoulements introduisant des dissonances à l'origine d'un stress au moins aussi prononcé que le stress traumatique caractérisant les missions d'urgence. Ce stress est d'autant plus difficile à gérer qu'il ne peut être réinvesti dans l'action, celle-ci demeurant relativement réduite. En conséquence, un des seuls lieux de réinvestissement de ce stress est le groupe. Les missions de post-urgence et d'assistance technique se caractérisent ainsi par de nombreux conflits[38]. Cette conflictualité s'explique également par les décalages entre les volontaires au niveau de l'avancement du processus implicationnel. Le point de vue de ceux qui parviennent à intégrer les données de la situation, constitue, pour ceux qui restent à la recherche de l'urgence, un danger.

Ces décalages s'opposent à la performance des volontaires. Ces missions ont pour objectif de permettre aux populations d'acquérir progressivement de nouvelles techniques et de s'approprier les structures mises en place par l'association. Or, nous constatons que les comportements des volontaires peuvent être inadaptés. Ils attribuent à leurs hôtes la détresse des situations d'urgence, ils se comportent avec eux comme si tout était question de vie ou de mort. Les qualités des volontaires de MSF deviennent dans ce contexte autant de défauts. La ténacité devient de l'obstination, les certitudes et les convictions devient de l'intolérance, la confiance en soi se transforme en arrogance. En fin de compte, le mécontentement des populations, évoqué dans le chapitre 5, n'est jamais aussi marqué que dans ce cas de figure. Celles-ci tendent à se détourner du projet, gardant souvent une image très négative de l'aide humanitaire que leur "impose" l'Occident.

Des stages et des formations créés et améliorés pour l'urgence.

"Oui, mais le développement, je prends plutôt ça comme une mode. Moi, je crois qu'ils retourneront tôt ou tard à l'urgence... Parce qu'ils sont faits pour ça : ils ont développé toutes leurs techniques , **tous leurs stages, toutes leurs formations**, tous les kits d'intervention, **tout ça à été créé, amélioré pour ce genre d'interventions**. Et maintenant ils savent très bien le faire. Et c'est vrai qu'on leur a souvent reproché ça mais partout ailleurs : **des interventions directes, en urgence, ciblées, adaptées et vraiment efficaces et c'est vrai qu'après ça, ils ne savent plus faire."**

[37] Allures, au sens des apparences mais aussi du rythme donné à la mission.

[38] cf. ch. 4.1.3. Toutes les missions que nous avons visitées étaient marquées par des conflits. Les témoignages des volontaires à propos de leurs autres missions confirment cette donnée.

Les difficultés ainsi évoquées n'enlèvent rien aux qualités de l'association face aux situations d'urgence. Nous considérons cependant que les performances de l'association sur les opérations de post-urgence et d'assistance technique demeurent insuffisantes, et même, se révèlent parfois néfastes.

Comme le pense cette volontaire, MSF a construit ses savoir-faire et ses savoir-être par et pour l'urgence, et ne maîtrise effectivement pas encore les problématiques du développement. Partant de là, la question se pose de savoir si comme le pense cette volontaire MSF retournera, à terme, à l'urgence ou si elle persévèrera dans cette voie.

Ces problèmes et ces questions relèvent des stratégies de l'association à moyen et long termes. Dans l'immédiat, ils constituent un champ d'opportunités et de contraintes, face auquel le Service Ressources humaines doit de se positionner. Dans cette perspective, nous abordons ce champ comme un ensemble de dysfonctionnements impliquant le processus implicationnel et des modes de convocation inadaptés aux circonstances.

La préparation au départ contribue, aujourd'hui encore, au renforcement de ces problèmes. A défaut de les résoudre, elle pourrait constituer un moyen de les réduire. Elle pourrait, entre autres, agir au niveau des décalages existant entre la vision de ces situations, dominée par la culture de l'association, et ce qu'elles sont vraiment. A travers le recadrage des nouveaux volontaires, elle pourrait former une génération susceptible d'introduire le changement au niveau de l'organisation dans son ensemble.

J.M. Chardon, le Responsable Ressource Humaines de l'association perçoit désormais mieux ces décalages. Ces marges de manoeuvre restent cependant limitées. La préparation au départ apparaît pour certains comme un coût superflu, et l'introduction de débats touchant à la pertinence des engagements de l'association pourrait être ressentie par les autres comme une menace. La préparation des volontaires risquerait alors d'être réduite à des contenus strictement techniques. Le service ressources humaines ne peut pas ouvertement contester la culture de l'association.

Recommandation à propos de la préparation au départ des nouveaux volontaires de MSF.

Compte tenu de la situation actuelle, nous préconisons une démarche consistant à communiquer de façon relativement objective les données de la situation. Il s'agirait, dans le cadre de la préparation au départ, d'expliquer aux volontaires que :

"MSF évolue et investit, parallèlement à l'urgence, le domaine du développement. Celui-ci représente aujourd'hui plus de la moitié de son activité, mais, de par son histoire, les membres de l'association restent très attachés à l'urgence.

MSF découvre les problématiques du développement, et c'est à travers la contribution des nouveaux volontaires, à travers la compréhension de ces problématiques, qu'ils pourront acquérir de ces contextes, que l'association pourra peu à peu mieux appréhender ces aspects de son activité.

Ils appartient aux nouveaux volontaires de construire la réalité de MSF dans le contexte du développement, de développer des positionnements adaptés à ces situations, et de diffuser, au sein de l'association, une vision plus juste de ces opérations."

Cette stratégie évite aux responsables de la formation d'avoir à se positionner contre la culture. Elle consiste à donner aux nouveaux volontaires les données de la situation et de les laisser juger de ce qu'il convient de faire et dépenser. Partant de là, il leur appartient d'incarner la réalité de MSF dans le cadre de ces missions.

L'une des principales difficultés de cette démarche réside dans la transgression des tabous à travers l'utilisation du terme de "développement". En effet, tant que l'association refusera ce terme, les volontaires ne seront pas en mesure de percevoir la nature et les enjeux de ce type d'opérations.

Les problèmes de la post-urgence et de l'assistance technique touchent aux fondements de la culture de MSF. Partant de là, les changements, s'ils se réalisent, ne seront que très progressifs. La préparation au départ ne peut, à elle seule, annihiler l'ensemble des facteurs actuellement en synergie pour entretenir les anticipations des volontaires en termes d'urgence. Elle peut néanmoins contribuer a en atténuer les effets.

Cette stratégie peut être appuyée par les pratiques mises en place dans les autres domaines. Il s'agirait, par exemple, de recruter des individus disposés à ce type d'intervention et sur le terrain, de choisir, parmi les responsables, ceux qui semblent les plus impliqués dans les défis en question.

Ces défis constituent, pour le Service Ressources Humaines une opportunité de construire un "vrai" projet, ancré dans des problèmes immédiats, tout en l'amenant à jouer un rôle crucial dans l'avenir de l'association.

3.2.2. Les préparations au SCD et à l'AFVP.

Concernant les deux autres associations, les préparations au départ nous semblent relativement mieux adaptées[39] aux difficultés et aux enjeux du développement. Elles aident les volontaires à dépasser une partie de leurs "anticipations", facilitant ainsi la réalisation d'un processus implicationnel par lequel il leur faudra, néanmoins passer, une fois sur place. Elles semblent, par ailleurs, favoriser l'émergence de formes d'implication "discernées".

3.2.2.1. Présentation des dispositifs.

Les préparations au départ de ces deux associations sont, dans l'ensemble, assez semblables. Leur vocation est d'amener le volontaire à une réflexion approfondie concernant l'expérience à venir. Elles posent, pour ce faire, plus de questions qu'elles ne donnent de réponses.

Tous les modules présentés vont dans ce sens. Ils empruntent, par contre, des formes et des pédagogies variées que nous regroupons autour de trois types : les connaissances, les jeux de rôles et les exercices de réflexivité.

---

[39] ... compte tenu de l'analyse comparative.

Les connaissances proposées cherchent à prendre le contre-pied des idées reçues. Ces modules, à l'exception d'un ou deux, relatifs à l'association, sont consacrés à l'Afrique, sa culture, ses coutumes, sa vision du monde et aux problématiques de développement envisageables dans ce contexte. Ils sont, pour la plupart, confiés à des Africains : ces derniers vivant ou ayant vécu en France sont parfaitement renseignés sur les stéréotypes et les préjugés que peuvent avoir des Européens à propos de leur culture. Ils ont à coeur de rétablir quelques "vérités" à ce sujet.

Des recadrages efficaces.

L'une des interventions les plus appréciées est celle d'un Zaïrois intervenant au SCD. Sa pédagogie se fonde sur l'art théâtral. Sa présentation consiste en une sorte de dialogue dans le cadre duquel il joue à la fois le rôle de l'Africain et celui de l'Européen. Il montre ainsi comment le point de vue de l'autre est inconcevable. Il prend l'exemple d'un Européen dénonçant l'Africain donnant un nom différent à chaque fois qu'on l'interroge. Il explique ensuite qu'ils ont effectivement plusieurs noms qu'ils utilisent en fonction du degré d'intimité qu'ils ont avec leur interlocuteur. Il reprend le rôle de l'Africain qui, choqué, rétorque qu'il ne va quand même pas donner son vrai nom à quelqu'un qu'il ne connaît pas.

L'intervention de Michalon retient également l'attention des volontaires. Michalon est un Européen qui a passé de nombreuses années en Afrique. Il a cherché à organiser ce qu'il a pu voir dans le cadre de modèles théoriques. Partant systématiquement d'anecdotes, au départ, incompréhensibles, il parvient à transmettre aux volontaires, des cadres de références nouveaux.

Une seconde série de modules développe des pédagogies novatrices, visant à faire expérimenter aux volontaires, les arguments visés. La principale expérience que les animateurs souhaitent leur faire approcher est la rencontre interculturelle. L'un des exercices consiste, par exemple, à constituer deux groupes auxquels on confie des logiques d'actions différentes tant au niveau de la forme que des enjeux. On les met ensuite face à un problème concret où ils doivent coopérer. Les volontaires expérimentent ainsi les difficultés à travailler ensemble lorsqu'on se trouve dans des cadres de références différents de ceux de l'interlocuteur.

Ces jeux sont en apparence simplistes, mais ils constituent un moyen efficace de faire émerger de nouvelles manières d'envisager la coopération. Ils donnent aux volontaires une connaissance vécue du problème.

Le troisième, et dernier type d'exercice, consiste à accompagner les volontaires dans l'explicitation de leurs motivations et des images qu'ils ont à propos de la situation à laquelle ils se destinent. Ces exercices peuvent être menés collectivement : on demande, par exemple, à différents sous-groupes, de construire un "patchwork" de mots décrivant la façon dont ils conçoivent le développement. L'analyse des collages permet d'expliciter l'imaginaire qu'ils construisent autour des notions ainsi travaillées et le caractère stéréotypé de certaines images.

D'autres exercices se font individuellement. On demande, par exemple, au volontaire de plonger dans son intérieur pour explorer ses motivations. Cette réflexion se poursuit tout au long de la préparation, elle évolue au fur et à mesure des exercices et permet de capitaliser les prises de conscience.

Au delà des contenus de ces différents types de modules, l'un des éléments les plus importants de ces préparations réside dans le travail de l'animateur. Celui-ci accompagne les volontaires tout au long de la session. C'est lui qui donne une cohérence aux messages distillés par les différentes interventions et les met en perspective.

3.2.1.2. Analyse de la préparation au départ en termes de gestion de l'implication.

L'objectif affiché par ces préparations est d'amener le volontaire à remettre en question une partie des idées reçues sur lesquelles se fondent ses anticipations. Cette remise en cause de ses stéréotypes lui permet de s'ouvrir sur des données plus opératoires, mais aussi et surtout d'acquérir un esprit plus critique à l'égard de ses propres certitudes. Il peut ainsi redéfinir un positionnement plus conforme aux exigences d'une situation dont il perçoit, peu à peu, la nature et les enjeux. Par ailleurs, l'acceptation des contradictions qui caractérisent la situation de coopération, l'oriente vers des formes d'implication plus "discernées".

Les "recadrages" qu'introduisent ces préparations passent nécessairement par des phases de confusion. Cette confusion se manifeste habituellement par des incertitudes sur le sens de sa démarche : le volontaire n'est plus très sûr de vouloir partir. L'animateur joue, dans ce cadre, un rôle essentiel. Il accompagne les volontaires tout au long du processus implicationnel initié à travers les différents exercices.

L'introduction du doute : le cas du SCD.

Le SCD est sans doute l'association qui, parmi les trois retenues, va le plus loin dans la prise en charge des contradictions caractérisant le développement. Les animateurs de la préparation au départ ne craignent pas, par exemple, d'affirmer que :

- le volontaire n'est pas si utile que ça ;
- que le projet est, en fait, surtout un prétexte pour rencontrer "l'Autre" ;
- que l'Afrique n'a pas véritablement besoin d'eux ;
- que le développement n'a été, depuis trente ans, qu'une suite d'échecs ;
- que leur altruisme cache sans doute des motivations plus égocentriques.

Le travail consiste, entre autres, à gérer les doutes ainsi introduits. Les animateurs doivent sentir les moment où il est utile de rappeler que, malgré tout, "partir vaut le coup".

Communiquer sur la crise que traverse l'AFVP.

Aux doutes inhérents au développement des pays du tiers-monde, s'ajoutent, pour l'AFVP, les doutes concernant son propre projet. Cette association traverse, en effet, depuis deux ou trois ans, une profonde crise d'identité[40]. Elle n'est ainsi pas en mesure de produire un message clair.

Les responsables de la formation présentent une sensibilité particulière au sein de l'association[41] : une tendance que nous qualifions d'humaniste par opposition à la tendance professionnelle. Cette première tendance ne considère pas les volontaires uniquement en tant que main d'oeuvre des projets de développement, mais intègre leur "réalisation de soi" comme un enjeu et une valeur ajoutée de l'association. La préparation au départ valorise ainsi l'expérience humaine et la rencontre interculturelle. Elle souligne, par ailleurs, le caractère relatif du développement et la nécessité de prendre en compte, dans le cadre du projet, le point de vue des populations.

La stratégie des formateurs consiste à assumer la crise d'identité : ils communiquent aux volontaires les contradictions qui traversent l'association et les invitent à développer leurs propres points de vue. Ces propos quelque peu déstabilisants se révèlent, dans certains cas, fructifiants : certains volontaires estiment et respectent cette transparence, se sentant investis d'une responsabilité concernant le devenir de l'association[42].

L'animateur peut accompagner et soutenir le volontaire, mais il ne peut pas prendre en charge le travail que doit effectuer le volontaire, pour sortir de la confusion engendrée par les doutes ainsi produits. Nous soulignons dans cette perspective, l'importance du travail écrit. Il constitue une forme d'introspection contribuant à la capitalisation des expériences vécues dans le cadre des différents exercices proposés. Ils permettent au volontaire de faire évoluer le sens de sa démarche, de l'expliciter. Le volontaire abandonne ainsi les cadres de références réfutés et intègre, par la suite, ceux qui sont acquis. Cette écriture est, selon nous, fondamentale : ses exigences en termes de formalisation et conceptualisation favorise des prises de conscience (Piaget, 1971) sans doute plus profondes que dans le cadre d'un discours adressé à l'assistance.

Au-delà des recadrages initiés lors des différents exercices, l'accompagnement du processus implicationnel passe, selon nous, par une sensibilisation aux différentes phases par lesquelles devra passer le volontaire. L'un des principaux arguments développés dans cette perspective, est que les moments de doute font partie intégrante de l'expérience et doivent être considérés comme "normaux".

Les effets à long terme de la préparation au départ.

".... C'est vrai qu'en ce moment c'est pas évident : comme je te disais ce matin, il y a pas mal de problèmes sur le projet. Les excuses des uns et des autres pour expliquer qu'ils ne peuvent pas payer tout de suite, j'en ai ma claque. Vraiment, je commence à en avoir marre ! [silence] Mais bon, c'est normal. Nathalie nous avait dit que c'était souvent comme ça : qu'après quelques mois, tu pouvais avoir un coup de barre. C'est pour ça, je vais faire un break, je vais prendre une semaine de vacances à Ouaga."

(Propos rapportés d'une conversation informelle. carnet de bord)

[40] cf. Ch. 8.1.

[41] Contrairement au SCD où la formation est animée par des responsables de l'association, le message est, par conséquent, directement en phase avec le sens de l'association.

[42] Les éléments de recherche-action présentés en troisième partie à propos de l'AFVP reviennent sur ce sujet.

