

PROFESSIONNALISME ET BÉNÉVOLAT : ALIBI DE L'AMATEURISME OU CRISE DES DISCOURS ?

par Miguel Delattre (*)

La problématique du professionnalisme pour améliorer la qualité de la contribution des acteurs bénévoles dans les associations est une impasse si elle reste ancrée sur une approche globale en sciences sociales. Le débat sur le développement du professionnalisme des acteurs dans les associations repose sur des hypothèses implicites concernant la place des hommes au sein des organisations. Plus de 80 % des associations françaises fonctionnent hors d'un système de management fondé sur une relation principalement salariale. L'étude des organisations à forte composante bénévole permet d'appliquer la notion de professionnalisme aux associations en s'appuyant sur une approche comportementale.

(*) Miguel Delattre est docteur en sciences de gestion, chargé d'enseignement à l'université Lumière Lyon-2, chargé de mission au centre de recherche Iseor. E-mail: miguel_delattre@hotmail.com.

L'objet de cet article est de présenter une analyse des discours sur le manque de professionnalisme des acteurs bénévoles dans les associations. Une étude succincte de la notion de bénévolat montre que la dimension organisationnelle des associations est méconnue et leur légitimité semble remise en cause. Le bénévolat ne serait qu'un pendant de l'amateurisme alors que, dans le même temps, l'importance et la complexité des missions dont ont la charge les associations justifient leur professionnalisation. Les notions de professionnalisme et de professionnalisation sont polysémiques. Explicitement, par une terminologie faisant référence à celle ambiguë de la profession, et implicitement, par le manque de précisions sur l'organisation de référence.

Le positionnement organisationnel du bénévolat à partir de l'organisation à forte composante bénévole montre que le critère de l'effectif salarié est insuffisant pour rendre compte du professionnalisme dans les associations (première partie). Les discours s'inscrivant dans une approche globale en sciences sociales aboutissent à maintenir le bénévolat dans le champ de l'amateurisme par opposition à celui de la profession (deuxième partie). Une définition comportementale du professionnalisme l'inscrit dans le cadre organisationnel au sein duquel l'activité des acteurs est effectivement déployée (troisième partie).

Le bénévolat en sciences de gestion

L'engagement volontaire dans les associations induit un flou sémantique, puisque deux terminologies sont utilisées : le bénévolat et le volontariat (Halba, *Le Net*, 1997 ; Ferrand Bechman, 1992 ; Blanchet, 1990). Il n'existe pas de définition du bénévolat qui fasse l'unanimité. On pourra parler généralement d'un « don » gratuit (temps, argent) accompli par des personnes à l'endroit d'autres individus, d'une cause ou de la collectivité en général (Blanchet). Le bénévole est celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial (Chéroute, 1989). Être volontaire, si l'on se réfère au modèle américain du *voluntary sector*, signifie que la participation à une association correspond à un acte de volonté, au même titre que le salarié recherche un moyen de subsistance.

Le choix d'une terminologie n'est pas neutre. Celle utilisée pour désigner les acteurs bénévoles d'une association comprend une part d'implicite sur son fonctionnement. Le bénévolat défini par le geste gratuit, l'intérêt et l'engagement n'est pas suffisamment explicite pour expliquer les pratiques dans les associations. Selon cette perspective globale, le bénévolat désigne une agrégation de personnes qui coexistent et non un ensemble de personnes qui coopèrent sous contraintes organisationnelles. Il n'apporte pas d'éléments sur la conduite de l'action collective et peut conduire à entériner un mode de fonctionnement organisationnel implicite.

Une connotation d'amateurisme

L'intérêt pour le monde associatif s'est développé avec différentes clés d'entrée, telles que la maîtrise des dépenses budgétaires, la (re)découverte d'un gisement d'activités, de cohésion et de régulation sociale, voire sociétale. Toutefois, un sentiment d'amateurisme pèse sur les organisations dont le fonctionnement est principalement assuré par des bénévoles. Ceux-ci donnent une image d'amateurs brouillons et inefficaces (Mayaux, Revat, 1993) qui se traduit par l'irrégularité de leur action et un travail superficiel (Halba, *Le Net*). Les acteurs bénévoles apparaissent parfois comme des seconds rôles, tout juste bons à faire illusion (Defrasne, 1995), alors même que de nombreux acteurs et dirigeants ont eu ou ont simultanément des activités professionnelles. La référence appuyée à l'amateurisme des associations remet en cause leur crédibilité à prendre en charge une activité et à fournir une production « solvable » en dehors des personnes directement impliquées. L'hypothèse implicite, ici, est que le bénévolat, par nature, est un pendant de l'amateurisme.

