

La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations

Jean-Louis LAVILLE

■ **Mots-clés** : Associations, cohérence, division du travail, institutions, organisation, relations de service, services, solidarité. ■

■ **Résumé** : Dans les années 1980, les associations ont connu une professionnalisation gestionnaire qui s'est traduite par l'adoption de méthodes importées de l'entreprise privée dont celles de gestion des ressources humaines. Selon de nombreux dirigeants associatifs et observateurs, elles ont accru les problèmes au lieu de contribuer à les résoudre. L'hypothèse défendue dans cette contribution est que ces méthodes se sont révélées inadaptées parce qu'elles envisageaient l'association comme une forme particulière d'entreprise. Ce faisant, elles occultaient forcément toute prise en compte de la spécificité des ressources humaines associatives alors que la réflexion sur une dirigeance associative appropriée suppose justement de partir de l'originalité des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'association. L'objet de ce texte est dans une première partie de s'interroger sur les fondements du projet et de l'action collective en association, c'est-à-dire d'approfondir la dimension institutionnelle de l'association. Dans une seconde partie, des éléments sont ajoutés concernant les formes d'organisation et de division du travail au sein de l'association, c'est-à-dire la dimension organisationnelle. Il apparaît dans l'histoire des associations une alternance entre des moments centrés sur le projet et d'autres centrés sur l'organisation. Autrement dit la grande difficulté qui se dégage est celle d'arriver à penser ensemble le projet et l'organisation au lieu de penser exclusivement l'un ou l'autre. L'originalité de l'association tient à l'articulation entre ces deux dimensions qui doit être assumée pour ne pas osciller entre des façons de faire se succédant sans cohérence. En somme, l'hypothèse centrale est qu'une compréhension de l'association suppose d'intégrer dans l'analyse des fonctionnements concrets à la fois les dimensions institutionnelle et organisationnelle. ■■

Dans les années 1980, les associations ont connu une professionnalisation gestionnaire qui s'est traduite par l'adoption de méthodes importées de l'entreprise privée dont celles de gestion des ressources humaines. Relevant de représentations largement répandues qui font de l'association un synonyme d'amateurisme et de l'entreprise le lieu incontesté de la rigueur managériale, ces stratégies se sont révélées particulièrement décevantes dans leurs résultats¹. À tel point que, selon de nombreux dirigeants associatifs et observateurs, elles ont accru les problèmes au lieu de contribuer à les résoudre. L'hypothèse défendue dans cette contribution est que ces approches se sont révélées inadaptées parce qu'elles envisageaient l'association comme une forme particulière d'entreprise. Ce faisant, elles occultaient forcément toute prise en compte de la spécificité des ressources humaines associatives alors que la réflexion sur une dirigeance associative appropriée suppose justement de partir de l'originalité des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'association.

L'objet de ce texte est dans une première partie de s'interroger sur les fondements du projet et de l'action collective en association, c'est-à-dire d'approfondir la dimension institutionnelle de l'association. Dans une seconde partie, des éléments sont ajoutés concernant les formes d'organisation et de

division du travail au sein de l'association, c'est-à-dire la dimension organisationnelle. Il apparaît dans l'histoire des associations une alternance entre des moments centrés sur le projet et d'autres centrés sur l'organisation. Autrement dit la grande difficulté qui se dégage est celle d'arriver à penser ensemble le projet et l'organisation au lieu de penser exclusivement l'un ou l'autre. L'originalité de l'association tient à l'articulation entre ces deux dimensions qui doit être assumée pour ne pas osciller entre des façons de faire se succédant sans cohérence. En somme, l'hypothèse centrale est qu'une compréhension de l'association suppose d'intégrer dans l'analyse des fonctionnements concrets à la fois les dimensions institutionnelle et organisationnelle.

1. La dimension institutionnelle de l'association

L'association qui correspond juridiquement à une structure formelle et indépendante, c'est-à-dire déclarée officiellement, et non contrôlée par une entité extérieure, distincte de l'État et des collectivités territoriales, non commerciale à titre principal, ne distribuant pas de profit à ses membres ou à ses administrateurs et comportant une composante de participation volontaire² peut être abordée sociologiquement « comme un espace opérant le passage de la sphère privée à la sphère

1. Voir à ce sujet, les constats convergents dans l'introduction de J.-L. Laville, R. Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer (1997).

2. Selon les critères adoptés par L. Salamon, H. Anheier, *Defining the Nonprofit Sector*, Manchester, Manchester University Press (1996).

publique par une rencontre interpersonnelle »³. L'association est en effet entre réseaux de socialité primaire et secondaire au sens où elle suppose des relations directes personnalisées construisant des réseaux sociaux tout en dépassant les appartenances « naturelles », qu'elles soient territoriales, familiales ou professionnelles, parce qu'elle implique un engagement entre personnes volontaires.