"La préparation au départ a certainement beaucoup fait pour une meilleure approche du milieu en formant mon sens critique et en me donnant le souci de comprendre avant de juger. En me rendant sensible à la nécessité d'agir avec la dynamique du milieu, elle a été bénéfique au projet. Enfin, elle m'avait rendu conscient que le rendement ne prime pas dans notre action et j'ai pu le vérifier."

Témoignage extrait du livret d'accueil du SCD

Mis à part quelques cas, les effets de la préparation au départ sur l'expérience vécue sur le terrain apparaissent plutôt décevants. Une fois sur place, le volontaire se met au travail et se trouve très rapidement confronté aux phénomènes décrits dans le chapitre 6, à propos de la phase de projection du processus implicationnel. Bien que s'efforçant, un temps, de garder du recul, il retrouve finalement pris dans l'action, "le nez dans le guidon", et oublie la plupart des résolutions prises avant le départ.

L'ouverture acquise dans le cadre de ces préparations n'est pas négligeable, mais elle ne peut être véritablement validée que dans le cadre d'expériences plus concrètes. Les potentialités de ces formations ne peuvent, selon nous, être véritablement exploitées qu'en étant prolongées sur le terrain. La concrétisation des potentialités de ce dispositif en termes de gestion de l'implication passe, selon nous, par un prolongement plus systématique, capable d'accompagner le volontaire tout au long de son expérience.

La principale recommandation, que nous adressons aux Services Ressources Humaines des trois associations, est d'étendre sur le terrain le dispositif initié lors de la préparation au départ.

Recommandation.

Nous pensons que l'AFVP et le SCD auraient tout intérêt à investir, sur le terrain, dans des dispositifs comparables à ceux mis en place dans le cadre des préparations au départ. L'enjeu serait de prolonger ces dernières en accompagnant le volontaire tout au long de son expérience. Il s'agit de l'aider à s'ajuster, en prenant plus particulièrement en charge les phases de confusion. Un tel accompagnement n'accélérerait pas nécessairement le processus implicationnel mais il pourrait éviter qu'il ne s'enlise ou ne dérive, tout en améliorant la qualité de l'ajustement final.

L'accompagnement pourrait, par ailleurs, permettre d'orienter le volontaire, de façon plus certaine, vers des formes d'implication discernée. Nous avons, en effet, constaté que c'est souvent face aux difficultés et aux problèmes rencontrés dans son expérience, que le volontaire renonce à intégrer toutes les contradictions et les ambiguïtés de la situation, au profit d'un engagement unidimensionnel plus praticable. Un accompagnement régulier peut permettre au volontaire de prendre du recul, de préciser son positionnement et de développer une vision à la fois plus claire et plus complexe de son projet.

L'accompagnement évoqué pourrait suivre une démarche similaire au "counseling", tel que le pratiquent les Anglosaxons et les Nord-Américains dans le cadre, par exemple, de la gestion des carrières. Il s'agit d'entretiens non-directifs dont l'objectif est d'aider la personne à formuler et, ce faisant, à expliciter et conceptualiser sa pensée, ses émotions et ses jugements, favorisant ainsi la prise de conscience (Piaget, 1971) et la réappropriation plus "congruente" de l'expérience vécue (Rogers, 1961).

La préparation au départ constitue pour les trois associations un moment clé de la gestion de l'implication. Elles arrivent à un moment où le volontaire est particulièrement réceptif. Le travail, effectué au niveau des anticipations, modifie ses dispositions, et peut influer, dans une certaine mesure, sur son expérience, en particulier, au niveau du déroulement du processus implicationnel et des modes de convocations développés.

Les effets de ce dispositif restent cependant limités. En effet, c'est sur le terrain que tout se joue. Les potentialités, ouvertes par la préparation au départ en termes de gestion de l'implication, ne peuvent véritablement se concrétiser que si elles s'inscrivent dans un dispositif global se poursuivant au-delà du retour en France.

3.3. L'encadrement.

Nous avons d'ores et déjà abordé le sujet de l'encadrement en modélisant le pouvoir sur lequel il s'appuyait : "l'autonomie conditionnelle"[43]. Le responsable sur le terrain accompagne et appuie techniquement le volontaire, tout en le laissant initier l'action. Ce n'est que lorsque les orientations suivies s'éloignent trop de la ligne établie par l'association, qu'il est finalement appelé à intervenir de façon plus directive. L'enjeu consiste, partant de là, à ce que le responsable optimise les potentialités ouvertes par ce mode de fonctionnement. La principale difficulté consiste à négocier le sens de cette intervention, de façon à ne pas heurter le principe de l'engagement réciproque. Le responsable peut, par exemple, la qualifier de recadrage et/ou la justifier par les valeurs sur lesquelles s'appuie l'association.

Les possibilités pour le Service ressources humaines de l'association de poursuivre, sur le terrain, la gestion de l'implication initiée à l'occasion de la préparation au départ, restent relativement limitées dans la mesure où ils n'y ont pas vraiment accès. La réalisation de leurs enjeux dépend étroitement des dispositions des responsables de l'encadrement. Partant de là, l'enjeu principal consiste à sensibiliser ces derniers aux contingences de l'implication et à les inviter à gérer les flexibilités ouvertes par l'"autonomie conditionnelle" dans le sens d'une responsabilisation plus progressive des volontaires.

Certains responsables nous ont fait part des difficultés qu'ils avaient, au départ, rencontré dans la gestion des volontaires. Habitués à un système d'entreprise, ils avaient du mal à déléguer "autant". L'intégration de ces normes de gestion par des responsables issus d'autres cultures de management, a nécessité de faire le deuil d'une partie de l'autorité à laquelle ils avaient pu prétendre par le passé.

L'un des principaux problèmes, à ce niveau, est que l'autonomie et la délégation sont des enjeux qui se retrouvent souvent en tension avec l'efficacité technique, par ailleurs, visée. Elles impliquent une part de risque (Galambaud, 1988 ; Valéau, 1996, 1997). Ainsi, certains cadres recourant à des pratiques directives, se révèlent parfaitement efficaces : les volontaires qu'ils dirigent sont, d'un point de vue strictement technico-économique, très performants. Ils acquièrent, ce faisant, une certaine légitimité, en particulier vis-à-vis des services techniques et opérationnels.

---

[43] ch10.1.

L'équipe Ressources Humaines de MSF tente de faire valoir la dimension humaine et symbolique de l'encadrement. Cet élément l'amène à entrer régulièrement en tension avec le service des opérations, ce dernier valorisant l'action des cadres ayant fait leurs preuves essentiellement dans des domaines techniques ou économiques.

En dehors de ces négociations portant sur le choix des volontaires promus à ces postes, l'une des principales initiatives de l'équipe, à ce sujet, a consisté à mettre en place une formation destinée aux volontaires chargés de l'encadrement. Celle-ci affiche, comme objectif de départ, l'accompagnement de l'expérience d'individus qui n'avaient pas forcément et suffisamment été préparés à cet exercice. Ces derniers ont ainsi l'occasion d'aborder les difficultés pratiques, mais également psychologiques, de ce type de fonction. Au delà de l'aide apportée, l'équipe RH cherche à sensibiliser les participants à un style d'encadrement conforme à la culture de l'association. Le problème reste que, cette formation étant facultative, elle attire essentiellement des individus d'ores et déjà ouverts à ce type de problématique.

Concernant l'AFVP et le SCD, l'encadrement est assuré par des salariés. La différence de statut avec les volontaires permet de tolérer une relation potentiellement asymétrique. Pour MSF, l'autorité de l'encadrement est plus incertaine, dans la mesure où elle est assurée par des volontaires et que le "véritable" pouvoir : le pouvoir légitime réside avant tout dans l'expérience. Partant de là, il s'exerce principalement sur les nouveaux volontaires. Concernant les volontaires expérimentés, le recadrage de ceux dont l'action s'écarte trop des principes de l'association, se fait par l'intermédiaire du groupe.[44]

D'une façon générale, l'art du pouvoir, en association, réside autant dans la capacité à déléguer que dans la gestion du sens individuel et social de l'intervention directive. Les principes de "l'autonomie conditionnelle" ont comme principal avantage de permettre l'expression de l'engagement, tout en permettant un minimum de contrôle au niveau des comportements.

Mais, dans la perspective d'un accompagnement du processus implicationnel, ces principes demandent à être relativisés. La délégation doit être adaptée et flexibilisée de façon à prendre en considération les différentes étapes de ce processus. En effet, suivant les phases, le volontaire se trouve plus ou moins capable d'assumer l'autonomie qui lui est proposée.

La phase de projection amène le volontaire à commettre de nombreuses erreurs. L'encadrement consiste alors à trouver un équilibre entre l'utilité de laisser le volontaire apprendre de ses erreurs et la nécessité d'assurer la pérennité du projet.

Durant la phase de confusion, le volontaire n'est plus en mesure de prendre des décisions. Il s'agit alors, soit de réduire les exigences et d'attendre que le volontaire se réajuste, soit de l'encadrer de façon rapprochée en définissant précisément ce qu'il doit faire.

---

[44] Ces régulations sont possibles à condition que le volontaire valorise son appartenance. Le rappel à l'ordre d'un volontaire expérimenté reste, à MSF, assez problématique. La principale difficulté évoquée par les responsables du SRH est que ce dernier, compte tenu des missions effectuées par le passé, connaît forcément un certain nombre de salariés du siège. Partant de là, lui donner un avertissement revient à s'exposer à des tensions avec ses "relations" au siège. Ce phénomène est désigné sous le terme de "copinage" ou "cooptation".

L'accompagnement, durant la phase de confusion, demande, par ailleurs, un appui psychologique, dont une partie pourrait être prise en charge par les responsables de l'encadrement. Il ne s'agit pas de tous les former à la psychologie, mais de les sensibiliser[45] aux difficultés de cette phase, tout en la définissant comme normale. Partant de là, un peu de "bon sens" et de bienveillance peuvent suffire à aider le volontaire. L'accompagnement, proprement dit, peut être pris en charge par une personne "ressource"[46] qui, par ailleurs, pourrait conseiller l'encadrement.

L'explicitation du processus implicationnel et sa diffusion au sein de l'association peut, selon nous, contribuer à une meilleure compréhension de ce que vit le volontaire et favoriser une gestion plus adaptée aux différentes phases. Un accompagnement, plus personnalisé, contribuerait certainement à un meilleur processus, mais il s'agit, par ailleurs, d'éviter que les responsables de l'encadrement ne commettent trop de "maladresses" à l'encontre de volontaires qui, traversant une phase de confusion, se trouvent plus ou moins fragilisés[47]. Au delà, ils restent les mieux placés pour alerter les personnes compétentes, lorsqu'un volontaire donne des signes de "fatigue".

L'accompagnement du processus implicationnel se poursuit donc sur le terrain, mais il ne s'achève pas avec le départ du volontaire. Il apparaît, en effet, essentiel de le prolonger encore quelques temps, après son retour en France.

3.4. Le "retour".

L'AFVP et le SCD ont, de longue date, mis en place des sessions de retour. Concernant MSF, elles sont devenues plus systématiques avec l'institution du "nouveau" Service Ressources Humaines, celui-ci ayant, peu à peu, réussi à les faire reconnaître par le reste de l'association. Cet accompagnement du retour constitue une dernière étape, à notre avis essentielle, du processus implicationnel, ainsi qu'une préparation au processus d'ajustement à la vie occidentale, que va devoir effectuer le volontaire.

3.4.1.Les enjeux du "retour".

Le retour est un moment que redoutent la plupart des volontaires. Beaucoup se sont, finalement, épanouis et craignent de ne pas savoir bien se réadapter à la France. Au départ, la difficulté est d'ordre pratique : il s'agit de se réinstaller et de retrouver un travail. Le pécule de retour[48] permet de subvenir à ses besoins durant quelques mois, mais compte tenu de la situation de l'emploi en France et du caractère marginal de leur expérience, il leur est difficile de trouver une activité salariée, avant que ne s'épuise cette ressource[49].

---

[45] D'un façon plus générale, il serait sans doute utile de sensibiliser l'ensemble des membres de l'association.

[46] On retrouve le principe des VIF. Il s'agirait d'elargir leur mission essentiellement administrative à des dimensions sociales et psychologiques et de les recruter en fonction des compétences requises dans ce cadre.

[47] Il serait, par exemple, maladroit d'accuser un volontaire en proie au doute de l'échec de son projet.

[48] = 10 000 à 30 000 FF, suivant les associations.

[49] La situation est plus facile pour les infirmières de MSF, dans la mesure où dans le cadre de "disposition" leur permettant de retrouver leur place au retour.

Mais la principale difficulté reste, selon nous, d'ordre psychologique. Lorsque tout se passe bien, le volontaire finit par s'ajuster à la situation, reconstruisant un équilibre satisfaisant. Le processus qui l'a mené à cet ajustement, l'a, par ailleurs, et dans la plupart des cas, profondément transformé[50]. D'une façon générale, cette expérience tend à modifier sa vision du monde et sa façon de se définir par rapport à lui. Il développe, ce faisant, de nouvelles aspirations.

L'expérience modifie aussi l'identité du volontaire, celle-ci touche à sa personnalité mais reste souvent intimement liée à la situation. Comme le souligne Nuttin (1965), notre personnalité est inséparable de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Le volontaire doit donc réajuster sa personnalité, de façon à se reconstruire une identité par rapport à son ancienne situation. Il ne pourra pas, de toute évidence, reprendre la place qu'il occupait auparavant : son entourage et lui ont évolué dans des directions différentes et la relation est en grande partie à reconstruire.

Les volontaires témoignent tous des sentiments d'isolement et d'étrangeté, qu'ils éprouvent lorsqu'ils rentrent en France. Leurs amis ont changé et leurs points communs ne sont plus toujours aussi nombreux. Seuls les intimes peuvent réduire la distance qui les sépare. Cette distance réside dans l'expérience que vient de vivre le volontaire et que les autres ne peuvent pas partager. Seules les personnes, ayant vécu une expérience du même ordre, sont en mesure de véritablement saisir son discours.

Le volontaire a grand besoin de témoigner : de dire ce qu'il a fait et surtout ce qu'il est ainsi devenu. Mais il se trouve rapidement frustré par le manque d'intérêt que lui témoignent les autres. Pour eux, ce qu'il décrit reste très abstrait. Le volontaire se sent ainsi différent et incompris.

A partir de là, un des enjeux de la gestion du "retour" consiste à écouter le volontaire. Soit, comme MSF, dans le cadre d'un entretien ; soit, comme l'AFVP et le SCD, dans le cadre d'activités pédagogiques, du même ordre que les préparations au départ. Dans cette perspective, elles prennent quelque peu la dimension des bilans de compétences. Il s'agit de permettre au volontaire d'expliciter, de mettre en forme et de rendre signifiante, une expérience désormais passée, pour finalement l'intégrer comme telle.

Cet exercice ne peut être séparé d'un autre consistant, pour le volontaire, à se projeter dans un avenir différent. Le sens de l'expérience réside dans ce qu'elle va devenir, dans la façon dont elle va se prolonger dans cet autre contexte. Elle a, bien entendu, une valeur en soi, mais ce que l'individu en retire dépend, en grande partie, de ce qu'il veut faire à présent. C'est ainsi qu'il faut, entre autres, l'amener à se repositionner par rapport à la société et aux autres, afin de déterminer la place qu'il souhaite, à présent, occuper. Le volontaire doit reconstruire une identité, dans un environnement qui lui apparaît souvent ordinaire et ennuyeux, au regard de ce qu'il a vécu.

Au delà de la formulation d'anticipation reliant cette expérience à un autre avenir, l'association doit, et c'est ce qu'elle propose au volontaire, être là en tant que repère, en tant qu'interlocuteur disponible pour écouter ses difficultés et l'aider à se réinsérer. Peu de volontaires osent cependant, ainsi, la solliciter.

---

[50] ... parfois, jusque dans des traits relativement profonds de sa personnalité. cf. ex. ch. 7

Concernant MSF, la durée, relativement courte[51], des missions fait que le processus n'est pas forcément achevé. Le cas de l'urgence se prête à cette courte durée, dans la mesure où, compte tenu de l'intensité de la situation, les phases de confusion et d'ajustement[52] se réalisent, en général, au retour. Le SRH oblige le volontaire à passer par ses bureaux afin d'éviter qu'il ne reparte sans avoir "débriefer" son expérience.

Dans le cadre du développement, le volontaire a tout juste le temps de s'ajuster que l'expérience est déjà achevée. En fait, il faut envisager l'expérience du volontaire sur plusieurs missions, avec des processus cumulatifs aboutissant à un positionnement par rapport à un type de mission donné. La durée des missions de développement MSF nous semble trop courte : le processus implicationnel demande plus de temps, les volontaires n'ont pas le temps d'intégrer l'implication ajustée.