L'amateurisme, ou la situation d'amateur, rapporté à la réalisation d'une activité par une personne se caractérise par une opposition à la profession. L'amateur est une personne qui aime ou cultive un art, une science ou une activité pour son seul plaisir, pratique de façon volontaire, selon son degré d'exigence, sans recevoir de rémunération. L'amateurisme défini par un statut de non-professionnel laisse penser par contrecoup que le

bénévolat n'est constitué que d'amateurs. La dimension organisationnelle est partiellement prise en compte ou éludée. Le volontariat intègre les acteurs bénévoles comme une ressource pour l'organisation, il est encadré (Blanchet), organisé (Le Net), peu importe par qui et comment. L'adhésion au mode de fonctionnement est entérinée ailleurs. Le bénévolat centré sur l'individu renvoie à l'engagement, au militantisme (Ion, 1992) et atténue donc indirectement la notion d'organisation. Dans les discours, le citoyen est segmenté en deux catégories, selon une logique productive professionnelle ou non. La qualité d'amateur ou plutôt celle de « non-professionnel » constitue la base d'une remise en cause sur le fond de la gestion d'une activité par ces organisations.

Il manque une analyse critique du mode de fonctionnement organisationnel des associations tant en sociologie (Laville, Sainsaulieu, 1997 ; Ferrand Bechman, 1992) qu'en sciences de gestion (Ramanantsoa, Thierry-Basle, 1989 ; Loret, 1993). Le manque de professionnalisme est souvent invoqué pour exprimer l'idée d'un manque de pilotage. Les compétences des acteurs dans les associations, parce qu'elles sont une composante de leur légitimité, sont au cœur d'un débat où s'opposent professionnalisme et amateurisme. La notion de professionnalisme ne nous semble pas opératoire sinon dans le cadre d'une définition restrictive.

Un positionnement organisationnel : le bénévolat collectif et organisé

Le bénévolat collectif et organisé (BCO) est un sous-ensemble d'organisations du secteur privé à but non lucratif. Il s'inscrit dans l'ensemble plus vaste de l'économie sociale au même titre que le secteur coopératif, mutuel ou le tiers secteur. Celui-ci représente un ensemble de plusieurs personnes caractérisé par une volonté libre d'agir de façon non rémunérée, dans un espace donné, pour générer une production de biens matériels ou immatériels soumis au jugement de tiers. Cette construction rend compte des organisations à forte composante bénévole (OFCB) et consacre le caractère organisationnel du bénévolat effectué dans les associations. Il s'agit aussi de se démarquer des analyses de fonctionnement d'une association qui se situent en amont (militants, acteurs bénévoles) ou en aval (réponse à une demande sociale). Le bénévolat collectif et organisé regroupe les associations du secteur privé à but non lucratif qui n'ont pas de salarié. Il représente de nos jours au moins 80 % des associations déclarées en France (*tableau 1*).

Tableau 1
Répartition du travail salarié dans les associations (*)

Associations	Effectif	%
Sans salarié	611 300	83,7 %
Avec salariés	118 700	16,3 %
Total	730 000	100 %

(*) Laboratoire d'économie sociale (LES), Archambault, 1996.

Le manque de visibilité sur les associations conduit à proposer une définition conventionnelle du bénévolat collectif et organisé. Celle-ci inclut le salariat dans le mode de fonctionnement des associations avec deux critères restrictifs. Tout d'abord, l'effectif des salariés de l'association doit être inférieur à trois. Ensuite, les salariés n'ont pas le pouvoir d'engager l'avenir de l'association par la prise de décisions sur la définition ou la mise en œuvre de la stratégie. Cette définition exclut du bénévolat collectif et organisé les associations qui emploient, pour superviser, animer ou coordonner les bénévoles, des salariés tels que des directeurs ou des cadres. Presque la moitié des associations employeurs se situent dans la définition proposée (tableau 2).

Tableau 2
Répartition du travail salarié dans les associations employeurs

Effectif salarié	Répartition		
	Associations employeurs		Total associations
1 ou 2	53 415	45 %	7,32 %
3 à 9	39 171	33 %	5,37 %
10 à 49	20 179	17 %	2,76 %
50 à 199	5 341	4,5 %	0,73 %
plus de 200	594	0,5 %	0,08 %
Total	118 700	100 %	16,30 %

L'approche des associations par leur effectif salarié entretient l'ambiguïté (hypothèses implicites?) du fonctionnement d'une organisation basé sur une relation salariale, comme levier de sa pérennité. Le travail salarié, associé à une conception du bénévolat centré sur l'individu, conforte les discours sur l'évolution du fonctionnement associatif. Selon une perspective sociétale, l'approche par le critère de l'effectif salarié est réductrice. Le nombre d'associations ayant plus de trois salariés représente moins de 10 % de la population totale évaluée en 1990 (Archambault, 1996). Il est paradoxal que les salariés soient mis en avant dans les associations, car s'il est vrai qu'elles sont reconnues, les bénévoles ne semblent pas être reconnus comme des acteurs à part entière puisqu'ils ne sont pas comptabilisés dans les études statistiques. Le bénévolat en sciences de gestion doit comprendre la référence à l'individu au sein de l'organisation. Les définitions du bénévolat de type sociologique ou économique relèguent au second plan la dimension organisationnelle. Pour la sociologie, il concerne des pratiques d'acteurs telles que l'engagement militant, et l'économie le positionne par la réalisation d'une activité économique distincte de celle des entreprises privées ou publiques (Meunie, 1992). Le bénévolat collectif et organisé selon ces deux approches n'est pas pris en compte. Soit l'intérêt de l'approche pour l'organisation comme la qualité de vie des acteurs n'est pas de mise, soit le fonctionnement s'inscrit dans un autre type d'explication.