En l'absence d'un anonymat qui existe dans la société commerciale où l'intérêt des participants est matériel, la nécessité de rassembler les membres fondateurs autant que l'existence officielle attestée par une entité juridique dotée de la personne morale appellent la référence à un *bien commun* dont peuvent se prévaloir les associés. Même quand il s'agit pour l'essentiel de défendre un intérêt collectif, la participation à l'espace public amène à déborder le simple contrat entre personnes privées pour l'englober dans la poursuite de fins communes à l'ensemble des membres de l'association. Le ressort de la création associative est le sentiment que la défense d'un bien commun exige une action collective pour se faire entendre. La genèse d'une association est sous-tendue par une protestation implicite ou explicite à l'encontre des manques ou des insuffisances ressentis par les promoteurs dans la société, ce qui l'amène souvent à être conçue en réaction aux institutions existantes. Cette hypothèse prolonge celle de Poujol⁴ selon laquelle l'association « trouve sa cohérence dans le conflit qui l'oppose aux pouvoirs organisés » et la « localise dans l'ensemble de l'organisation sociale en lui traçant ses frontières » ; mais ce lieu social dont les contours sont dessinés par le conflit avec les institutions ne peut être occupé par l'association que si elle s'adosse à un bien commun ; quelle que soit d'ailleurs sa source de légitimité, qu'elle vienne des relations de type familial à préserver, des valeurs défendues ou de la volonté de créer des espaces de citoyenneté active.

Les associations témoignent d'une mise en mouvement à partir de *biens communs singuliers* qui ne renvoient pas forcément à un modèle de l'ordre légitime. Ces biens communs singuliers apparaissent comme des objets équivoques qui ne visent pas à la généralité pour deux raisons :

- ils peuvent avoir une portée limitée au local et n'ont pas vocation à s'appliquer universellement mais seulement aux membres dont l'accord est contenu dans l'acte d'adhésion ;
- ils peuvent être la recherche de réponses à des questions inédites ; par exemple la lutte contre l'exclusion peut être invoquée à partir de plusieurs registres d'action et ne peut être

référée à un seul. La réponse à des situations imprévues ne peut se déduire de la référence à des formes de généralité déjà admises et c'est le cœur même de l'innovation associative que de faire accéder à l'espace public des thèmes qui n'y figuraient pas.

La pluralité des biens communs possibles connaît comme seules limites celles de la communauté politique puisque la dynamique associative se caractérise par son refus de la violence et son acceptation, implicite ou revendiquée, des règles de la démocratie.

1.1. Le recours à des logiques institutionnelles

L'émergence associative part du sentiment éprouvé de l'absence de réponse adaptée face à un problème vécu. Mais au-delà de cette impulsion, l'association arrive à se distinguer du regroupement informel parce qu'elle se formalise et s'inscrit dans la sphère publique.

La question qu'affronte alors l'association tout au cours de son existence est celle de sa justification, tant vis-à-vis de l'environnement que de l'intérieur pour impulser et poursuivre l'action collective. Pour la résoudre elle est amenée à s'adosser à une ou plusieurs logiques d'action grâce auxquelles ses membres peuvent se conforter dans leur effort commun. Le passage du bien commun à l'action commune durable suppose que de telles logiques se dégagent. Condition de pérennité de l'action collective, ces logiques peuvent ensuite être amendées par l'apparition de nouveaux acteurs, par les effets multiples des activités mises en œuvre ou par des modifications sensibles de l'environnement.

Plus que l'identification d'un bien commun, c'est la nécessité de stabiliser les relations en interne et avec l'extérieur qui amène les membres de l'association à opérer ce que les conventionnalistes appellent une montée en généralité, pour désigner le processus qui amène les personnes à puiser dans un répertoire limité de « cités » ou de « natures » afin d'établir des ordres légitimes. En empruntant à des « grandeurs » socialement reconnues, les logiques d'action collective peuvent permettre de déployer dans la durée une action découlant du bien commun singulier. Encore faut-il qu'elles s'avèrent en mesure de stabiliser les relations entre les parties prenantes grâce à l'élaboration de règles du jeu les concernant. Ces logiques d'action collective peuvent dans ce cas être qualifiées de logiques institutionnelles⁵ parce qu'elles procurent à l'association sa dimension institutionnelle au sens de Bélanger-Levesque et de

3. C'est pourquoi l'appellation d'organisation privée avancée par L. Salamon et H. Anheier (*op. cit.*) nous paraît susceptible d'engendrer des confusions parce que l'on peut dire aussi, comme J. Ion, que l'association est « le décalque dans la sphère du public, du groupement économique dans la sphère du privé ». (J. Ion, *La fin des militants* ?, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1997, p. 21.)