Pour le SCD, le retour fait partie intégrante de l'expérience. Il invite le volontaire à réfléchir sur le sens que prend cette expérience dans sa vie, et ce, dès la préparation au départ.

La plupart des volontaires revivent un processus d'implication semblable à celui effectué en Afrique. Après une phase de confusion plus ou moins longue, ils finissent par accepter la situation et s'y ajustent. Certains laissent leur expérience derrière eux. Elle leur aura permis de mûrir un peu mais elle n'aura pas changé leur vie : le volontariat n'était, pour eux, qu'une parenthèse et leur vie est toujours restée en France avec un projet de carrière qu'ils reprennent sans difficultés.

D'autres sont partis sans penser au retour et se retrouvent en France sans vraiment savoir quoi faire. Ils se sentent souvent étrangers à la société française. Ils trouvent leur vie "ici" médiocre et restent pendant longtemps nostalgiques de ce temps passé. Tous les anciens volontaires que nous avons rencontré tendent à idéaliser cette expérience[53]. Un peu à la façon des anciens combattants, certains resteront toute leur vie d'anciens volontaires. Cette expérience restera à jamais inscrite dans leur identité sociale mais aussi dans leur cognition : l'Afrique constitue un paradis perdu au regard duquel la vie en France leur apparaît, irréversiblement, bien fade.

Beaucoup, ne parvenant pas à s'épanouir en France, repartent le plus longtemps possible. Ils cherchent à faire carrière dans l'humanitaire. Mais le fait de repartir ne fait qu'accentuer la désadaptation au contexte français. Après quelques années, ils sont tout simplement incapables de vivre ailleurs et autrement qu'en Afrique. C'est ce que décrivent les salariés expatriés : ils sont dépendants de l'association et se sentent incapables de vivre en dehors.

Certains s'en sortent en devenant coopérants, ou en travaillant en expatriation, dans des entreprises. Certains s'épanouissent et finissent ainsi leur vie. D'autres, ne parvenant pas à trouver un travail stable, acceptent des petits boulots leur permettant à peine de vivre.

Une dernière catégorie de volontaires, enfin, décide d'investir les ouvertures, acquises dans le cadre de leur expérience, en France. Ils intègrent d'autres associations, en cherchant à transposer les dispositions qu'ils ont développées. Ceci constitue l'une des

---

[51] = six mois à un an.

[52] Lorsque l'ajustement se réalise au retour, il s'agit de donner à l'expérience un sens approprié à ce qui vient d'être vécu.

[53] Ce qui fait que leur témoignage fut de peu d'utilité pour l'analyse de l'expérience.

concrétisations des projets de l'association. Ils participent au changement de la société.[54] L'engagement, développé dans le cadre de cette expérience de volontariat, est en quelque sorte transcendé, sublimé[55]. Il est réinvesti alors dans le cadre d'un positionnement plus large, intégrant comme référentiel, l'Environnement et l'Autre.

3.4.2. Eléments d'analyses : vers une actualisation de maturité acquise.

Au niveau des trois associations étudiées, les responsables ont parfaitement compris l'importance d'opérer un retour dans le cadre de l'expérience du volontaire. De sa qualité, dépend la possibilité pour le volontaire de capitaliser et d'intégrer de façon plus ou moins définitive la maturité acquise au cours des mois ou des années qui viennent de s'écouler.

En effet, le développement de sa personne, qui a pu résulter du processus, reste au départ largement dépendant de la situation dans laquelle il s'est réalisé. Le volontaire se trouve, après des difficultés plus ou moins importantes, adapté à son contexte. Il est "dans son élément".

L'enjeu du retour est de pouvoir en quelque sorte universaliser les qualités développées. Il s'agit pour cela de rompre avec l'expérience, de sevrer le volontaire afin qu'il puisse réintégrer un contexte plus conventionnel.

Le travail à effectuer est au moins aussi complexe que la préparation au départ. Il s'agit, pour le volontaire, de faire la part des choses entre ce qu'il est devenu, et ce qui relevait de son rôle de volontaire. Il doit pour cela abstraire les modes de fonctionnement qu'il avait adopté, et explorer comment son implication pourrait s'exprimer dans d'autres situations.

Le SCD adopte, dans cette perspective, une approche, dès le départ, relativement générale. Il invite les volontaires à se positionner en termes de rapport à l'autre. A partir de là, l'expérience volontaire n'apparaît plus que comme un cas particulier de l'expérience.

Les concepts de la gestion des ressources humaines peuvent ici être mis à contribution. L'approche mise en place peut s'apparenter à la démarche du bilan de compétences, explorant les compétences acquises et leur transférabilité à d'autres domaines. Il en va de même au niveau des aspirations et des qualités humaines. L'idée de bilan nous semble particulièrement appropriée dans la mesure où le volontaire sait faire des choix déterminants, s'apparentant à ceux que doit faire un salarié en période de chômage.

Ce travail n'est pas toujours reconnu par l'association dans la mesure où il ne contribue pas à sa performance sur le terrain. Les responsables Ressources Humaines ont cependant à coeur de le mener à bien. Ils y voient l'opportunité de consolider les valeurs ajoutées aux ressources humaines dont ils ont la charge. La recherche-action

---

[54] Des gens comme Kouchner, Emmanuelli (fondateurs de MSF) peuvent, dans cette persective, faire figure d'exemple. Ils sont entrés en politique, ce qui constitue aussi une façon de réformer la société. R. Brauman (ancien président de MSF) tente quant à lui de sensibiliser l'opinion publique occidentale, aux problèmes du tiers-monde, il est devenu un personnage reconnu dont les discours sont écoutés.

[55] au sens psychanalytique du terme.

leur a, dans cette perspective, permis d'assumer cette activité comme une contribution attribuable à l'association.

Cette activité finale aide les Service ressources humaines à affirmer leur identité. Elle constitue l'aboutissement d'un projet spécifique susceptible de prévaloir dans le cadre des arbitrages touchant aux autres phases.

Conclusion.

Les questions sur les Services Ressources humaines s'opposant le plus aux autres services portent, pour la plupart, sur la définition des priorités entre d'un côté, la réalisation des projet de développement et, de l'autre, la gestion de l'expérience vécue par les volontaires. Les responsables des autres services tendent en effet, très souvent, à se décharger de toute responsabilité concernant cette dernière.

Les responsables Ressources Humaines ont, certes, du mal à situer précisément où commencent, et où s'arrêtent, les responsabilités de l'association à cet égard, mais restent convaincus que cette dernière a des obligations envers les volontaires. Ils souhaitent, bien évidemment, responsabiliser le volontaire, mais, par ailleurs, ils donnent tous, à titre de contre-exemple, des cas où l'association aurait dû intervenir.

Cette question nous ramène une fois de plus à l'ubiquité de l'objet social : la dualité entre réalisation des projets et la formation des volontaires. La question est de savoir quelle est l'attitude la plus appropriée entre :
- d'un côté, avoir à l'égard du volontaire les mêmes exigences que par rapport à un salarié (l'association le considère alors comme responsable de tout ce qui peut arriver sur le projet, se déchargeant ainsi des considérations ayant trait aux difficultés de son expérience. Le risque, dans cette perspective, réside dans les "accidents" du processus) ;
- de l'autre, prendre en charge le développement du volontaire, considérant que sa santé physique et mentale relève de la responsabilité de l'association (il est du devoir des responsables, de veiller à ce que l'expérience lui soit profitable, ou dans une moindre mesure, qu'elle ne lui soit pas néfaste).

Partagés entre ces deux options, les Responsables Ressources humaines attendaient de cette recherche qu'elle les aide à préciser leur positions à ce sujet, afin d'être en mesure de mieux arbitrer les décisions relevant directement de leur responsabilité et de pourvoir tenir des positions plus claires face aux autres membres de l'association.

Les réponses que nous apportons dans le cadre de cette recherche font valoir un partage des responsabilités, ajusté en fonction des aptitudes que développe le volontaire au fur et à mesure du processus processus implicationnel.

A ce titre, nous préconisons un accompagnement relativement soutenu durant les premiers mois, associé à une responsabilisation progressive du volontaire. L'intensité de l'encadrement serait ainsi fonction des phases du processus.

"L'autonomie conditionnelle" ouvre alors des flexibilités particulièrement utiles. En marge des garanties qu'elle procure sur le plan de l'efficacité technico-économique, elle peut devenir un instrument permettant d'ajuster l'autonomie accordée en fonction des responsabilités que le volontaire est finalement amené à assumer.

leur a, dans cette perspective, permis d'assumer cette activité comme une contribution attribuable à l'association.

Cette activité finale aide les Service ressources humaines à affirmer leur identité. Elle constitue l'aboutissement d'un projet spécifique susceptible de prévaloir dans le cadre des arbitrages touchant aux autres phases.

Conclusion.

Les questions sur les Services Ressources humaines s'opposant le plus aux autres services portent, pour la plupart, sur la définition des priorités entre d'un côté, la réalisation des projet de développement et, de l'autre, la gestion de l'expérience vécue par les volontaires. Les responsables des autres services tendent en effet, très souvent, à se décharger de toute responsabilité concernant cette dernière.

Les responsables Ressources Humaines ont, certes, du mal à situer précisément où commencent, et où s'arrêtent, les responsabilités de l'association à cet égard, mais restent convaincus que cette dernière a des obligations envers les volontaires. Ils souhaitent, bien évidemment, responsabiliser le volontaire, mais, par ailleurs, ils donnent tous, à titre de contre-exemple, des cas où l'association aurait dû intervenir.

Cette question nous ramène une fois de plus à l'ubiquité de l'objet social : la dualité entre réalisation des projets et la formation des volontaires. La question est de savoir quelle est l'attitude la plus appropriée entre :
- d'un côté, avoir à l'égard du volontaire les mêmes exigences que par rapport à un salarié (l'association le considère alors comme responsable de tout ce qui peut arriver sur le projet, se déchargeant ainsi des considérations ayant trait aux difficultés de son expérience. Le risque, dans cette perspective, réside dans les "accidents" du processus) ;
- de l'autre, prendre en charge le développement du volontaire, considérant que sa santé physique et mentale relève de la responsabilité de l'association (il est du devoir des responsables, de veiller à ce que l'expérience lui soit profitable, ou dans une moindre mesure, qu'elle ne lui soit pas néfaste).

Partagés entre ces deux options, les Responsables Ressources humaines attendaient de cette recherche qu'elle les aide à préciser leur positions à ce sujet, afin d'être en mesure de mieux arbitrer les décisions relevant directement de leur responsabilité et de pourvoir tenir des positions plus claires face aux autres membres de l'association.

Les réponses que nous apportons dans le cadre de cette recherche font valoir un partage des responsabilités, ajusté en fonction des aptitudes que développe le volontaire au fur et à mesure du processus processus implicationnel.

A ce titre, nous préconisons un accompagnement relativement soutenu durant les premiers mois, associé à une responsabilisation progressive du volontaire. L'intensité de l'encadrement serait ainsi fonction des phases du processus.

"L'autonomie conditionnelle" ouvre alors des flexibilités particulièrement utiles. En marge des garanties qu'elle procure sur le plan de l'efficacité technico-économique, elle peut devenir un instrument permettant d'ajuster l'autonomie accordée en fonction des responsabilités que le volontaire est finalement amené à assumer.

Concernant l'accompagnement du processus implicationnel, les techniques, que nous suggérons, font référence à Rogers, et notamment, aux dispositifs comparables au counseling. Il s'agit de permettre au volontaire de prendre conscience des différentes phases qu'il traverse. L'accompagnateur peut également aider à clarifier la façon dont la personne se positionne par rapport au projet et à la situation en général. Pour ce faire, il peut pour lui faire prendre conscience de son mode de fonctionnement en situation, de la manière dont il convoque les engagements qui composent son implication, et l'aider à s'ouvrir à d'autres formes possibles. Il s'agit d'amener le volontaire à discerner et arbitrer la façon dont il construit le projet et gère son propre développement.

La conjugaison de "l'autonomie conditionnelle" et de l'accompagnement du volontaire permet une gestion de l'implication qui crée et, en même temps, tient compte, des aptitudes contingentes émergeant de l'expérience du volontaire, au travers d'une responsabilisation progressive.

Les investissements alors effectués se justifient, entre autres, par l'importance des liens existant entre le développement du volontaire et la réussite du projet. En effet, c'est à travers les relations que la personne établit avec son environnement que se construit la réalité du projet. Finalement, le processus à travers lequel le volontaire trouve sa place, et le processus de légitimation du projet, sont complètement enchevêtrés.

Nous faisons ainsi valoir les profits possibles au niveau de la réalisation des objectifs, mais aussi, et surtout, au niveau des aspects plus qualitatifs relevés à l'occasion du chapitre 5. Ainsi, nous soutenons l'idée que les dérives paternalistes, autoritaristes et racistes, à l'origine du mécontentement des populations, demeurent, dans la plupart des cas, liées aux difficultés que rencontre le volontaire pour se situer dans un environnement perçu comme hostile, car difficile à cerner. Pourtant, tous manifestent leur volonté de bien faire. L'association ne doit pas se décharger de ce type de comportements. Au contraire, son devoir est de donner au volontaire les moyens de prendre conscience de ses dérives et de se positionner en conséquence.

Il est du devoir de l'association de s'assurer que le volontaire est en mesure d'assumer ce qu'elle attend de lui. Au-delà des opportunités que peuvent représenter ces dispositifs aux niveaux technico-économique, symbolique et politique, les aptitudes au discernement que peut acquérir le volontaire au cours de cette expérience constitue une valeur ajoutée au capital humain dont peuvent se prévaloir les Services Ressources Humaines.

CONCLUSION

Les connaissances produites, dans le cadre de cette recherche, à propos de l'expérience du volontaire se concentrent dans les chapitres 6 et 7. Ses principaux apports résident dans :

- la mise à jour d'un processus à travers lequel l'implication du volontaire s'actualise, accédant à des propriétés différentes de celles caractérisant les anticipations précédant le départ.

- dans la construction de types-idéaux décrivant différentes modalités de convocation des engagements qui composent l'implication à long terme.

Le concept de convocation nous permet de souligner les contingences qui caractérisent le passage d'un engagement, à travers lequel le volontaire se positionne par rapport à la situation dans son ensemble, à son intégration dans le cadre des activités cognitives mises en oeuvre pour poser et résoudre les problèmes définissant la "situation présente". Ces modes sont, d'un point de vue strictement cognitif, tous égaux. Ils permettent au volontaire d'agir, en dépit des ambiguïtés et des contradictions inhérentes aux projets de développement. Nous faisons cependant valoir les formes de maturité qui caractérisent le type "discernement".

Cette conclusion a pour objectif de capitaliser les apports produits au fur et à mesure des différents chapitres : de souligner leurs limites de cette recherche et d'explorer les perspectives, par ailleurs, ouvertes.

Nous commençons par préciser en quoi, les deux composantes du modèle, bien que, dans leurs formes, relativement générales, décrivent des phénomènes caractéristiques de l'expérience du volontaire et, dans une certaine mesure, spécifiques. Pour ce faire, nous situons cette expérience par rapport à celles des salariés expatriés et des bénévoles. En effet, celles-ci apparaissent, sur certains aspects, relativement proches. Au delà des similitudes effectivement constatées, nous concluons à la spécificité du "volontariat humanitaire".

Nous abordons ensuite la portée de cette recherche en termes de gestion. Au delà de la validité scientifique des connaissances produites, nous questionnons leur compatibilité avec les représentations des acteurs. Nous revenons, plus particulièrement, sur ce que, suite à cette analyse, il reste de l'altruisme signifié par les volontaires.

Les apports de cette recherche au niveau pratique se fondent, pour la plupart, sur les éléments de réponse apportés aux difficultés qu'éprouvent nos interlocuteurs à

distinguer ce qui relève de la responsabilité de l'association et de celle du volontaire. Compte tenu de nos résultats de recherche, nous sommes amené à considérer une responsabilité contingente. En ce sens, nous situons les devoirs de l'association au niveau de l'accompagnement du processus implicationnel à travers duquel, émerge la responsabilité du volontaire. Nous soutenons ainsi une Gestion des Ressources Humaines qui favoriserait la maturité des volontaires ; avec pour objectif, qu'ils deviennent plus rapidement et plus systématiquement opérationnels, c'est-à-dire capables de prendre des décisions fondées sur des arbitrages emprunts d'un minimum de "discernement". Celui-ci représente en ce sens une valeur ajoutée au capital humain.