La crise des discours : l'alternative du professionnalisme sur la professionnalisation

L'intégration des associations dans des dispositifs plus vastes, notamment en matière de politique sociale, permet de mieux appréhender la notion de professionnalisation dans sa dimension organisationnelle. La professionnalisation des associations par la création d'emplois salariés est-elle un gage d'une meilleure gestion de ces organisations? Le bénévolat doit-il se professionnaliser en substituant des salariés aux bénévoles, afin de mieux remplir ses missions dans un contexte de ressources limitées? D'autres organisations du secteur public ou privé connaissent également des difficultés financières et de fonctionnement. La balance économique d'une telle proposition, qu'elle soit globale ou partielle, ne semble pas être positive d'après nos observations.

La professionnalisation globale ne paraît pas accessible actuellement, car de nombreux secteurs fonctionnant avec un fort taux de bénévoles ont des difficultés à équilibrer leurs comptes du fait de l'absence d'élasticité de la demande sociale solvable. C'est le cas, par exemple, de la sécurité civile, où les pompiers volontaires bénévoles représentent l'essentiel (80 %) des effectifs (230 000). La professionnalisation partielle des associations, notamment par la substitution de salariés aux dirigeants bénévoles, est déjà engagée. Elle ne résout pas les difficultés de gestion et de qualité du fonctionnement, puisque l'essentiel de l'activité reste réalisé par des bénévoles. La professionnalisation du bénévolat par l'introduction d'emplois salariés renforce les contraintes de financement de ce secteur dont les conséquences se répercutent sur le consommateur par une augmentation du prix (direct ou indirect) des prestations ou une modification du service offert.

Dans un contexte d'une plus grande maîtrise des ressources, l'alternative semble être de développer le professionnalisme des associations en activant le potentiel humain, notamment les dirigeants bénévoles et les acteurs contributeurs. Les acteurs contributeurs sont les acteurs qui ont une activité effective dans le fonctionnement de l'association, alors que les dirigeants bénévoles occupent des postes statutaires. La segmentation du comportement des acteurs selon la nature de leur activité productive (bénévole ou salariée) ne semble pas pertinente. Il est nécessaire aujourd'hui de proposer des dispositifs de pilotage de la performance globale, économique et sociale, des associations à forte composante bénévole. Une professionnalisation par l'acquisition de méthodes et d'outils de pilotage donnerait vraisemblablement aux bénévoles les moyens de mieux maîtriser leur activité pour asseoir la pérennité de leur action. Une clarification des discours sur le professionnalisme des acteurs dans les associations est nécessaire.

Les limites du professionnalisme dans sa référence à l'idéal de la profession

La notion de profession développée en sociologie a été dans un premier temps approfondie par la sociologie des professions. Elle s'est par la suite

inscrite dans les théories des organisations et des relations professionnelles (Gervais, 1989, Brabet; 1993, Peretti, 1994). Le terme « profession » a deux sens principaux, c'est l'ensemble des « emplois » (occupations) et les « professions » libérales et savantes (professions). La distinction entre les professions et les métiers est fondée sur un ensemble de distinctions socialement structurantes et classifiantes qui se sont reproduites à travers les siècles : intellectuel ou manuel, haut ou bas, noble ou vil, etc. (Dubar, 1991). Fondamentalement, au-delà des oppositions et des distinctions entre métiers et professions, c'est l'idée d'appartenance à une corporation (Le Goff, 1977) qui s'impose, à l'image de celles du Moyen Âge. La référence de l'appartenance à un groupe social a évolué vers celle de l'activité des acteurs et constitue les fondements du professionnalisme, notamment du fait d'un processus de professionnalisation.

Les pères fondateurs de la sociologie ont accordé une place centrale dans leurs réflexions à l'analyse des activités professionnelles (Le Play⁽¹⁾, Marx et Engels⁽²⁾) pour enraciner les rapports des hommes à leur travail et définir les conditions d'une organisation économique socialement viable (Nibset, 1966). Il s'agit bien ici de la notion de profession sociologique. Un glissement est opéré par le passage à la sociologie des professions (Weber, Durkheim, Parson). Le modèle du « professionnel » (*professional*), distinct à la fois de l'entrepreneur et de l'ouvrier, s'impose. La profession émerge d'un processus de professionnalisation du travail et des emplois, par la spécialisation, la création d'associations professionnelles et la mise en place d'une formation spécifique permettant l'acquisition d'une culture professionnelle. La profession représente pour cette école la fusion de l'efficacité économique et de la légitimité culturelle (Heilbron, 1986). La sociologie des professions exclut l'organisation de son cadre d'analyse, car elle est centrée sur les acteurs producteurs et non sur l'organisation productive.

La perspective fonctionnaliste des professions semble aboutir à une impasse lorsqu'une nouvelle piste de réflexion est proposée. Quelles sont les circonstances dans lesquelles les gens occupés dans un métier s'efforcent d'en devenir les titulaires (Hughes, 1993)? Cette nouvelle orientation se concrétise par une nouvelle terminologie : la professionnalisation. Elle correspond autant à la construction sociale d'une activité en profession par ses titulaires qu'à la reconnaissance de l'activité principale exercée par des acteurs sous contraintes organisationnelles.

La professionnalisation est considérée comme un processus qui tend à constituer une activité en une profession. Celui-ci se caractérise par la qualification, la formation, la recherche de statut et de sécurité (Boudon, Bourricaud, 1982). On parle de processus quand un métier affiche son mandat vis-à-vis de la société, déclare ce qui dans le domaine de sa compétence supposée concerne la société dans son ensemble et quand le discours est largement reconnu (Demarez, 1986). La professionnalisation consacre un processus social et non le processus de progrès social qu'avait motivé la notion de profession dans ses premières analyses en sociologie (De Coster, 1993).

(1) Il préconise d'instaurer des associations professionnelles d'un type nouveau qui constitueraient de nouveaux « corps intermédiaires » assurant les bases concrètes de l'intégration et de la régulation sociale (1855).

(2) Pour ces auteurs, l'activité exercée est un indicateur de la position des rapports sociaux de production.

Mais elle s'est également construite sur une évolution permettant d'en élargir le champ : la professionnalisation de la profession (second souffle de la sociologie des professions) tend vers la professionnalisation « économique » et introduit la dimension organisationnelle. Dans ce cadre, la professionnalisation caractérise l'action de travailleurs d'une haute compétence technique cherchant à faire reconnaître officiellement la haute technicité de leur formation (Méda, 1995). Amendé d'un champ d'investigation élargi à l'entreprise, la professionnalisation est encore dans le cadre tracé par la sociologie des professions. La dimension technique devient le point de départ de la recherche d'une norme partagée de la profession. Dès lors, la confusion entre professionnalisation et activité salariée est amorcée par la généralisation du processus de professionnalisation au sein de l'activité salariée. De la profession facteur d'un processus de progrès social (les auteurs classiques de la sociologie des professions) à la profession résultante d'un consensus social (Hughes), le processus aboutit à un consensus sociétal pour entériner le salariat comme vecteur de professionnalisme d'une organisation.

Le professionnalisme hérité de cette évolution participe d'une fiction. Elle consiste à intérioriser et à individualiser les attributs de la profession dans les situations de travail. L'évolution de la profession, par la terminologie qu'elle a suscitée, a déplacé la référence de celle d'un contenu vers celle d'un processus de construction d'une référence sociale. L'expression de la profession n'est plus considérée qu'au regard du système social ou sociétal dans lequel elle s'insère. La manipulation de symboles sous-jacente à cette expression revalorise le statut des acteurs et donne ainsi plus de pouvoir à ceux qui le possèdent (Wilensky, 1964 ; Maurice, 1972). La référence au professionnalisme permet aux acteurs de s'affirmer dans une logique corporative distincte du monde syndical et d'asseoir des coordonnées sociales, car la profession reste toujours l'un des moyens principaux de se définir socialement (Sainsaulieu, 1977).

L'analyse de la profession montre que la notion d'appartenance a évolué vers celle d'activité des personnes, alors que la référence implicite s'est déplacée vers un type d'organisation : celui dont la participation assure en retour la subsistance. Les terminologies utilisées (professions, professionnalisation et professionnalisme) pour le travail salarié marquent l'aboutissement d'une évolution qui conduit à maintenir le BCO dans une construction de l'amateurisme.

Ambiguïtés des discours sur le couplage professionnalisme-bénévolat

L'analyse des discours sur le manque de professionnalisme du bénévolat semble biaisée à chaque étape du processus de la professionnalisation : la qualification professionnelle, l'organisation de la défense des intérêts de ses membres, les compétences des acteurs et le code de conduite.