La portée pratique des connaissances produites par cette recherche nous permet de faire valoir leur caractère "plus qu'exploratoire" de ce travail. Nous ressentons cependant, à l'issue de cette recherche, le besoin et l'envie d'aller plus loin et de valider certains aspects suivant une démarche hypothético-déductive. Nous proposons, dans cette perspective, plusieurs séries d'hypothèses relatives aux associations et à l'implication. Nous nous attachons plus particulièrement à l'hypothèse selon laquelle "l'implication discernée" serait inversement proportionnelle à la possibilité de prédire les choix de l'individu face à des questions que lui posent des problèmes concrets[1].

1. Transférabilité et spécificités des connaissances produites.

Le processus implicationnel (rappel)

Le processus implicationnel mis à jour dans le cadre de cette recherche se caractérise par la succession de quatre phases : l'anticipation, la projection, la confusion et l'ajustement.

1. La phase d'anticipation : le futur volontaire se définit par rapport à la situation qu'il s'apprête à rejoindre, en confrontant les données dont il dispose à son sujet et les aspirations qui le poussent à partir. Cette définition intègre, entre autres, l'utilité, voire la nécessité de la démarche.

2. La phase de projection : le nouveau volontaire aborde la situation à travers une activité cognitive lui permettant de vérifier les prémisses sur lesquelles se fondent ses anticipations. Il tend, entre autres, à attribuer à ses hôtes des besoins plus marqués que ceux qu'eux-mêmes conçoivent.

3. La phase de confusion : à l'occasion d'un travail moins intense ou d'une maladie, le volontaire retrouve du recul et prend conscience des décalages existant entre ses anticipations et les données de la situation. La remise en cause de ses cadres de référence le laisse dans une confusion le faisant douter de l'intérêt de rester.

4. La phase d'ajustement : libéré de ses anticipations, le volontaire perçoit la situation sous un jour nouveau et reconstruit un positionnement plus compatible avec les données qu'il est désormais en mesure de percevoir. L'implication ainsi développée est plus réaliste, plus congruente et plus complexe que les précédentes.

[1] Ce qui ne signifie pas que l'impossibilité de prédire les choix d'un individu corresponde systématiquement à une "implication discernée".

Les modes de convocation correspondent à la façon dont le volontaire gère les multiples engagements qui composent son implication dans le cadre de la " situation présente ". Les engagements convoqués sont ceux auxquels il se réfère pour définir et résoudre les problèmes concrets qu'il rencontre dans ce cadre. Nous avons dégagé quatre modes de convocation.

1. Le pragmatique ne convoque aucun de ses engagements. Il cherche simplement à être le plus efficace possible dans la réalisation des objectifs du projet .

2. Le " conditionnel " sélectionne les engagements qu'il convoque en fonction des données de la " situation présente " ;

3. L'exclusif convoque systématiquement le même engagement.

4. Le " discerné " convoque simultanément l'ensemble de ses engagements. Les arbitrages, à travers lesquels il réduit les contradictions entre les enjeux ainsi pris en considération, laissent peu à peu émerger une subjectivité dont nous faisons valoir les vertus en termes de discernement.

La convocation constitue une explication possible face aux contingences observées entre les engagements signifiés et la contribution.

Certains lecteurs auront sans doute le sentiment que les deux modèles produits, à l'issue de cette recherche demeurent finalement très généraux ; qu'ils pourraient tout aussi bien rendre compte de l'expérience d'un salarié intégrant une nouvelle entreprise ou de celle d'un bénévole découvrant une association.

Ils sont, effectivement, sans doute, transférables, autrement dit susceptibles de s'appliquer à d'autres situations. Nous faisons, néanmoins, valoir le fait qu'ils permettent de rendre compte, avant tout et de façon satisfaisante, de l'expérience du volontaire, et nous situons leur spécificité dans l'importance et la prégnance, qu'ils peuvent prendre dans l'analyse des comportements au niveau du volontariat.

Ces modèles se trouvent effectivement et uniquement validés dans le cadre des situations étudiées. Ils sont saturés. Autrement dit, aucun des cas étudiés n'est en mesure de les réfuter. Au delà de leur validité, ils éclairent certains des phénomènes constatés au préalable de la recherche.

Le processus implicationnel nous a, par exemple, permis d'expliquer les changements, la multiplication et la diversification des formes d'engagement relevés entre le début et la fin de l'expérience du volontaire. Il nous a également permis de valider et de formaliser certaines intuitions que nous avions pu avoir concernant l'internalisation des engagements signifiés : alors que ceux-ci semblaient, pour les nouveaux volontaires, se limiter au niveau du discours, nous avions le sentiment que, pour les volontaires expérimentés, ils venaient de plus loin, de l'intérieur. Pour reprendre une image chère aux africains, alors que les mots des "nouveaux" semblaient sortir de la bouche, les paroles des "anciens" donnait l'impression de venir de l'estomac.

L'analyse des activités cognitives, mises en oeuvre face aux problèmes rencontrés en situation, en termes de convocation des engagements nous a permis d'achever la réponse

à notre problématique. Elle permet en effet de mieux situer les liens entre ces phénomènes de nature consciente et les comportements.[2]

Mais le plus important reste que ces modèles sont, selon nous, représentatifs de l'expérience vécue par le volontaire. Les logiques qu'ils décrivent jouent, dans ce cadre, effectivement, un rôle tout à fait central. Même pour les "pragmatiques" ou les "conditionnels", pour lesquels ces logiques semblent plus flexibles, le sens de l'expérience vécue paraît reposer sur l'utilité et la légitimité qu'ils définissent à travers leurs engagements. Ces derniers intègrent des fonctions cognitives essentielles interférant avec les autres niveaux de la personne.[3]

Bien que décrivant des logiques, en partie non-conscientes, et en dépit du fait qu'ils questionnent la portée des engagements signifiés, ces modèles apparaissent par ailleurs tout à fait acceptables pour les acteurs eux-mêmes. Il semblent pouvoir éclairer leurs expériences. Cette résonance semble leur procurer une satisfaction relativement proche de celle que nous pouvions éprouver, lorsque nous découvrions un cadre de référence capable de rendre compte de données à priori hétérogènes. Cette expérience est notamment précisée par Thompson et Tuden à travers l'expression anglophone "aha experience sensation". Ils décrivent ainsi le sentiment d'évidence qui se dégage d'une compréhension plus homogène de l'expérience vécue.

Ces modèles conduisent parfois à des effets du même ordre sur les expatriés et les bénévoles. A l'occasion de diverses présentations, des personnes ont pris la parole pour témoigner, anecdotes à l'appui, d'expériences semblables. Les expatriés se reconnaissent dans la phase de confusion, les bénévoles se réapproprient la nécessité de se (re)définir par rapport à des contextes qui leur confèrent des rôles équivoques.

1.1. Transférabilité à l'expérience des salariés expatriés.

La littérature sur l'expatriation est relativement importante et cette recherche aurait probablement pu s'y référer davantage. Le texte de Waxin, Roger et Chandon (1997), reprend une partie des écrits à ce sujet à travers la formulation de onze hypothèses intégrant les variables intervenant dans la réussite de cette expérience d'expatriation. Nous pouvons situer l'expérience du volontaire par rapport à celle des expatriations plus classiques en reprenant à une partie de leurs hypothèses.

Hypothèses concernant les variables déterminant la vitesse d'adaptation de l'expatrié.

H1 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il reste dans la même fonction.

H2 : L'adaptation d'un expatrié n'est pas liée à l'évolution de son niveau hiérarchique.

H3 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que celui-ci n'est pas plus difficile que l'ancien.

H4 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que celui-ci n'est pas très différent de l'ancien.

[2] Rappelons qu'il s'agit d'une réponse possible, conditionnée par nos choix ontologiques et dont la "vérité" se limite à la saturation du modèle.
[3] Ibidem.

H5 : La difficulté et la similarité perçues entre le nouveau poste et l'ancien sont les variables qui expliquent le mieux l'adaptation de l'expatrié à son poste.

H6 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que son rôle est clairement défini.

H7 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il reçoit de ses supérieurs et de ses collègues un soutien important.

H8 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il a pu s'y préparer suffisamment.

H9 : L'adaptation d'un expatrié n'est pas liée à son expérience antérieure.

H10 : Les expatriés qui adoptent une stratégie externe face au stress s'adaptent plus vite que ceux qui adoptent une stratégie interne.

H11 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il connaît mieux la culture de son pays d'affection.

Waxin, Roger & Chadon (1997)

hypothèses
s'inspirant des travaux de
Pinder & Schroeder (1987)

Parmi ces hypothèses, certaines intègrent des variables que nous avons retenues comme prégnantes pour l'analyse de l'expérience du volontaire. Six d'entre elles sont plus directement que les autres, intégrées dans notre modélisation du processus implicationnel. Il s'agit de celles relatives aux expériences antérieures, à la préparation, aux stratégies face au stress et à la clarté du rôle.

H9 : L'adaptation d'un expatrié n'est pas liée à son expérience antérieure.

Nous confirmons, d'une certaine façon, le fait que l'adaptation du volontaire n'est pas complètement fonction de ses expériences antérieures d'expatriation. Les volontaires expérimentés, intégrant un nouveau poste, repassent par un processus implicationnel, par certains aspects, plus difficile que le premier. Alors que les anticipations des nouveaux volontaires se fondent sur un imaginaire dont ils peuvent plus aisément faire le deuil, les anticipations des volontaires expérimentés sont ancrées dans des expériences vécues et se révèlent, de ce fait plus résistantes.

H8 : Un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste qu'il a pu s'y préparer suffisamment.

Nous émettons, à propos de cette variable, quelques réserves. Tout dépend en fait de la préparation considérée. Nous faisons une grande différence entre une préparation personnelle et une préparation accompagnée par une formation, comme le préconise Perreti et Bosch (1996).

Nous pouvons d'abord interpréter l'idée de "se préparer" à cette expérience comme le fait d'intégrer la réalité de cet événement et de lui donner du sens. Nous nous référons, dans cette perspective, à la phase d'anticipation. Au sujet de cette phase, nous avons constaté une sorte de paradoxe. Ceux qui sont les plus préparés, autrement dit qui sont les plus clairs sur la façon dont ils conçoivent cette expérience et ce qu'ils en attendent,

sont ceux qui peinent le plus à "s'ajuster" à la situation. Des anticipations précises, et mettant en jeu l'identité, amène l'individu à refouler plus profondément et plus durablement une partie des données de la situation. La phase de projection tend ainsi à se prolonger, la phase de confusion, ainsi retardée, n'en étant que plus marquée.

Ainsi, les volontaires ayant, pendant toute leur adolescence, rêvé de partir sont généralement ceux qui ont le plus de difficultés à s'adapter. A l'inverse, ceux qui improvisent ce choix face aux obligations du service national sont, d'une certaine façon, plus ouverts et acceptent plus facilement la situation. Il reste que, entre les deux, il peut être utile que le volontaire se positionne et se définisse par rapport à cette expérience et soit ainsi capable de donner sens à la situation.[4]

Nous affinons dans l'hypothèse de Waxin en précisant que l'adaptation est, par ailleurs, d'autant plus rapide que l'individu ne s'est pas "trop" préparé à cette expérience.

Les données du problème apparaissent, en revanche, très différentes lorsque cette préparation est accompagnée d'une formation. Cette dernière peut permettre de réajuster une partie des anticipations et, ce faisant, parcourir une partie du processus implicationnel[5]. Nous faisons, cependant, valoir le fait que les potentialités, suscitées par ces dispositifs, ne peuvent véritablement être exploitées que dans la mesure où elles sont prolongées sur le terrain[6].

> H10 : Les expatriés qui adoptent une stratégie externe face au stress s'adaptent plus vite que ceux qui adoptent une stratégie interne.

Là encore, nous émettons quelques réserves quant à cette hypothèse. Les stratégies externes de gestion du stress, ici évoquées, se rapprochent des phénomènes décrits dans la seconde partie du chapitre 6[7]. Nous avons effectivement identifié des stratégies consistant, à travers un travail acharné et des discours visant à vérifier ses anticipations auprès des autres, à réduire les effets des dissonances cognitives liées aux écarts entre les données de la situation et les données anticipées. Ces investissements dans l'action permettent effectivement au volontaire de mieux tolérer les malaises ressentis.

La stratégie de lutte contre le stress ainsi mise en place intervient à deux niveaux :
- le volontaire tente de conformer la situation aux données anticipées[8] ;
- il s'étourdit dans un travail le ramenant à des préoccupations pratiques et immédiates.

---

[4] Cerdin et Peretti (1997) évoquent le poids de l'adaptation anticipée, variable qui semble, par certains aspects, relativement proche de ce que nous avons désigné sous le terme d'implication anticipée. Il évoque dans cette perspective "le réalisme de la personne quant au travail qui l'attend". L'un manque de cette recherche est de n'avoir pas davantage intégrer cet article, de prime abord, relativement proche de nos préoccupations..

[5] Cette formation relève de la gestion de l'implication, nous abordons ce sujet dans la seconde partie de la conclusion.

[6] Cerdin et Peretti semble penser que la formation n'a pas d'effet direct sur l'adaptation du salarié. Nous croyons que les liens entre ces deux variables sont relativement complexes et n'apparaissent pas forcément dans le cadre d'études statistiques, de même que les liens entre implication et contribution.

[7] cf. 6.2.3.

[8] Logique d' "accommodation" (Piaget, 1964)

Nous considérons, cependant, qu'une telle stratégie ne peut être indéfiniment perpétuée. Tôt ou tard, le volontaire sera obligé d'admettre certains décalages. Il passera alors par une phase de confusion lui permettant de faire le deuil de ses aspirations de départ et de reconstruire une implication plus compatible avec les données de la situation. Il apparaît que ceux qui sombrent dès les premiers jours dans la confusion, se font souvent rapatriés. En ce sens, cette stratégie de lutte contre le stress n'est peut être pas inutile.

Nous reprenons l'hypothèse de Waxin en précisant que l'adaptation n'est possible que si l'individu abandonne à terme ses stratégies externes pour "réévaluer psychologiquement la situation" (Waxin, Roger et Chandon).[9]

> H6 : un expatrié s'adapte d'autant plus vite à son nouveau poste que son rôle est clairement défini.

Nous touchons là, l'un des aspects les plus importants de cette recherche. Nous convergeons, cette fois, parfaitement, avec l'hypothèse introduite par Waxin, Roger et Chandon. Nous relions cette hypothèse à la précédente : une part importante des stress ressentis par le volontaire résultent des ambiguïtés caractérisant son rôle.

Toutes les variables retenues, relatives au processus implicationnel ou concernant la convocation, peuvent être interprétées comme des stratégies que le volontaire met en place afin de clarifier son rôle. Nous croyons que ces ambiguïtés de rôle constituent une caractéristique de la situation. Il ne s'agit pas tant d'une variable que d'une donnée[10]. A terme, les stratégies d'accommodation, autrement dit de gestion des stress par la modification de la situation, ne sont pas efficace face à ces ambiguïtés. Le volontaire sera, tôt ou tard, d'une façon ou d'une autre, amené à les assimiler.

Nous analysons tout d'abord les ambiguïtés relatives à la situation d'expatriation, avant de prolonger cette réflexion au niveau de celles relevant du travail volontaire : rôle, sur certains aspects, semblable à celui des bénévoles.

La première ambiguïté réside dans la notion même de développement. L'intervention à laquelle participe le volontaire s'inscrit dans un "réseau" (Callon, 1986) de signification que l'on pourrait intituler "Aider les populations du tiers-monde à sortir de la misère.". Ce réseau est construit et entretenu par les acteurs occidentaux, c'est-à-dire principalement les associations, les financeurs institutionnels et les donateurs privés. Ce réseau est par ailleurs soutenu par l'ensemble de l'opinion publique et s'enracine, ce faisant, dans la culture.

Les populations, et plus particulièrement les bénéficiaires, les salariés locaux et les autorités locales, sont en quelque sorte exclues de ce réseau. Nous avons souligné le fait que les significations données au projet, dans ce cadre, sont peu ou pas acceptables pour la population, dans la mesure où elles définissent une relation asymétrique les qualifiant de pauvres et ignorantes. Suivant les termes de l'analyse transactionnelle (Berne, 1967), elles les cantonnent dans un rôle de "victime" permettant aux Occidentaux de jouer le rôle de "sauveur". Le volontaire peut, dans cette perspective, être décrit comme plus ou moins protecteur et/ou autoritaire.

---

[9] Il s'agit là de l'un des principaux arguments développés dans le cadre de notre recherche.

[10] Cette donnée résulte de l'hétérogénéité des construits sociales impliqués. On ne peut parler de donnée objective, mais il s'agit, malgré tout, d'une donnée sur laquelle le volontaire n'a pas directement prise.