La qualification entérine l'idée selon laquelle l'activité d'un groupe d'acteurs est constitutive de compétences particulières dont la mobilisation

concerne la société dans son ensemble. Deux arguments illustrent la référence décentrée de la qualification professionnelle des organisations fonctionnant avec des acteurs non salariés. Le bénévolat défini comme une agrégation d'acteurs est un groupe dont la justification sociétale est fondée sur sa capacité d'existence et non sur sa contribution. C'est une première explication de l'exclusion du bénévolat du champ de la qualification et, par extension, du professionnalisme. Une seconde explication pour écarter le bénévolat du champ de la qualification professionnelle est celle qui justifie son existence par la prise en charge d'activités nouvelles non réalisées par les producteurs « traditionnels » (Bloch-Lainé, 1981 ; Meunier, 1992 ; Halba, *Le Net*, 1997). Le bénévolat est une activité d'innovation sociale dont l'exercice se situe intrinsèquement en amont des processus de professionnalisation des acteurs. La reconnaissance de l'émergence d'une activité prime son contenu.

L'association est une mise en œuvre collective par des acteurs d'un projet commun, alors que le modèle de l'organisation « professionnelle », transversale à l'organisation dans laquelle s'effectue l'activité de production, est fondé sur la défense d'intérêts communs. L'association remet directement en cause ce modèle par l'intégration en un même lieu organisationnel de la défense d'intérêts partagés et la réalisation d'activités de production. D'une part, l'intérêt partagé n'est pas lié au partage d'une qualification ; d'autre part, l'organisation de la défense des intérêts des acteurs bénévoles est réalisée non par une organisation transversale, mais par une intégration verticale propre au fédéralisme. Le rassemblement d'acteurs en organisations pour la défense d'intérêts particuliers s'inscrit plus, dans ce cas, dans une activité de « lobbying » que dans l'organisation professionnelle.

La référence à des compétences particulières participe de la même logique de conception d'une activité professionnelle. Le bénévolat défini comme une activité volontaire ne peut intégrer cette dimension de la profession qui « organise » prioritairement les individus en fonction de la nature de leur contribution sociétale productive. La formation est un pilier de l'organisation professionnelle issue des corporations et l'exercice par un individu d'une activité hors du cadre de la profession est non professionnel par définition. La compétence d'un individu est donc indissociable du cadre de la profession tant au niveau de l'acquisition qu'au niveau de sa mise en œuvre.

La référence au code de conduite d'une profession trouve pour corollaire le développement dans l'organisation de dispositifs qui ont pour objectif de canaliser non des « professionnels », mais bien des salariés pour la conduite de processus productifs de plus en plus complexes. Le professionnalisme renvoie à une maîtrise collective du processus de production par l'organisation. Elle est liée à la mobilisation d'acteurs, dont la discrimination peut être réalisée socialement par la profession ou économiquement par les salaires. La professionnalisation et le professionnalisme issus de la profession ne sont pas opératoires pour rendre compte de la qualité des comportements des acteurs bénévoles en situation de production dans une organisation. Ils sont définis à partir d'un cadre qui dépasse l'organisation et qui n'intègre pas son

fonctionnement réel. Le modèle du professionnalisme tend à homogénéiser le mode social de reconnaissance du statut des acteurs en organisation : le salariat. Celui-ci comprend aujourd'hui l'ensemble des attributs de la profession : la qualification, l'existence d'organisations professionnelles, la référence à une formation et à un code de conduite. Le professionnalisme ne peut plus se concevoir sans un support de mise en œuvre, à savoir l'activité salariée et son modèle d'organisation du travail. Les contours de la situation de travail se sont peu à peu imposés à son contenu, défini par un comportement effectif des acteurs pour une performance organisationnelle.

Définition comportementale du professionnalisme des acteurs

Les limites du modèle de l'acteur professionnel sont atteintes lorsque la référence au professionnalisme justifie le non-respect par les personnes des exigences attachées à la vie de l'organisation. Les dirigeants associatifs invoquent souvent le bénévolat comme facteur explicatif du manque de professionnalisme des personnes. Ce constat est exprimé selon le critère d'appartenance, alors que, dans le même temps, il se fonde sur le critère de déploiement d'activité⁽³⁾.

« La rançon du bénévolat, c'est de passer sur certaines choses comme le niveau d'exigence, puisque c'est du bénévolat. »

« Au comité directeur, il y en a qui bossent et il y en a qui ne bossent pas, c'est le problème du bénévolat au niveau de l'initiative. »

« Le bénévolat entraîne obligatoirement une part de non-compétence active : les gens sont prêts à faire des choses, mais ils ne sont pas compétents. »

Selon le critère de déploiement de l'activité, ce n'est plus le bénévolat, mais les conduites comportementales des acteurs sous contraintes collectives qui expliquent leur manque de professionnalisme. Une définition comportementale nous semble plus adaptée parce qu'elle intériorise dans la vie de l'organisation la mise en œuvre de la contribution des acteurs.

La dimension comportementale du professionnalisme des acteurs

En sciences de gestion, le bénévolat comporte différentes composantes de base : une décision de l'apport d'une contribution, un apport de ressources et une rétribution. C'est avant tout une prise de décision de l'acteur, quelle qu'en soit la motivation. Elle peut être libre, concrétiser un désir ou résulter d'une contrainte ou encore de la combinaison des deux dans le cadre de rapports sociaux. Une contribution concrétisée par un apport de ressources est le corollaire de la motivation, puisque la question principale n'est pas d'en cerner les fondements, mais la mise en œuvre effective par des actes. La rétribution est préférée aux notions de gratuité ou de geste gratuit, trop vagues et susceptibles de multiples interprétations. Le professionnalisme d'une personne est la mise en œuvre d'un comportement (factuel) lors de son passage à l'acte. Il correspond à la réalisation d'actions par un acteur (individuel ou collectif) sous contraintes collectives et soumis

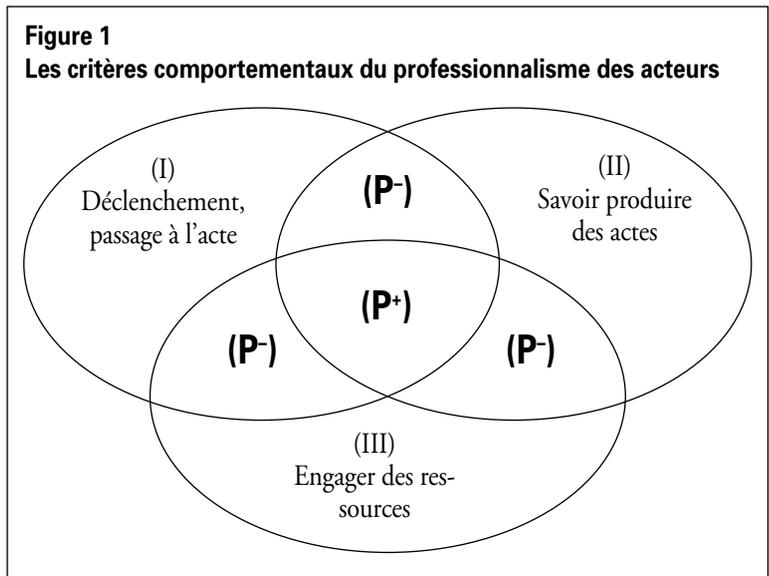
(3) Delattre Miguel, « Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole, analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante, cas d'expérimentation », thèse de doctorat, université Lumière Lyon-2, 1998, 457 p., annexes 274 p.

au jugement des tiers (Girin, 1990). Il est centré sur l'acteur, la situation de coopération et sur le sens de l'action collective (objectifs poursuivis). L'acteur est analysé à travers sa capacité à réaliser des actes décisifs : déclencher des actions, passer à l'acte. La situation de coopération renvoie à la capacité de la personne à insérer son activité dans des situations ou des niveaux de performance attendus au regard de l'activité d'autres acteurs. En situation de coopération, c'est le savoir-faire de production d'actes qui importe, c'est-à-dire la référence à un niveau de qualité négocié avec d'autres acteurs dans un cadre d'activité collectif. L'appréciation du professionnalisme des acteurs selon le degré de déploiement de leurs actions dans l'organisation sous-tend des critères comportementaux.

Les critères comportementaux du professionnalisme des acteurs

L'enracinement du professionnalisme des acteurs dans leur production d'actes permet de réfuter l'éclatement de l'acteur selon une reconnaissance segmentée de son activité. Le professionnalisme est au cœur des dispositifs de coopération et s'inscrit dans la réalisation d'une activité collective facteur de contraintes : le jugement de l'acteur par des tiers.

Un acteur fait preuve de professionnalisme si son comportement correspond à des critères d'effectivité synonyme de passage à l'acte, de qualité : l'action et ses impacts ne sont pas perçus comme dysfonctionnels et de production d'actes congrus, c'est-à-dire d'actions réalisées sous contraintes.



Le déclenchement est saisi par le passage à l'acte. L'individu est doté d'une dimension énergétique qui dépasse la vision mécanique de la force de travail. Assimiler l'acteur à une unité active (Perroux, 1975) permet de relativiser la contrainte et d'émettre l'hypothèse de l'incidence des volontés agissantes des acteurs, l'énergie humaine. L'énergie humaine se définit

comme les ressources physiques et mentales dont est doté un être humain, lui permettant de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Le passage à l'acte implique une dépense d'énergie, une transformation des informations en actions ou la matérialisation des intentions exprimées ou inexprimées dans des actes de mise en œuvre. Il est canalisé par le jugement de tiers, aussi bien au niveau global de l'organisation qu'au niveau de l'ensemble des acteurs qui la constituent, et dans l'interaction des deux. Produire des actes comprend non seulement une dimension énergétique, mais également une capacité d'interprétation, de traduction et d'agencement d'actes dans un contexte : le savoir-agir et des compétences. Le savoir-agir positionne le savoir-faire au niveau du comportement de l'acteur. La notion de savoir-faire peut être entendue au sens large comme la transformation d'un ensemble de connaissances (Nonaka, Hedlund, 1994), implicites ou explicites (Hall, 1992), en actions dans le cadre d'un contexte. Le savoir-agir est l'ensemble des facultés d'un individu qui se révèlent par des actes, dans l'exercice d'une activité de production sous contraintes. Il est transversal aux opérations de l'activité professionnelle, entendues comme la réalisation d'opérations selon un processus algorithmique. Il relève de plus d'un processus heuristique de mise en œuvre des connaissances et pas de la seule dimension technique.