Celui-ci reste, néanmoins, la seule interface entre "deux mondes"[11] aspirant à lui faire jouer des rôles incompatibles. Nous pouvons ainsi analyser les types de convocation identifiés en termes de "rôle". Ils constituent, dans cette perspective des stratégies visant à gérer l'hétérogénéité des rôles "contractés" de part et d'autre. Le volontaire peut :
- réunir les acteurs sur des données pratiques, reléguant au second plan les significations associées à ses rôles ;
- ajuster ses rôles en fonction des acteurs présents (Bellini, 1997) ;
- privilégier l'un des rôles et l'imposer aux autres participants ;
- retrouver une subjectivité lui permettant de discerner une unité au sein de l'hétérogénéité des rôles intégrés.

Nous considérons ainsi qu'une part importante de l'ambiguïté du rôle du volontaire réside dans la fonction qu'il aspire à occuper auprès de ces hôtes. Non seulement, il est étranger, mais en plus il entend les aider. Une telle ambition ajoute aux difficultés de sa socialisation. Les difficultés que rencontre d'ordinaire un étranger pour trouver sa place au sein de sa communauté d'accueil sont, dans ce cas, accrues par les exigences du volontaire en termes de statut.

> H5 : La difficulté et la similarité perçues entre le nouveau poste et l'ancien sont les variables qui expliquent le mieux l'adaptation de l'expatrié à son poste.

Les similarités du poste proposé peuvent permettre au volontaire de retrouver une certaine confiance en lui et d'ancrer son identité dans des éléments familiers. Mais la dimension professionnelle ne constitue, dans le contexte du volontariat, qu'un aspect de l'expérience. Les enjeux relèvent, pour la plupart des cas, de niveaux plus existentiels.

Ces deux derniers éléments (dimension professionnelle et dimension de réalisation de) convergent sur l'idée qu'une partie des ambiguïtés de la situation sont liées à une activité volontaire mal définie. Le volontaire est effectivement là pour travailler, mais aspire à donner à son activité une portée symbolique plus grande. Ces aspects de son expérience peuvent être rapprochés des difficultés des bénévoles, évoquées par Pearce (1995).

1.2. Transférabilité à l'expérience des bénévoles.

La seconde ambiguïté caractérisant la situation touche à la notion de volontariat, c'est-à-dire au fait qu'il ne s'agisse pas précisément d'un salariat. Nous rejoignons ainsi la principale thèse soutenue par Pearce à propos des bénévoles : l'ambiguïté du rôle défini par le travail non-salarié.

Le caractère non-spéculatif de la relation, lié à ce statut, laisse un vide difficile à combler. Plusieurs problèmes se posent, tels que de savoir si le travail effectué par les bénévoles et les volontaires est aussi "sérieux" que le travail salarié, ou encore, à propos de ses motivations en l'absence de rémunération, si le volontaire travaille par altruisme ou pour se faire plaisir.

---

[11] Deux "mondes", au minimum.

Cette question du rôle est d'autant plus prégnante que la situation tend à lui attribuer un locus de contrôle interne. Le volontaire est en quelque sorte responsable du sens de la situation, il ne peut pas se contenter de dire qu'il se trouve ici par qu'il y a été obligé. Nous posons, au passage l'hypothèse que l'adaptation du salarié dépend entre autres, des possibilités dont il dispose pour partager et gérer le locus de contrôle de la situation, en fonction des éléments extérieurs.

Les effets des ambiguïtés "objectives" sont médiatisés par la façon dont le volontaire les assume, c'est-à-dire par le sens qu'il donne aux décalages qui pourront apparaître nécessairement entre les données du terrain (compte tenu des contradictions) et ses anticipations, et suivant l'importance qu'il accorde à son rôle. Les individus, lui donnant une portée existentielle, paraissent finalement plus fragiles et vulnérables face aux blessures que peut apporter l'ajustement.

Pearce (1995) relève une stratégie consistant à développer un très fort engagement (" commitment ") pour rendre compte du locus de contrôle. Cette stratégie existe chez les volontaires, mais les évolutions des motivations signifiées par les volontaires montrent une nette régression de cette préférence. Nous la situons par rapport aux évolutions sociales et culturelles qui ont marqué les pays occidentaux depuis vingt ans. La jeunesse semble plus désabusée et moins idéaliste que par le passé. Le volontaire idéaliste altruiste à du mal à se faire reconnaître dans ce contexte. Par ailleurs, nous avons relevé un second type de stratégie, relativement courant : le professionnalisme. Les volontaires valorisent, en ce cas, leur travail comme celui d'un salarié. Certains privilégient alors des éléments de calcul afin de couper court aux ambiguïtés de l'altruisme.

L'ouvrage de Pearce est à la fois le plus abouti (en ce qui nous concerne) et le plus proche des préoccupations de cette recherche. "Why volunteers ?" explore le "Commitment" des bénévoles. L'ambiguïté du statut de l'activité bénévole, que l'auteur explicite, est très proche de celle que nous décrivons à propos des volontaires. Toutefois, nous constatons, par ailleurs, de très nombreuses différences entre les deux types de ressources humaines (volontariat et bénévolat).

Le volontaire ne peut être réduit à un expatrié bénévole. Finalement, son rôle emprunte à la fois l'expatrié et au bénévole, une part des ambiguïtés de leurs situations respectives. Mais le volontaire est, sans aucun doute, dans une situation au caractère plus totalisant (au sens de Goffman, 1961). Le rôle du volontaire intègre des investissements existentiels plus importants, que celui de l'expatrié ; mais, à l'opposé du bénévole qui traverse différents espaces de socialisation et peut donc multiplier les lieux d'investissement, le volontaire est enserré dans une sphère sociale isolée. En quelque sorte, la situation du volontaire cumule les difficultés liées à la fois au statut d'expatrié et à celui de bénévole.

1.3. Spécificités de l'expérience "volontaire".

Le degré de signification du modèle, par rapport à la réalité étudiée, constitue dans une démarche empirico-formelle un élément de validité aussi important que sa validation scientifique. Nos modèles ne sont pas spécifiques, dans le sens où ils sont transférables à d'autres situations, mais ils prétendent à être particulièrement significatifs pour rendre compte de l'expérience des volontaires. D'une part, les phénomènes d'implication,

qu'ils décrivent, sont dans le cas du volontaire, particulièrement marqués. D'autre part, nos modèles portent sur une part importante de ce que vit le volontaire en situation. En ce sens, ils révèlent une réalité prégnante de l'expérience du volontariat.

Pour observer l'intensité du processus implicationnel, vécue par le volontaire, la profondeur de la confusion (mesurée, par exemple, par le taux de dépressions nerveuses, de symptômes dépressifs ou de dérives comportementales) pourrait représenter un indicateur pertinent.

Notons que dans cette perspective, le fait de ne pas avoir choisi son expatriation n'est pas forcément un inconvénient, compte tenu des pressions qui s'exercent sur le volontaire en termes de locus de contrôle. Car si la situation salariée de l'expatrié pose d'autres problèmes (Cerdin & Peretti, 1997), elle permet toutefois au salarié de se décharger de toute responsabilité concernant la réussite de l'expérience[12].

Le processus implicationnel est important pour l'équilibre du volontaire. Il constitue une condition importante de son opérationalité et de sa performance. Les différences apparaissent ensuite au niveau des modes de convocations caractérisant l'ajustement.

Entre les difficultés inhérentes à l'expatriation et les ambiguïtés relatives à la valeur d'un travail non-rémunéré (indemnisé ou entièrement bénévole), le volontariat s'inscrit dans les ambiguïtés du développement et se nourrit de l'intensité des motivations investies dans cette expérience.

L'origine des difficultés caractérisant le processus implicationnel et des problèmes que gèrent les modes de convocation, réside dans les anticipations. Ces dernières sont la rencontre d'une aspiration à se réaliser et d'une opportunité de les spécifier. Reprenant le modèle de Nuttin, nous considérons les aspirations à se réaliser comme des structures de la personnalité qui ne sont pas encore fixées sur un objet précis. A la sortie de leurs études, les futurs volontaires semblent animés par le désir de réaliser des grandes choses (relever des défis), d'avoir un destin pas ordinaire.

Ils trouvent dans le volontariat une opportunité de fixer ces structures et de les concrétiser sous la forme d'interactions concrètes potentiellement satisfactrices. Le volontaire ajoute ainsi à une situation objectivement comparable, sur de nombreux aspects, à celle de l'expatrié, un investissement en termes d'imaginaire et d'existentiel qui modifie complètement les données de l'expérience.

2. Sens et utilité de ces connaissances pour le monde associatif.

La rencontre entre les théories scientifiques et l'expérience vécue par les acteurs n'est pas toujours évidente et la modélisation du monde associatif pouvait apparaître comme un acte contre-nature. En l'occurrence cette recherche-action confrontait :

- d'un côté le monde associatif, un monde emprunt de valeurs humanistes, fondé sur un projet de réforme plus ou moins profonde de la société (Cooperrinder et Passmore, 1991), un monde valorisant la responsabilité et l'engagement personnel ;

[12] Cerdin & Peretti (1997) valident, par ailleurs, l'hypothèse que le fait de ne pas avoir choisi son expatriation constitue un facteur d'échec.

- de l'autre côté, la science tend à proposer une vision pour le moins antithétique du monde. Elle invite le chercheur à des formes d'indifférence. Elle tend, à travers l'objectivité de ses analyses, à retirer à l'individu une part relativement importante de la responsabilité de ses actes. Les formes pures d'intentionnalité s'y font rares.

L'opposition de ces deux visions pouvait laisser craindre qu'une théorisation du monde associatif ne le dénature complètement. Nous faisons ici valoir les éléments de compatibilité que nous avons pu trouver dans le développement de cette recherche.

2.1. Implication et altruisme.

Malgré notre volonté de respecter la conscience de nos interlocuteurs, l'approche cognitive de leurs engagements peut sembler dénaturer l'altruisme qui sous-tend très souvent, toute ou partie de leur démarche. En effet, le simple fait de prendre en considération l'existence de l'inconscient suffit à introduire des formes d'ambivalence au niveau des motivations. Nous croyons avoir néanmoins avoir respecté certains aspects de ce "phénomène" auquel la plupart de nos interlocuteurs restent attachés.

Nous tenons tout d'abord à faire valoir l'incommensurabilité existant entre les forces inconscientes qui déterminent en substance les comportements et les représentations conscientes que l'individu peut en avoir. La neutralité scientifique commence, sans doute, par l'abandon de catégories faisant valoir les "véritables motivations", par opposition aux intentions conscientes. Ces dernières restent très souvent considérées par les sciences comme des "idées fragiles, douteuses ou fausses" dont les individus ordinaires auraient "l'art de se persuader " (Boudon, 1993)[13]. Nous considérons les représentations du monde comme une réalité en soi pertinente. Dans cette perspective, l'altruisme que peuvent signifier les individus ne constitue pas forcément une cause objective de leurs comportements mais une destination, un sens qu'ils peuvent leur attribuer.

" Je me sentais prête à tout donner. "

"J'ai quelques images au Kurdistan, (c'est des choses que je n'ai jamais dites ailleurs), c'est un moment où je me suis toute donnée dans mon travail. Je me vois encore, c'est un moment précis, je l'ai fait et en même temps, j'en prenais conscience. Je faisais une perfusion à un petit enfant et je me sentais dans une position particulière, pas dans la technique, quoi ! bien sûr j'utilisais cette technique, mais je me sentais pleine d'empathie, alors vraiment oui, je me sentais prête à tout donner pour l'aider."

En dehors des figures que nous croyons pouvoir associer aux phénomènes implicationnels, nous reconnaissons un altruisme relativement pure, émergeant des modes de "décentration" dont l'individu peut parfois faire preuve. Nous considérons ainsi ce que Rogers conceptualise comme une " acceptation inconditionnelle de

[13] Boudon décrit comment les individus s'abusent eux-mêmes à travers des logiques fondées sur des premisses incertaines. Il n'évoque cependant pas directement la question des intentions.

l'autre ", c'est-à-dire une présence immédiate et plus intense dans la relation, qui conduit l'individu a s'oublier un instant pour prendre la place de l'Autre, pour véritablement aborder la situation par et pour lui. L'empathie alors ressentie favorise l'émergence d'une compassion plus "authentique" (Rogers, 1961). La volonté de s'ouvrir à l'autre peut alors s'ancrer dans l'expérience vécue.

A notre niveau, nous souhaitons privilégier une forme d'altruisme située au coeur des phénomènes observés et décrits au cours de notre recherche sur l'implication des volontaires. Cet altruisme apparaît plus ou moins prononcé en fonction du mode de convocation à travers lequel le volontaire actualise les engagements pris à travers son implication.

Ainsi, la convocation inconditionnelle, de type exclusif ou discerné, peut être interprétée comme le fait de "reconnaître de façon inconditionnelle" (Rogers, 1961) l'existence de l'autre et de ses droits à faire valoir ses enjeux.

Le mode de convocation consiste à ancrer ses engagements dans des expériences et des pratiques concrètes. Le volontaire intègre, ce faisant, dans les réalités qu'il construit, les enjeux de l'autre. Il concrétise cette reconnaissance à travers la modification de son champ d'opportunités et de contraintes. Les enjeux de l'autre deviennent, pour lui, des données aussi "réelles" que les aspects objectifs de la situation.

Toutefois, dans le cadre de l'implication inconditionnelle exclusive, le volontaire accorde à l'autre toute la place. Il peut, ce faisant, aller jusqu'à nier son propre droit à la satisfaction. Paradoxalement, ce qui peut avoir les apparences d'un altruisme génère des effets pervers susceptibles de l'annihiler. En effet, le volontaire tend à privilégier les intérêts de l'un au détriment des autres. Il peut, ce faisant, devenir intransigeant voire intolérant.

L'altruisme associé à ce processus d'implication inconditionnelle exclusive peut prendre la forme d'une condescendance. Celle-ci exprime des catégories d'altruisme qui nous apparaissent, par certains aspects, ambiguës : le volontaire abordant le projet de développement à travers ce type de "scénario" se met dans le rôle du "sauveur" l'associant à des populations auxquelles il attribue le rôle de "victimes" (Berne, 1967).

Le mode d'implication inconditionnelle discernée nous semble pouvoir, de son côté, donner lieu à un altruisme plus sobre mais sans doute tout aussi profond. Ce mode se caractérise par une définition de la situation s'appuyant sur les enjeux d'une pluralité d'acteurs. Dans cette perspective, l'altruisme emprunte à l'équité : il s'agit d'accorder des places justes et égales aux différents référentiels, de prêter attention aux différentes voix susceptibles de s'exprimer, et de tenir compte de leurs enjeux.

A travers l'implication discernée, nous souhaitons faire valoir la portée symbolique et humaine d'une reconnaissance et d'une acceptation essentiellement cognitives, susceptibles de s'émanciper des sentiments et des valeurs habituellement investis dans

la relation. Nous définissons l'altruisme cognitif ainsi envisagé comme le fait d'accorder à l'Autre une place et un rôle dans sa propre définition de la situation. L'altruisme cognitif de ces volontaires résiderait dans une ouverture aux acteurs partageant sa situation suivant un respect pur et simple de leur altérité.[14]

Nous avons en tête des recontres avec des volontaires qui, bien qu'exprimant des passions relativement réservées, semblaient guidés par le souci de d'accorder à tous la même attention, une attention modérée le souci de ne pas privilégier l'un ou l'autre des interlocuteurs.

2.2. Processus implicationnel et responsabilité des volontaires.

En marge des déterminismes qui pèsent sur les comportements et compte tenu des cadres adoptés, l'aptitude du volontaire à "discerner"[15] n'apparaît plus, dans le cadre de cette recherche, comme une donnée mais comme une variable émergeante. La capacité du volontaire à prendre en charge les responsabilités que lui confie l'association dépendent en partie de son avancement au niveau du processus implicationnel et de la maturité des modes de convocation qu'il met en oeuvre.

En conséquence, nous invitons les responsables à développer des pratiques de gestion contingente intégrant un accompagnement du processus implicationnel associé à une responsabilisation progressive du volontaire.

L'accompagnement du processus constitue, selon nous, la base de la gestion de l'implication. Actuellement initié dans le cadre des préparations au départ, nous préconisons son prolongement sur le terrain. Cet accompagnement pourrait ainsi s'inscrire dans un cadre plus global où les responsables ressources humaines veilleraient à l'évolution des volontaires. Dans cette perspective, la référence aux catégories développées au cours de cette recherche peut ouvrir sur une gestion différenciée et évolutive. Cet accompagnement a pour objectif de faciliter le développement de certaines formes de maturité.