La notion de compétences comme l'ensemble de savoirs mobilisés en situation de travail (Joras, 1996) renvoie à différents niveaux d'analyse d'une organisation. Les compétences peuvent se définir comme un ensemble de connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur et mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités (Savall, 1975). C'est une combinaison de savoirs théoriques et pratiques qui produisent une valeur ajoutée et dépendent des possibilités de mise en œuvre dans le cadre de « situations de travail ». Le dernier point du professionnalisme des comportements des acteurs est la référence au contexte de l'action : l'acte congru. La référence théologique renvoie à une relation proportionnée pour un effet donné, alors que la référence ecclésiastique a généralisé la notion de portion congrue qui est une contribution dont la visée est la subsistance. L'acte réalisé est congru s'il répond à trois caractéristiques : il est pertinent, c'est-à-dire contextualisé par une situation, cohérent, donc proportionné dans son intensité ou sa durée, et convenable, soit porteur de valeur ajoutée pour la performance globale d'une organisation. La terminologie de l'acte congru a été préférée à celle d'acte efficace ou d'acte efficient. L'efficacité et l'efficience relèvent de la dimension collective d'une organisation, ce qui conduit à déresponsabiliser l'acteur comme volonté agissante sur son environnement et à minimiser sa contribution ou sa part de responsabilité dans la vie de l'organisation. Le professionnalisme d'une personne pris dans une dimension comportementale est fonction d'une mobilisation des ingrédients du professionnalisme [(I), (II), (III)] dans une situation donnée. Un acteur avec un savoir-agir donné peut manifester un comportement non professionnel. La perception du passage à l'acte acquise, il peut manquer à l'acteur des moyens et

des ressources utilisées par d'autres ou non disponibles. Ce peut être le scénario de l'action qui n'est pas défini, mal compris ou ignoré. Un comportement plus professionnel se traduit par une substitution des réponses inventées en temps réel pour des problèmes nouveaux à des réponses routinisées à des problèmes dont on cherche vainement à faire l'inventaire (Dégot, 1986).

L'hypothèse forte qui a guidé nos développements a été de dépasser le stade de l'énoncé des discours sur le manque de professionnalisme des associations pour se recentrer sur les pratiques des individus. La toile de fond de la société humaine, interprétée comme une société marchande, impulse des représentations de l'homme en société qui s'affrontent, coopèrent, s'enrichissent selon la problématique que l'on considère. C'est l'optique qui a guidé notre analyse de l'alibi de l'amateurisme au regard des hypothèses implicites véhiculées par la notion de professionnalisme. Une définition comportementale enrichit la représentation du pilotage d'une association par le lien qu'elle opère avec le déploiement d'activité des personnes et favorise l'analyse des contraintes du pilotage d'une organisation à forte composante bénévole ou non, centrée sur les pratiques effectives d'individus. Une approche trop globale des associations en sciences sociales canalise une remise en cause qui élude la dimension organisationnelle du bénévolat. L'exploration de la notion de profession a permis de lever les sous-entendus des approches basées sur l'implicite que favorise une définition entretenant une opposition artificielle entre un amateur-bénévole et un professionnel selon le lieu dans lequel il déploie son activité. ●

Bibliographie

Archambault Edith, *Le secteur sans but lucratif, associations et fondations en France*, Economica, 1996, 261 p.

Archambault Edith, Tchernonog Viviane, *Le poids économique du secteur associatif*, CNRS, mars 1994.

Blanchet Jean, *La gestion du bénévolat*, Economica, 1990, 95 p.

Bloch-Lainé François, « Le renouveau du mouvement associatif », pp. 363-368, in Reynaud Jean-Daniel, Grafmeyer Yves (sous la direction de), *Français, qui êtes-vous ?* La Documentation française, 1981, 495 p.

Boudon Raymond, Bourricaud François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Puf, 1^{re} éd. 1982, 2^e éd. revue et augmentée 1986, 714 p.

Brabet Julienne (coordonné par), *Repenser la gestion des ressources humaines*, 1993, 367 p.

Carr-Saunders A. M., Wilson P. A., *The professions*, London, Oxford University Press, 1933.