Il est d'abord psychologique. Dans cette perspective, l'entretien de type rogerien nous semble une voie potentiellement satisfaisante. S'adressant et stimulant la conscience de l'individu, il est en phase avec l'approche développée. Il lui permet de clarifier et d'intégrer son expérience, de se situer, de clarifier ses enjeux et de se reconstruire.

---

[14]Curieusement, la recherche-action et la gestion de projet pourraient converger autour de méthodes et de principes du même ordre. A l'instar d'un altruisme congnitif conçu comme le fait d'accorder une place juste et égale aux voix diférentes présentes, l'approche compréhensive de la recherche-action consiste à rendre compte de réalités complexes en se référant à une pluralité d'acteurs. Le principe de neutralité ici retenu comme critère de scientificité peut être prolongé par les acteurs à travers des actions guidées par des formes d'altruisme fondées sur un principe de l'altérité emprunt d'humilité.

[15] Ces capacités constituent des phénomènes se rapprochant de l'idée d'intentionnalité.

Le discernement semble dans cette perspective pouvoir constituer un aboutissement possible et souhaitable. Nous justifions la place accordée à ce mode par le fait que la convocation de multiples engagements facilite d'elle-même le prise de conscience. D'autres positionnements sont, par ailleurs, possibles par la combinaison du discernement avec chacun des autres modes de convocation. Il s'agirait alors d'introduire du discernement dans les différentes manières de convoquer ses engagements (pragmatique, conditionnelle, exclusive).

Au delà du "discernement", l'accompagnement du processus pourrait avoir pour objectif d'aider le volontaire à prendre conscience de la façon dont il fonctionne en situation. La réflexivité et les délibérations susceptibles d'être mises en oeuvre en amont des modes de convocation constitue une voie que cette recherche n'a sans doute pas assez explorée. Il est, par exemple, parfaitement concevable que le "pragmatisme" ou tout autre mode, correspondent pour le volontaire à une volonté délibérée d'aborder le développement suivant une perspective pratique.

Quelque soit le mode de convocation finalement adopté, l'objectif est que le volontaire prenne conscience de la façon dont il fonctionne, et devienne, ce faisant, plus responsable de ses actes.

Parallèlement au dispositif d'accompagnement du processus implicationnel, les pratiques de gestion de l'implication que nous proposons mettent à contribution "l'autonomie conditionnelle". En effet, le développement de la conscience du volontaire ne reste, du point de vue de l'association, qu'un moyen. Le principal enjeu est que le volontaire soit capable d'effectuer son travail de façon satisfaisante.

Un encadrement, au départ, rapproché pourrait permettre de rattraper plus rapidement les erreurs que peuvent commettre, dans la plupart des cas, les volontaires, au début de leur expérience. Il s'agit, par contre, dans la mesure du possible, d'éviter de prévenir les fautes du volontaire afin de respecter la logique de "l'autonomie conditionnelle" consistant à donner au volontaire une chance de faire ses preuves. Tout l'art consiste à définir à espace de liberté à la mesure de ce qu'il peut assumer. Un tel encadrement pourrait, par ailleurs, rassurer le volontaire. Celui-ci pourrait prendre ainsi "prendre en main" son défi, de façon plus progressive.[16]

Il s'agirait ensuite d'accompagner l'évolution du volontaire, en tenant compte des régressions induites par la phase de confusion. L'autonomie conditionnelle constitue ainsi la traduction pratique de l'accompagnement psychologique. A terme, c'est-à-dire généralement après quelques mois, ces deux dispositifs sont appelés à, plus ou moins disparaître, laissant le volontaire assumer ses responsabilités.

A travers ces quelques recommandations, cette recherche répond à l'une des principales questions que lui avaient adressées les responsables des ressources humaines des trois associations. Ils évoquaient leur incapacité à préciser, de façon définitive et à partir d'une posture déontologique, les champs respectifs de responsabilité de l'association et des volontaires. Nous préconisons un passage par les contingences de l'implication, intégrant une prise en considération des capacités du volontaire à assumer ses responsabilités. Ces capacités sont étroitement liées au processus implicationnel.

---

[16] Nous avons en effet, constaté que la phase précédent la "prise en main" du défi était souvent source d'angoisse qui n'est sans doute pas nécessaire..

Au delà, des contraintes technico-économiques auxquelles cette approche permet de faire face, la maturité acquise par les volontaires peut être considérée comme une valeur ajoutée par le Service Ressources Humaines, au capital humain dont l'association lui confie la gestion.

3. Des connaissances scientifiques susceptibles d'être prolongées.

L'une des principales limites de cette recherche réside, selon nous, dans son positionnement : ses apports aux Sciences de Gestion sont difficiles à situer. Nous avons abordé différents champs de la problématique de l'implication, sans produire véritablement une réponse homogène et directement opératoire aux demandes des responsables Ressources Humaines. Notre démarche relie des sujets relativement nombreux et variés, sans pour autant contribuer à les ordonner selon leur importance dans l'explication des phénomènes. Pour tenter d'y remédier, nous proposons donc maintenant une perspective de capitalisation des connaissances, que nous avons produites, au travers d'un processus de validation de type hypothético-déductif.

En grande partie, les difficultés sont liées à l'absence de validité externe des savoirs produits par cette recherche. Elle décrit l'expérience du volontaire de façon approfondie en combinant des réalités et des niveaux d'analyses qui, quoique toujours partiels, s'avèrent au final nombreux et complexes. Les réalités explorées vont de la situation du volontaire, à l'association, en opérant un détour par les questions d'autonomie et de performance symbolique, étroitement liées à la problématique de l'implication.

3.1. Hypothèses relatives aux associations.

Nos principaux apports au sujet du fonctionnement particulier des association, se situent dans des développements annexes, au départ destinés à mieux comprendre l'expérience du volontaire. Par ailleurs, ce que nous analysons du monde associatif reste essentiellement limité aux trois associations étudiées. Partant de là, notre contribution peut nous conduire à formaliser différentes hypothèses qui pourront être vérifiées sur un échantillon plus représentatif. Nous distinguons les hypothèses relatives à l'autonomie conditionnelle, de celle portant sur la performance symbolique.

3.1.1. Hypothèses relatives à l'autonomie conditionnelle.

L'autonomie conditionnelle constitue une conceptualisation de pratiques relevant d'une rationalité essentiellement procédurale. Ces "créations sous contraintes" répondent à la nécessité, pour les organisations étudiées, de répondre simultanément à des besoins technico-économiques et des exigences symboliques définies par la culture de l'association. Nous envisageons la possibilité que les caractéristiques ainsi identifiées puissent être représentatives des associations en général, à travers les hypothèses suivantes :

H 1.1. Les associations ont du pouvoir sur leurs ressources humaines.

H 1.2. Les associations ne peuvent, compte tenu de leur culture, faire qu'un usage limitée du pouvoir dont elles disposent.[17]

H 1.3. Les associations peuvent user de leur pouvoir à travers une gestion symbolique.[18]

3.1.2. Hypothèses relatives à la performance symbolique.

Concernant la performance, nous posons également un certain nombre d'hypothèses faisant valoir le caractère classique des logiques organisationnelles, par ailleurs associé à des registres plus spécifiques aux associations.

H.2.1. Les associations sont tenues aux contraintes de la performance technico-économique "classique".[19]

H.2.2. Les associations se caractérisent par l'importance accordée à la performance symbolique.

H.2.3. Ces deux registres de performance sont gérer parallèlement et sont arbitrés dans le cadre d'ajustement locaux et informelle.[20] [21]

3.1.3. Hypothèses relatives aux possibilités de transférer certaines pratiques des associations aux entreprises.

"L'autonomie conditionnelle" mise à jour dans le cadre de cette recherche ne manquera pas d'évoquer, pour certains, "l'initiative contrôlée" de Galambaud (1983).

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

---

[17] Un premier indice de confirmation nous est donné par Jean Muller (1997). Dans un contexte très différents : une petite association de bénévoles, Muller constate l'opposition du groupe face aux dérives totalitaires des dirigeants.

[18] Nous rejoignons, dans une certaine mesure, Etzioni (1961), Mintzberg (1986), et Cooperrider et Passmore (1991) sur l'idée d'un pouvoir idéologique.

[19] Des éléments sont données par les applications marketing. et la gestion pratique.

[20] Nous trouvons des indices de confirmation dans les travaux de Brunstein (1997). Celle-ci met en évidence l'existence de trois générations (finance, économique et idéologie) reposant sur des organigrammes distincts.

[21] L'idée que les associations s'appuient sur des logiques informelles n'est pas, en soi, nouvelle. Nous l'affinons.

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

Cette négociation peut-elle être assimilée à une forme de directivité ? Tout dépend de la façon dont la vit le salarié :
- elle peut être vécue comme une forme d'incitation positive dans la mesure où l'avantage proposé est perçu comme un gain ;
- elle peut être conçue comme une directive si l'avantage fait l'objet d'une forte dépendance ; la négociation prend alors la forme d'une menace de privation.

En résumé Galambaud propose d'allouer à l'individu un espace de pouvoir et d'initiative défini a priori et de façon définitive. Il propose de contrôler les individus, de les orienter vers les comportements requis par la culture ainsi que par des "micro-négociations".

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

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

Nous ne voyons pas, a priori, de contre-indications à la transposition de "l'autonomie conditionnelle" dans le cadre de l'entreprise (Valéau, 1996b). Nous faisons, par ailleurs, l'hypothèse qu'elle est souvent mise en oeuvre de façon informelle[22]. Compte tenu du

[22] Le pouvoir et la directivité de l'entreprise sont, contrairement à ceux de l'association, considérés comme légitimes et acceptés par la plupart des salariés. Partant de là, il devient possible et souhaitable d'expliciter et de formaliser la logique et "les conditions" de ce mode de management, autrement dit d'expliquer au salarié le rapport entre la contribution qu'il produit et l'autonomie dont il dispose. L'autonomie devient alors un enjeu de la relation par rapport auquel le salarié peut se positionner et développer des stratégies. Nous pensons que, ainsi valorisée, l'autonomie pourrait constituer, pour un coût quasiment nul, une

champ culturel des opportunités, différent de celui des associations, il peut être utile, dans le contexte de l'entreprise, d'expliciter les règles du jeu.

> H 3.1 L'autonomie conditionnelle est applicable et partiellement appliquée dans les entreprises.
>
> H 3.2. L'autonomie peut être explicité dans les entreprises. la règle du jeux.

3.2. Une approche du concept d'implication.

Notre approche du concept d'implication fait valoir la nécessité d'expliciter la nature des relations décrites. Nous avons en effet cru pouvoir noter que rares étaient les auteurs explicitant les positions ontologiques et épistémologiques sur lesquelles se fonde(nt) leur(s) concept(s).

Parmi les trois niveaux de réalités auxquels nous avons situé l'implication, nous nous sommes centré sur celui de la conscience. Nous avons privilégié cette réalité par souci de rester en phase avec nos interlocuteurs professionnels. Nous voulions évoquer des phénomènes auxquels ils peuvent avoir accès dans le cadre de leur activité quotidienne.

Dans cette perspective, le " véritable " impliqué n'est pas forcément celui qui clame le plus fort son attachement à l'organisation, mais celui qui, en situation, face à des problèmes concrets le convoque. Nous percevons là une orientation s'opposant à ce qui apparaît souvent dans la littérature des Sciences Humaines et Sociales comme une tendance naturelle à adapter ses logiques et ses référentiels d'action aux circonstances définis par le contexte.

Parmi les types d'implication, développée suivant les modes de convocation des engagements, plusieurs se révèlent intéressants pour l'organisation. Le " pragmatisme " peut être approprié à certains postes ne demandant pas d'initiative particulière. Ce profil est adapté à des fonctions définissant un rôle univoque. Le " conditionnel " peut être intéressant à condition de disposer des moyens de contrôler ou d'inciter l'individu à maintenir ses adaptations dans des cadres bien définis. En effet, adaptant ses engagements au contexte, l'organisation doit, pour compter dans ses logiques, rester relativement présente. L'exclusif constitue de prime abord le profil le plus attractif. Il se référerait systématiquement aux engagements contractés par rapport à l'organisation. Nous faisons cependant valoir, à ce niveau, l'intérêt du discernement. En effet, un grand nombre de fonctions amène les individus à composer avec les exigences des partenaires. Le discerné est, dans ce contexte, en mesure d'intégrer simultanément les enjeux de l'organisation et ceux des fournisseurs ou des clients. Par ailleurs, comme l'impliqué (selon Thévenet), il peut développer un projet personnel.

Nous situons finalement l'enjeu de l'implication dans le fait que l'individu reconnaisse, et plus précisément, intègre la réalité et les enjeux de l'entreprise dans ses logiques

---

ressource supplémentaire pour inciter le salarié à mobiliser ses ressources dans le sens des objectifs que lui assigne l'entreprise. L'entreprise ne peut cependant pas imposer, de façon systématique, l'autonomie à tout salarié produisant une contribution satisfaisante ; celui-ci doit pouvoir choisir, s'il le souhaite, un mode de management plus traditionnel.

d'action. Nous faisons ainsi valoir une notion proche de l'acceptation inconditionnelle de Rogers. En conséquence, il ne nous apparaît pas nécessaire, ni même utile que cette acceptation soit exclusive. Nous croyons en effet que pour l'entreprise tout comme pour l'association une part de la performance consiste à produire une réalité matérielle et symbolique acceptable pour tous : le client, les fournisseurs, les partenaires financiers et les propriétaires.

Nous pensons également que la performance symbolique peut être, pour l'entreprise aussi, une notion pertinente. Reconnaissant et convoquant sa réalité en situation, le salarié prend en considération ses intérêts tout en actualisant sa réalité symbolique et sociale. Il peut ainsi contribuer à la densité d'une réalité sociale.

Neveu (1996), s'appuyant sur les écrits de Levinson (1962) et Kotter (1973), évoque à propos de l'implication, un contrat psychologique implicite : l'individu accepte de travailler (embauche) et de continuer à le faire tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses propres attentes et besoins.

Nous élargissons cette proposition en considérant un contrat cognitif implicite. L'individu tend à maintenir ses engagements tant qu'ils lui permettent de se définir par rapport à la situation, conformément à certaines aspirations en termes d'image de soi. En effet, nous avons interprété les engagements, que développent les volontaires dans le contexte des projets de développement, comme une sorte de repères définissant tour à tour la situation, le rôle joué dans ce cadre et la nature des relations entre les deux. Prenant l'exemple d'un engagement exclusif dans les populations, le volontaire définit la situation en termes de pauvreté de ses hôtes, il se conçoit lui-même comme celui qui peut les sauver, ou dans une moindre mesure les aider, enfin il induit une relation prenant la forme d'un don unilatéral.

Nous avons constaté des résistances parfois très marquées dans la remise en question des formes ainsi anticipées. Nous avons attribué ces résistances au fait que la remise en cause de l'engagement impliquait, pour le volontaire, le renoncement à une certaine légitimité, et d'une façon générale, à son cadre habituel de perception de la réalité. La profondeur qu'atteint parfois la phase de confusion illustre le mesure dans laquelle l'engagement peut être investi par l'image de soi.

L'implication dans la situation de travail, notamment la relation avec l'environnement, et les engagements développés à l'égard de certains référentiels, sont assumés dans la mesure où il définissent une image gratifiante de soi à travers les prémisses sur lesquels ils se fondent. Nous percevons là des formes de rétribution implicite. Nous admettons le caractère inconscient des désirs qui sous-tendent les images recherchées ; le rôle et les " scénarios " (Berne, 1967) restent souvent en partie implicites mais sont a priori accessibles à la conscience. Ce que le volontaire ne perçoit pas tout de suite, ce sont les projections et les refoulements qu'effectue son inconscient pour permettre le maintien des images recherchées.

La façon dont nous envisageons les logiques de l'implication s'appuie sur les postulats admis à propos de la conscience, définissant une double fonction cognitive et existentielle du processus implicationnel. Dans cette perspective, l'implication consiste

à définir la situation avec pour double objectif de la rendre praticable[23] et d'attribuer à la présence du volontaire une utilité et un sens. Le principal enjeu du volontaire, et sans doute pour tout salarié, reste de "construire/trouver sa place".

Enfin, nous faisons valoir la maturité émergeant conjointement au processus implicationnel. La relation avec l'organisation peut être parfois déterminante. C'est le cas pour les volontaires sortant de l'école et qui, avant de se lancer dans la vie active, trouvent dans cette expérience une manière de développer leur maturité. Notons que pour la plupart, ils sont en mesure d'expliciter à leur façon ce type d'enjeux : ils parlent de se découvrir, de changer, de mûrir, de s'enrichir. Parmi toutes leurs anticipations, c'est sans doute celle qui aboutit le plus sûrement, non sans difficultés.