Cheroute Marie-Thérèse, *L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de la vie*, Conseil économique et social, Paris, 1989.

De Coster Michel, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Labor, « Horizon humanisme », 2^e édition 1993, 415 p.

Defrasne Jean, *La vie associative en France*, Puf, « Que sais-je ? » 1995, 127 p.

Dégot Vincent, « Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise contemporaine : le type « professionnel » », doc. ronéo, février 1986, in Dégot Vincent, « L'argumentation des décisions économiquement non quantifiables (ou « argumentation môle ») », in *Economies et Sociétés*, séries « Sciences de gestion », SG, n° 6, 10-1987, pp. 85-108.

Delattre Miguel, « Contribution à l'élaboration d'un mode de pilotage de l'organisation à forte composante bénévole, analyse spectrale du pilotage de l'organisation vivante, cas d'expérimentation », thèse de doctorat, université Lumière Lyon-2, 1998, 457 p., annexes 274 p.

Demarez Pierre, *La sociologie industrielle aux*

Etats-Unis, Colin, « U », Paris, 1986, 193 p.

Dubar Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2^e éd. 1995, 1^{re} éd. 1991, 276 p.

Ferrand Bechman Dan, *Bénévolat et solidarité*, Syros Alternative, 1992, 179 p.

Gervais Michel, « Système budgétaire et animation des hommes », in *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Patrick Joffre et Yves Simon, Economica, 1989, pp. 2801-2823.

Girin Jacques, « Analyses empiriques des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Epistémologie et sciences de gestion*, coordonné par A.-C. Martinet, Economica, 1990, 249 p.

Halba Bénédicte, Le Net Michel, *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, La Documentation française, « Les études de la Documentation française », n° 5055, 1997, 204 p.

Hall R., « The strategic of intangible ressources », *Strategic Management Journal*, volume 13, n° 2, février 1992, p. 144.

Heilbron J., « La professionnalisation comme concept sociologique et comme stratégies des sociologues », in *Historiens et sociologues aujourd'hui*, Paris, Ed. du CNRS, 1986.

Hughes Everett Ch., *Mein and their Work*, Glencoe (Ill), The Free Press, 1958, 184 p.

Ion Jacques et al. (sous la direction de), *Le militantisme en questions, enquêtes sur l'évolution des formes de groupements intervenant dans l'espace public*, programme pluriannuel en sciences humaines Rhône-Alpes, Cresal, URA 899 du CNRS, mai 1992, 146 p.

Joras Michel, « Utiliser les bilans de compétences », 1996, in Peretti J.-M. (édit.), *Tous DRH*, Les Editions d'organisation, Paris, cité par De Saint-Giniez Véronique, Bernard Alain, « L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décisions contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle? » in Fericelli Anne-Marie, Sire

Bruno (édit.), *Performance et ressources humaines*, Economica, 1996, 335 p., pp. 130-144.

Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud (sous la direction de), *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, « Sociologie économique », 1997, 403 p. Vont dans notre sens lorsqu'ils s'intéressent à la construction du fonctionnement associatif.

Le Goff J., *Pour un autre Moyen Age, temps, travail et culture en Occident*, Paris, Gallimard, 1977.

Loret Alain (sous la direction de), *Sport et management, de l'éthique à la pratique*, préface de Henri Serandour, président du Comité national olympique et sportif français, Dunod, 1993, 632 p.

Maurice Marc, « Propos sur la sociologie des professions », *Sociologie du travail*, n° 2, avril-juin, 1972, pp. 213-225.

Mayaux François, Revat Robert, *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*, préface de Philippe Chatrier, Liaisons, 1993, 140 p.

Méda Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, 1995, 358 p.

Meunier Baudoin, *Le management du non-marchand*, préface de Maystadt Philipppes, Economica, 1992, 445 p.

Nisbet R.-A., *The sociological tradition*, New York, Basic Books, 1966, trad. française *La tradition sociologique*, Paris, Puf sociologie.

Nonaka et Hedlund 92 in Ingham Marc, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », dossier sur l'apprentissage organisationnel, *Revue française de gestion*, n° 97, janvier-février 1994.

Parson Talcott, *The social system*, New York, The Free Press, 1964.

Peretti J.-M., *Gestion des ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert, Educapôle gestion, 1994, 222 p.

Perroux François, *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, préface d'André Lichnerowicz, professeur au Collège de France, Dunod, 1975, 274 p.

Ramanantsoa Bernard, Thiery-Baslé Catherine, *Organisations et fédérations sportives*, Puf, « Sociologie et management », 1989, 260 p., p. 13.

Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977, 487 p.

Savall Henri, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, 1^{re} édition Dunod, 1975, préface de Jacques Delors, 3^e édition augmentée Economica, 1989, 275 p.

Wilensky Harold, « The professionalization of everyone? » *The American Journal of Sociology*, vol. LXX, n° 2, septembre, 1964, pp. 137-158.