Cette aspect de l'implication confère un rôle crucial au service Ressources Humaines. Cela peut conduire les responsables à s'opposer aux enjeux technico-économiques, dont ils ont la charge. Il leur faut accompagner ou s'assurer que le processus se déroule sans trop de difficultés. Nous ne préconisons rien d'autre qu'une écoute attentive permettant à la personne d'expliciter, de formaliser, et de prendre conscience de son expérience. Nous croyons qu'une telle activité est acceptable pour les responsables RH et l'encadrement général. L'accompagnement peut être conduit de façon informelle.

3.3. Perspectives de validation des catégories relatives aux profils implicationnels.

L'une des principales limites de notre contribution réside dans le fait que la variable centrale, la convocation des engagements composant l'implication, ne constitue qu'une variable intermédiaire. En dehors des hypothèses émises en conclusion du chapitre 7, nous ne sommes pas en mesure de situer précisément les causes présidant à la détermination du type de convocation adopté.

Nous pouvons d'abord questionner les facteurs contribuant à la convocation d'un engagement donné. Nous imaginons également que l'intensité de l'engagement ressenti, son ancrage dans des motivations inconscientes, peut accroître ses chances d'être convoqué. Il semble encore que certains individus aient " naturellement " la capacité de rester intègre indépendamment des circonstances. Nous faisons le lien entre ces deux hypothèses à travers un phénomène que nous avons rapproché de l'internalisation. L'implication ajustée intègre des engagements ancrés dans l'expérience vécue et dont les principes pourraient être internalisés aussi profondément que les normes. Leur convocation fait alors partie intégrante du fonctionnement de l'individu.

Plus que la convocation d'un engagement donné, nous questionnons, compte tenu des concepts développés dans cette thèse, la capacité des individus à convoquer simultanément plusieurs engagements. Nous supposons que la complexité des problématiques de développement des sociétés du tiers-monde peut " décourager " certaines formes de discernement et réduire le mode d'implication à la convocation à un seul engagement. Mais nous faisons l'hypothèse que la convocation d'un engagement donné dépend pour beaucoup du profil attributionnel de l'individu. En ce sens, Spector fait valoir le fait que ceux qui intègrent un locus de contrôle interne perçoivent des alternatives plus nombreuses (que les personnes intégrant un locus de

[23] Nous considérons ici un principe de réalité. Les représentations ont pour vocation d'intégrer des schèmes opératoires. (March et Simon, Piaget, Louart)

contrôle externe). Nous interprétons ce profil comme une capacité à intégrer des réalités hétérogènes et à assumer les arbitrages qu'ils impliquent. Cette capacité à arbitrer peut être rapprochée de la subjectivité décrite par Dubet. Au-delà des déterminants de l'implication, nous insistons sur les formes de maturité et d'aptitude au discernement émergeant du processus implicationnel. Le mode de convocation serait ainsi lié au développement de la personne.

Mais, comme l'affirme Watzlavick (1975), le " pourquoi " n'est pas forcément la seule question pertinente, le " Quoi " peut être tout aussi riche d'enseignement. Dans cette perspective, les catégories développées à propos de la convocation, nécessitent selon nous, de développer une démarche de validation afin de les fixer dans le cadre de connaissances plus générales.

Nous souhaiterions ainsi valider la relation établie entre les engagements composant l'implication et la contribution, à travers les variables relatives à leur convocation. La démarche hypothético-déductive nous semble la plus appropriée au type de connaissances que nous souhaitons produire[24].

Projet de validation des liens établis avec les choix.

Nous projetons de valider les catégories de convocation mises à jour. Plus précisément, nous voudrions vérifier les liens entre les profils établis à ce sujet et l'investissement des engagements dans les choix effectués face à des problèmes concrets.

La variable résultante, que nous souhaitons mesurer, est le degré de prédictibilité des réponses face à des questions mettant le répondant en situation de décider en fonction d'enjeux immédiats.

Nous souhaiterions ainsi vérifier une série d'hypothèses considérant que, face à un problème concret :
- le " pragmatique " tendra à choisir la réponse la plus efficace ;
- le " conditionnel " optera pour la solution satisfaisant le mieux les enjeux du référentiel présent ;
- " l'exclusif " choisira systématiquement le même référentiel ;
- le discernement ne peut, quant à lui, pas faire l'objet de prédiction.

Le questionnaire envisagé pourrait se découper en deux temps :
- un premier temps consisterait à mettre à jour le positionnement de l'individu;
- le second le mettrait face à des problèmes plus concrets.
Mais, il nous semble cependant difficile, à travers un questionnaire de différencier les questions visant à établir le profil du répondant et celles vérifiant ses logiques en situation.

En conséquence, il nous semble plus approprié de limiter l'usage du questionnaire à l'établissement du profil. Nous pourrions sur cette base mettre à jour des prédictions que nous confronterions aux résultats obtenus dans le cadre d'une étude clinique.

Certains des jeux de rôles mis en place par le SCD et l'AFVP nous semblent pouvoir répondre aux besoins définis par ce projet. Ces jeux mettent les participants en situation d'agir et faire des

[24] Tout comme nous avons pu pouvoir noter que les chercheurs ayant commencé par une démarche hypothético-déductive associée à des méthodes à dominante quantitative sont, à l'issue de leur thèse, attirés par la démarche empirico-formelle et les méthodes dites "qualitatives". Nous ressentons, à l'issue de ce travail, en dehors des enjeux en termes de validation le désir de nous essayer aux logiques hypothético-déductives et aux types de connaissances auxquelles elle donne accès..

choix. Nous avons d'ailleurs pu constater que la plupart des futurs volontaires se laissaient prendre au jeu et s'y investissaient intensément.

L'une des difficultés consisterait alors à identifier la façon dont l'individu fonctionne effectivement. Une explicitation " après coup ", nous paraît pouvoir constituer une voie satisfaisante, dans la mesure où nous ne cherchons pas à savoir si ce que pense l'individu influe vraiment sur ses comportements[25]. Notre objectif est de mettre à jour les préoccupations et enjeux qu'il avait en tête au moment de l'action et sur la base desquels il forge les intentions qu'il attribue à ses comportements.

Paradoxalement, la validation du profil " discernement " reposerait sur la vérification, chez les individus identifiés comme tels, d'une absence de corrélations entre les réponses données au différents exercices.

[25] Cette question est, selon nous, d'ordre métaphysique. En dehors des postulats sur lesquels elles s'appuient, cette question ne relève pas des compétences des Sciences Humaines et Sociales.

Bibliographie

ADLER P. A. ADLER P., "Observational techniques", in DENZIN N. K.et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

ALLEN N. J. & MEYER J.P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation.", Journal of Occupational Psychology, vol. 63, 1990.

ALTHEIDE D. L. JOHNSON J. M., "Criteria for interpretive validity in qualitative research", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

ANDERSON N.H., "Foundations of information integration theory.", New York Academic Press, 1981.

ARENDT H., "La vie de l'esprit", éd. PUF, 1981 cité par P. LOUART, "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", Les cahiers de la recherche, IAE de Lille, décembre 1990.

ARGYRIS C., "Integrating the Individual and the Organisation", JOHN WILEY & Sons, 1964, "Participation et organisation", Dunod, 1970.

ASHFORTH B. E. et ali, "Loyal from day one : biodata, organizational identification and turnover among newcomers", Personnel Psychology, n°48, 1995.

ATKINSON P. HAMMERSLEY M., "Ethnography and participant observation", in N. K. et Lincoln S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

AUDREY KORSGAARD M. & ali, "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : the role of Procedural justice", Academy of Management Journal, vol 38, n°1, 1995.

BAREL Y., "le paradoxe dix ans après", Presses Universitaires dè Grenoble, 1989, cité par P. LOUART, "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", Les cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, décembre 1990.

BASSILI J.N., "On line cognition in person perception.", Hillsdale, 1989.

BEAUCOURT C., "La dimension symbolique des configurations organisationnelles", RFG, 1996.

BEAUCOURT C., "Pour une gestion sociale ajustée", Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 2/1991.

BECKER H., "Outsiders", A. M. Métaillé, 1963.

BECKER H.S., "Notes on the concept of commitment.", American Journal of Sociology, n°66, 1960.

BECKER T.E. et BILLING R.S., "Profiles of commitment : an empirical test.", Journal of Organizational Behavior, vol. 14, 1993.

BERNARD A. "Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise", AGRH 1991.

BERNE E. "Des jeux et des hommes.", Stock, 1967.

BERNOUX Ph. & HERREROS G., "Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs", Gestion 2000, n°6, 1993.

BERNOUX Ph. , "La sociologie de l'entreprise", Points Essais, 1995.

BERNOUX Ph., "Un travail à soi", Privat, 1981.

BISHOP R.C. & SALOMON E., "Sex differences in career development : Locus of control and career commitment effects.", Psychological Reports, vol. 65, 1989.

BLANCHET J., "Gestion du bénévolat", Editions d'Organisation, 1990.

BLAU G. PAUL A. ST JOHN N., "Developing a general index of work commitment", Journal of Vocational Behavior n°42, 1993.

BLOOD M.R., "Work values and job satisfaction.", Journal of Applied Psychology, vol. 53, 1969.

BOLTANSKY L. & THEVENOT L., "De la justification, les économies des grandeurs", Gallimard, 1991.

BOUCHET D., "Embarassment as a key to understanding cultural differences.", non publié, 1995.

BOUDON R. et F. BOURRICAUD, "Dictionnaire critique de la sociologie", PUF, 1982.

BOUDON R., "L'art de se persuader des idées fragiles, douteuses ou fausses.", Plon, 1993.

BOURDIEU P. & PASSERON J.C., "La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement.", Minuit, 1970.

BOURNOIS F., LIVIAN Y., LOUART P., "Recherches et interventions autour d'une GRH en question(s)", Economica, 1993.

BRABET J., "La gestion des RH en trois modèles", Economica, 1993.

BRASSEUR M., "Implication et Motivation au travail : une corrélation évidente ?", Humanisme et Entreprise, n°198, 1993.

BRETT J. F. & ali, "Economic dependency on work : a moderator of the relationship between organizational commitment and performance", Academy of Management Journal, vol 38, n°1, 1995.

BRUNSTEIN I., "Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH.", AGRH, 1997.

BUCHANAN B., "Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations.", Administrative Science Quarterly, vol. 19, 1974.

BUJOLD C., "Choix professionnel et développement de carrière. Théories et recherches.", Gaëtan Morin, ESKA, 1989.

CALLON M., "Eléments pour une sociologie de la traduction.", L'Année Sociologique, n°36, 1986.

CARROLS R., "Evidences invisibles, Américains et Français au quotidien.", Seuil, 1987.

CERDIN J.L. & PERETTI J.M., "Les cadres expatriés français : principaux déterminant d'une adaptation réussie.", AGRH, 1997.

CHAPPAZ G. et LAFONT M., "Les représentations mentales", Les Cahiers pédagogiques n°312, Mars 1993.

CHEROUTRE M. T., "Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901", Journal Officiel, 1993.

CHEVRIER J., "La spécification de la problématique." in Gaultier B, "La recherche en Sciences Sociales, de la problématique à la collecte de données.", Presses Universitaires du Québec, 1993.

COLARELLI S.M. & BISHOP R.C., "Career commiment - functions, correlates and management.", Group and Organizational Studies, vol. 15, 1990.

COMTE-SPONVILLE A., "Deuil, vivre c'est perdre.", Autrement, 1995.

COOK J.D., HEPWORTH S.J., WALL T.D. & WARR P.B., "The experience of work.", Academic Press, 1981.

COOPERRIDER D. L. and W. A. PASSMORE, "The Organization Dimension of Global Change", Human Relation, Vol. 44, n°8, 1991.

COURTIAL J. P., "Science cognitive et sociologie des sciences", PUF, 1995.

COURTOIS J., "Les associations : un monde méconnu", Crédit Coopératif, 1995.

CROZIER M. & FRIEDBERG E., "L'acteur et le système", Le Seuil, 1977.

DE WAELE M., MORVAL J., SHEITOYAN R., "La gestion de soi dans les organisations", Ed. d'Organisation, 1992.

D'ELLOY G., "Quand les associations "cherchent" à comprendre ce qui leur arrive.", RECMA n°36, 4ème trimestre 1990.

DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Entering the field of qualitative research", in **DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.**

DENZIN N. K., "The art and politics of interpretation", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

DICHTER E., "La stratégie du désir", Fayard, 1961.

DUBET F., "Sociologie de l'expérience", Seuil, 1994.

DUBOULOY M., "Les processus et rituels de deuil dans les organisations.", AGRH, 1996.

DURKHEIM E., "Le suicide, étude sociologique", PUF, 1960, 1897.

DURKHEIM E., "Les règles de la méthodologie sociologique", F. Alcan, 1895.

EMERSON R., "Power-Dependance Relations", US Sociological Review, n°27, 1962.

ERIKSON E., "Adolescence et crise. La quête de l'identité", Flammarion, 1968.

ETZIONI A., "A Comparative Analysis of Complex Organisations on Power, Involvement, and their Correlates", The Free Press of Glencoe, 1961.

FERREOL G. et ali, "Dictionnaire de sociologie", Cursus, Armand Colin, 1991.

FESTINGER L., "A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston Row Peterson, 1957.

FISCHER G. N., "Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale", Presses de l'Université de Montréal, 1987.

FLANAGAN , "La technique de l'incident critique.", Revue de Psychologie Appliquée, n°2, 1954.

FREUD F., "Métapsychologie.", Gallimard, 1968.

FREUD S., "Essais de psychanalyse appliquée", 1933, Gallimard, 1973.

FREY J. H. & FONTANA A., "Interviewing, the art of science", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

FROTIEE P., "Créer, animer, gérer, dissoudre une association", Maxima, 1995.

FUKAMI C.V. & LARSEN E.W., "Commitment to company and Union : parallel models.", Journal of Applied Psychology, vol. 69, 1984.

FULLAGAR C. J. A., & ali, "Impact of early Socialization on union commitment and participation : a longitunal study", Journal of Applied Psychology, vol 80, n°1, 1995.

FURNHAM A., BREWIN C. R. O'KELLY H., "Cognitive style and attitude to work", Human Relation vol 47, n°12, 1994.

GALAMBAUD B., "L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager", ESF, 1988.

GAULTIER B, "La recherche-action.", in "La recherche en Sciences Sociales, de la problématique à la collecte des données.", Presses Universitaires du Québec, 1993.

GELLATLY I. R., "Individual and group determinants of employee absenteeism : test of a causal model", Journal of Organizational Behavior, vol 16, 1995.

GIRIN J., "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", chapitre 4, "Epistémologie des sciences de gestion", sous la coordination de A. C. Martinet, Economica, 1990.

GLADY M. & VALEAU P., "Le discours, expression ou construction de l'implication ?", AGRH, 1996.

GLADY M., "Communication d'entreprise et identités d'acteurs.", Université de Provence, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Provence 1996.

GLASER B. & STRAUSS A., "The discovery of grounded theory, strategies of qualitative research.", Aldine Publishing Company, 1967.

GOFFMAN E. "Asiles, étude sur la condition sociale des malades mentaux.", Minuit, 1961.

GOFFMAN E., "La mise en scène de la vie quotidienne, Ed. Minuit, 1956.

GOGUELIN P., "Le management psychologique des organisations", EME, 1989.

GOGUELIN P., "Motivation ou vocation", "Psychologie du travail : la motivation", Ch. 2 "Vocation individuelle et motivation au travail", Société Française de psychologie, 1991.

GORDON M.E. & LADD R.T. "Dual allegiance : renewal, reconsideration and recantation.", Personnel Psychology, vol. 43, 1990.

GREFFE X., "La gestion du non-marchand", RFG, Sept-Oct 1979.

GUBA E. G. LINCOLN Y. S., "Competing Paradigms in qualitative research", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

GUERIN G. et T. WILS, "Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé", P U M, 1992.

GUILLOIS T., "Associations et subventions", RFG, n°22, 1988.

HARRIS G.S., HIRSCHFELD R.R., FEILD H.S. & MOSSHOLDER K.W. "Psychological Attachment. Relationship with job characteristics, attitudes and preferences for newcomer development.", Group & Organization Management, Vol.18, 1993.

HEIDER F., "Social perception and phenomenal causality", Psychological Review, vol. 51, 1944.

HERBINIAK L.G. & ALUTTO J.R., "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.", Administrative Science Quarterly, vol. 17, 1972.

HERZBERG F., "Le travail et la nature de l'homme", Brace and World, 1966.

HIRSCHMAN A. O., "Défection et prise de parole", 1970, éd. Fr. Fayard, 1995.

HOLSTEIN J. A. GUBRIUM J. F., "Phenomenology, ethnomethodology and interpretive practice, in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

HUBERMAN A. M. et MILES M. B., "Analyse des données qualitatives", De Boeck, 1991.

HUBERMAN A. M. et MILES M. B., "Data Management ans Analysis Methodes", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

HUBERMAN M., "Splendeur, misères et promesses de la recherche qualitative", Education et recherche, vol 3, 1981.

IGALENS J., " L'audit des ressources humaines.", Liaisons, 1994.

JACKSON P.R., STAFFORD E.M., BANKS M.H., & WARR P.B., "Unemployment and psychological distress in young people : the moderating role of employment commitment." Journal of Applied Psychology, vol. 68, 1983.

JANESICK V. J., "The dance of qualitative research design", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

JOB R., "Lettres sans frontières", Editions complexe, 1994.

JORAS M. & RAVIER J. N., "Comprendre le bilan de compétences", Liaisons, 1993.

JOURNAL OFFICIEL, "Associations : textes législatifs et règlementaires, 1992.

KALLEBERG L. REVE T., "Contracts and Commitment and Sociological Perspectives on Employment Relations", Human Relation Vol 45, n° 9, 1992.

KELMAN H.C., "Compliance, identification and internalization : three processes of attitude change", Journal of Conflict Resolution, vol.2, 1959.

KOSLOWSKY M., "Career commitment as a predictor of behavioral outcomes.", Journal of Social Psychology, vol. 127, 1987.

KOSLOWSKY M., CASPY T. & LAZAR M., "An empirical comparaison of commitment scales." Journal of Applied Psychology, vol. 20, 1990.

KOTTER J. "The psychological contract : managing the joining-up concept", California Management Review, vol.15, 1973.

LABORIT H., "Eloge de la fuite" & "La nouvelle grille", Gallimard, Folio essais, 1976.

LASSEGUE P. "Qu'est ce que la gestion ? Tout. Qu'a-t-elle été ? Rien. Que veut-elle devenir ? Quelque chose.", in "Mélange à P. Digreux", Presse de l'université de Toulouse, 1981.

LAVOEGIE M., préface de P. Morin, "Le management et le pouvoir", Les Editions d'Organisation, 1991.

LAWLER E.E. & HALL D.T., "Relationship of job caracteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation.", Journal of Applied Psychology, vol. 54, 1970.

LECAILLONS J., "Masse critique et action collective", Sedeis, n°102, novembre 1994.

LECOMTE A. GLADY M., "Analyse du discours et représentations sociales", ch 7 de "Représentations et processus socio-cognitifs", "Perspectives cognitives et conduites sociales", 1991.

LEMOIGNE J. L., "De la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale", Note de Recherche n°91-24, sept 1991.

LEMOIGNE J. L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in "Epistémologie et sciences de gestion" coordonné. par A. C. Martinet, Gestion, Economica, 1990.

LEMOIGNE J. L., "Sur l'épistémologie des sciences de gestion", in "Le constructivisme", Economica, 1995.

LEVINSON H., PRICE C.R., MUNDEN K.L., MANDL H.J. & SOLLEY C.M., " Men, management and mental health. ",Harvard University Press, 1962.

LEVY-LEBOYER C., "Satisfaction et motivation : théories et recherche", "Individu et Organisation" sous la direction de Louche C., Ch 5, Delachaux et Niestlé, 1995.

LEWIN K., "Psychologie dynamique", PUF, 1964.

LINSTEAD S., "From postmodern anthropology to deconstructive ethnography, Human Relation, vol 46, n° 1, 1993.

LODAHL T.M. & KEJNER M., "The definition and measurement of job involvement", Journal of Applied Psychology, vol. 49, 1965.

LOUART P. , "Méthodologie générale de recherche en gestion", IAE de Lille, 1986.

LOUART P. BEAUCOURT C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise", RFGRH, Janvier 1993.

LOUART P., "La gestion des hommes : une création sous contraintes", IAE de Lille, juin 1990c.

LOUART P., "La gestion des hommes entre modèles et processus. Rôles des dirigeants, des cadres opérationnels et des responsables de ressources humaines. " IAE de Lille, sept. 1990d.

LOUART P., "Le concept de motivation", AGRH 1992.

LOUART P., "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des RH et complexité de l'être humain", IAE de Lille, février 1990a.

LOUART P., "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", IAE de Lille, 12/1990.

LOUART P., "Morphologie de la recherche en sciences de gestion", Journée de la recherche de l'IAE de Lille, 1994.

LOUART P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", IAE de Lille, avril 1990b.

LUTHAN F., BAACK D., TAYLOR L., "Organizational commitment : analysis of antecedents.", Human Relations, vol. 40, 1987.

LYONS B. R., "Contracts and specific investment : an empirical test of transaction cost theory", Journal of Economics and Management Strategy, 1994.

Mac CLELLAND D. C., J. W. ATKINSON, R.A. CLARK, E. L. LOWELL, "The Achievement Motive", APPLETON Century Crofts, 1953.

Mac FARLAN SHORE L. TETRICK L. E., "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", In "Trend in Organizational Behavior, ch7, Wiley & Son, 1994.

Mac GREGOR D., "La dimensions humaines des entreprises", Gauthier-Villars, 1963.

MAJOR D. A. et ali, "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factors", Journal of Applied Psychology, vol 80, n°3, 1995.

MANNING P. K. CULLUM-SWAN B., "Narrative, content and semiotic analysis", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

MARCH J. G. & H. A. SIMON, "Organizations", J. WILLEY & Son, "Les organisations, problèmes psychosociologiques", Dunod, 1964.

MARCHAL E., "L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement", Revue Française de Sociologie, n°33, 1992.

MARTINET A. C., "Stratégie et pensée complexe", RFG, Mars, Avril, Mai 1993.

MARTINET A. C., "Epistémologie de la stratégie", in "Epistémologie et sciences de gestion" coordonné par A. C. Martinet, Gestion, Economica, 1990.

MARTINET A. C., "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in "Epistémologie et sciences de gestion" coordonné. par A. C. Martinet, Gestion, Economica, 1990.

MARX K., "Le Capital", Champs, Flammarion, 1985.

MASLOW A., "Motivation and Personality", Harper, 1954.

MATHIEU J.E. & ZAJAC D.M., "A review and meta-analysis of the antecedents , correlates and consequences of organizational commitment." Psychological Bulletin, vol. 108, 1990.

MEHL D., "Culture et vie associative", Sociologie du Travail, n°1, 1982.

MENDRAS H. et M. FORSE, "Le changement social. Tendances et paradigmes", A. Colin, 1983.

MERTON R. K., "Social Theory and Social Structure", The free Press, 1959.

METALSKY G. ABRAMSON L., SELIGMAN M., SEMMEL A. & PETERSON C, "Attributional styles and life events in the classroom : vulnerability and invulnerability to depressive mood reactions." Journal of Personality and Social Psychology, vol. 43, 1982.

MICHEL S., "Peut-on gérer les motivations ?", PUF, Gestion, 1989.

MINTZBERG H., "Le pouvoir dans les organisations", Les Editions d'Organisations, 1986.

MORIN P., "Le management et le pouvoir", Les Editions d'Organisation, 1991.

MORROW P. C., ""Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment", Académy of Manangement Review, vol. 8, n°3, 1983

MORROW P.C., "The theory and measurement of work commitment.", JAI Press Inc., 1993.

MORSE J. M., "Disigning funded qualitative research", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

MOURET B., "Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des RH", AGRH, 1993.

MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEER R. M., "The Mesurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 1979.

MUCCHIELLI A., "Les motivations", Que sais-je ?, PUF, 1981.

MULLER J. "Association et groupes", AGRH, 1997.

NEVEU J. P., "Méthodologie de l'implication", AGRH 1991 - Cergy, Symposium n°4, 1991.

NEVEU J.P., "La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire.", Economica, 1996.

NEVEU J.P., "Performance et épuisement professionnel' : ingénierie de la santé psychologique au travail.", AGRH, 1996.

NUTTIN J., "La structure de la personnalité.", PUF, 1965.

OLSON M., "La logique de l'action collective", Harvard University Press, 1966, PUF, 1978.

O'REILLY C. & CHATMAN C., "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior.", Journal of Applied Psychology, vol.71, 1986.

ORWELL G., "1984", Pingouin, 1949.

PAILOT Ph, "De l'implication à l'emprise", Cahier de la Recherche de Lille, 1996.

PAVLOV I., "Réflexes conditionnels et inhibitions" (recueil), Gonthier, 1963.

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.

PEROCHON G. LEURION J., "Analyse comptable et gestion prévisionnelle, Foucher, 1982.

PERROT E., "Discerner et agir dans la vie professionnelle", Assas, 1993.

PETIT M., "La gestalt", ESF, 1984.

PFEFFER J. & SALANCICK G.R., "A social information processing approach of job attitude and task design.", Administrative Science Quarterly, vol. 23, 1978.

PHILIPPS A. EGLEM J. Y., "Analyse comptable et financière", Dunod, 1989.

PIAGET J., "Inconscient affectif et inconscient cognitif. Raison Présente, n° 19, Editions Rationalistes, 1971.

PIAGET J., "La représentation du monde chez l'enfant", P.U.F., 1926.

PIAGET J., Six études de psychologie", 1964.

POPPER K., "La logique de la découverte scientifique.", Payot, 1934 (édition. française 1973).

PRATKANIS R. A. TURNER M. E., "Of what value is a job attitude ? A socio-cognitive analysis", Human Relation, vol 47, n°12, 1994.

QUERE L., "Agir dans l'espace public.", in Pharo P. & Quéré L., "Les formes de l'action", EHESS, 1990.

QUERE L., "La théorie de l'action, le sujet pratique en débat.", CNRS, 1993.

QUIVY Q. & VAN CAMPENHOUDT, "Méthodologie en sciences sociales, chapitre sur "L'entretien non-directif", Dunod, 1989.

RAINELLI M., "Economie Industrielle", Dalloz, 1989.

REBER A. S., "Dictionary of Psychology", the Penguin, 1985.

REDDING S. G., A. NORMAN, A. SCHLANDER, "The Nature if Individual Attachment to the Organization : A Review of East Asian Variations", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 4, Ch. 13, Consulting Psychologists Press, 1991.

REICHERS A.E., "A review and reconceptualization of organizational commitment.", Academy of Management Journal, vol. 10, 1985.

ROCKEACH M., "The open and the closed mind", Basic Books, 1960, cité par P. Louart, "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", Les cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, décembre 1990.

ROGERS C. R. , "On becoming a person", Houghton Miffin Company, 1961, "Le développement de la personne", Dunod, 1991.

ROSENBERG M.J. & HOVLAND C.I., "Attitude, organization and change.", Yale University Press, 1960.

RUSBULT C.E. & FARRELL D., "A longitudinal test of the investment model : the impact of on job satisfaction, job commitment, and turnover variations in rewards, costs, alternatives and investment.", Journal of Applied Psychology, vol. 68, 1983.

SAINSAULIEU R., "L'identité au travail", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

SALEH S. D., "Approche structurelle de l'implication dans le travail, par comparaison avec la satisfaction et la motivation", "Individu et Organisation", sous la direction de Louche C., chapitre 4, Delachaux et Niestlé, 1995.

SCHREIBER M., "La science et ses enjeux", Sciences Humaines, n°11, novembre 1991.

SIMON H.A., "Models of bounded rationality", the MIT Press, 1982.

SKINNER B.F., "How to teach animals.", Scientific American, 1951.

STAKE R. E., "Cases studies", in DENZIN N. K. et LINCOLN S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

STENGERS I., "Complexité", in "D'une science à l'autre des concepts nomades", Seuil, 1987.

STRAUSS A. CORBIN J., "Grounded theory methodology", in N. K. et Lincoln S. Y., "Handbook of Qualitative Research, Sage, 1994.

SUPER D., "Psychologie des intérêts.", PUF, 1964.

TAYLOR F. W., "Shop Management", Harper & Brothers, 1911.

THEVENET M., "Gestion des carrières, système de représentation et implication des cadres", Revue Française de GRH, n°2 - décembre 1991 - janvier 1992.

THEVENET M., "Impliquer les personnes dans l'entreprise", Liaisons, 1992.

THEVENET M. et VACHETTE J. L., "Culture et comportements", Vuibert, 1992.

THOMPSON J.D. & TUDEN A., "Comparative studies in administration.", University of Pittsburgh Press, 1959.

TROYON M. D., "Quête de sens et idéologies dans la vie professionnelle", Humanisme & Entreprise, n°8, 1994.

VALEAU P. "La performance des associations L. 1901", AGRH 1996.

VALEAU P., "Implication & Motivation", AGRH, 1995.

VALEAU P., "La gestion du pouvoir dans les associations L. 1901.", AGRH 1997.

VARELA F. J., "Connaître : les sciences cognitives", B1, 1989.

VERAN L., "Quand le chercheur en gestion s'interroge sur la vie culturelle", RFG, mars, avril, mai1987.

VROOM V., "Work and Motivation", Wiley, 1964.

WACHEUX F., "La lettre du GRAPHE : Méthodologie", 1994.

WATZLAVICK P., J. WEAKLAND, R. FISCH, "Change, Principles of Problems Formation and Problem Resolution", trad. "Changement, paradoxes et psychothérapie", Seuil, Point Essais, 1975.

WAXIN M., ROGER A. & CHANDON J.L., "L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative", AGRH, 1997.

WEBER M., "Economie et Société", 1922.

WEBER M., "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.", 1905.

WEIL R. & DURAND J. P., "La démarche sociologique" in "Sociologie contemporaine", Vigot, 1993.

WEINER N., "Determinants and behavior consequences of pay satisfaction : a comparaison of two models.", Personnel Psychology, vol. 33, 1980.

WITT L.A., "Sex differences among bank employees in the relationship of commitment with psychological climate and job satisfaction.", Journal of General Psychology, vol. 116, 1989.

ZACCARO S.J. & DOBBINS G.H., "Contrasting group and organizational commitment.", Journal of Organizational Behavior, vol. 10, 1989.

ZALENZNIK A., DALTON G. W., BARNES L. B., "Orientation and conflict in Career", Harvard University, 1970.

Résumé

Mots clés : association, volontaire, développement, engagement, implication, convocation, responsabilisation, autonomie, performance symbolique.

La problématique de cette recherche questionne les liens entre les engagements qui composent l'implication signifiée par les volontaires des associations humanitaires et leurs contributions aux projets de développement sur lesquels ils sont affectés. Une approche qualitative nous permet de dépasser l'indépendance statistique, au départ, constatée entre ces deux variables.

Cette recherche considère, au delà de la "bonne volonté" que manifestent la majorité des volontaires, l'hétérogénéité de leurs contributions concernant l'acceptabilité du projet. Elle tient plus particulièrement à faire entendre la voix des populations qui, pour diverses raisons, restent souvent négligée. Suivant cette perspective, la réussite du projet met à contribution le "discernement" du volontaire et sa capacité à donner au projet un sens ne passant pas systématiquement par la pauvreté et l'ignorance de ses hôtes. Nous formalisons ces aptitudes à travers des variables décrivant les logiques suivant lesquelles le volontaire convoque ses engagements en situation. Elles apparaissent, en partie, liées à la réalisation du processus implicationnel. Les connaissances produites se concentrent ainsi autour de deux modèles :

- un processus implicationnel à travers lequel le volontaire adapte ses engagements aux données de la situation. Ce processus se compose des phases d'anticipation, de projection, de confusion et d'ajustement ;

- les modes en fonction desquels le volontaire convoque dans le cadre des logiques d'action qu'il développe face à des problèmes concrets, les engagements dont il se prévaut à travers ses discours. Nous dinstinguons ainsi différentes modalités : le pragmatisme, le conditionnel, l'exclusif et le discernement.

Ces modèles apportent des réponses possibles aux questions d'ordres éthique et pratique que se posent les Responsables des Ressources Humaines des trois organisations étudiées (MSF, l'AFVP et le SCD) concernant les répartitions possibles et souhaitables des responsabilités entre l'association et ses volontaires.

A l'issue de ce travail, nous préconisons une gestion intégrant les contingences de la maturité et des qualités émergeant du processus implicationnel. A travers le suivi de ce dernier et une "autonomie conditionnelle" orientée dans le sens d'une responsabilisation progressive, l'association peut, à terme, espérer amener le volontaire à un niveau de discernement lui permettant d'assumer ce qu'elle attend de lui.

La responsabilité à laquelle le volontaire aspire à travers les engagements qu'il énonce, n'est pas donnée, mais constitue le résultat d'un travail qu'à défaut de totalement contrôler, l'association peut accompagner.