4. G. Poujol, « La dynamique sociale des associations », *Les Cahiers de l'animation*, n° 39 (1983).

5. Dans cette acception, ce qui est de l'ordre de l'institution dans son double sens d'instituant et d'institué est défini de manière extensive comme relevant de la légitimation ; ce qui se démarque d'une définition restrictive de l'institution adoptée, par exemple, dans la filiation de Weber et suivant la distinction de Lapierre, par Poujol qui distingue association, « groupe social organisé selon des règles qui dépendent de la volonté de ses membres », et institution, « groupe social organisé selon des règles indépendantes de la volonté de ses membres ». Pour nous, la dimension institutionnelle de l'association résulte de son ancrage dans la sphère publique à partir de la défense d'une ou de plusieurs logiques qui entrent en conflit et négociation avec le système institutionnel existant (G. Poujol, « La dynamique sociale des associations », *art. cit.*)

Demilly⁶, c'est-à-dire des régularités fournissant des repères pour l'action et dépassant les limites des groupes primaires dans lesquels les personnes se côtoient quotidiennement. La spécificité associative amène à s'appuyer, pour la compréhension des fonctionnements, sur cette notion de logique institutionnelle définie comme logique d'action collective référentielle, au sens où l'association qui a pour objet de s'attaquer à des problèmes sociaux dans un contexte historique situé s'adosse sur un principe de légitimation. L'association admet une dimension institutionnelle au sens de Touraine c'est-à-dire d'élaboration des décisions légitimes dans une collectivité politique⁷. En effet, contrairement à l'entreprise, l'association ne peut se contenter d'une légitimation basée sur la production de biens et services. L'association est indissociable d'une production de lien social qui suppose l'élaboration des règles régissant le rapport entre les membres.

Dans cette approche se retrouve en creux le « manque » institutionnel mentionné par plusieurs chercheurs comme explicatif de l'entrée en association, Pujol parle de « personnes en mobilité sociale » qui dirigent leur action vers une « institution-cible » en réponse à « un vide de contrôle social », Vienney⁸ évoque l'absence de solution alternative à l'entraide quand les autorités ignorent certains aspects de la réalité sociale. Mais l'accent est mis sur l'importance des formes de légitimation de l'action entreprise pour combler ce « manque ». Les changements générés à terme par l'association et son propre devenir dépendent aussi du type d'action sociale dont elle se réclame (référence à l'intérêt, à des normes communes aux membres, à l'établissement d'un accord basé sur l'argumentation, à la mobilisation émotionnelle). En somme, pour répondre au manque identifié collectivement, il existe une multitude d'actions possibles entre lesquelles les acteurs associatifs choisissent implicitement ou explicitement. Ils ne se contentent pas de réagir, ils justifient publiquement leur engagement.

Cette attention aux formes de justification s'inspire à l'évidence des analyses des conventionnalistes⁹ ; mais elle présente aussi des spécificités que l'on peut situer par rapport aux approches d'auteurs de référence de l'économie des conventions comme Thévenot et Boltanski ou de conventionnalistes ayant étudié les associations comme Marchal.

Thévenot et Boltanski¹⁰ dans leurs écrits communs étudient plutôt comment des acteurs, dans le cadre d'une entreprise ou d'une instance partenariale locale par exemple, peuvent aboutir

à des compromis, c'est-à-dire des régularités établies pour suspendre les différends dans le souci du bien commun. Dans leur perspective, les questions posées dans des situations données peuvent être abordées comme des épreuves qui débouchent sur des compromis ou des conflits ne pouvant être compris qu'à condition de refuser de concevoir les accords interpersonnels sans cadre commun et d'analyser les relations non marchandes sur un autre mode que les relations marchandes. Par rapport à ce cadre analytique, ce qui est introduit grâce à l'association, c'est une réflexion sur la capacité à entrer en jeu pour des personnes qui n'y sont pas obligées autant que sur l'ancrage historique des arguments mobilisables dans une situation. Si l'on parle ici de logique institutionnelle, c'est justement pour inscrire l'action collective dotée de sens dans un espace sociétal dont elle réalise une critique en actes. Et si l'on parle de pluralité de logiques, c'est en donnant une dimension dynamique à la constitution progressive des logiques qui puisse intégrer les effets produits sur les acteurs par l'épaisseur historique de leurs rapports. Les situations vécues dans les associations ne peuvent être réduites à des séquences courtes d'action, les personnes qui y sont plongées sont des acteurs engagés qui mobilisent dans leurs justifications des histoires garantes de leur cohérence individuelle et de la cohérence dans le temps de l'action collective. C'est ce dont Marchal¹¹ rend compte à propos des entreprises associatives pour expliquer comment la stabilité de chacune est subordonnée à l'adoption d'un registre. Elle en tire une réflexion sur les difficultés du passage d'une forme de coordination à une autre, par exemple de la forme domestique vers la forme industrielle. Les institutions étudiées sont référées à une logique qui leur sert de forme de coordination, les problèmes d'articulation entre logiques sont alors concentrés dans les phases de transition d'une forme de coordination vers une autre. Par rapport à de telles analyses, la problématique adoptée ici met en avant la pluralité des logiques qui peuvent être conjointement en œuvre dans les associations. Les problèmes de coordination n'y sont pas seulement liés aux passages d'une forme à une autre mais à la nécessité de préserver des compatibilités entre logiques. La pluralité des logiques est considérée comme un trait distinctif des associations par la multi-dimensionnalité des enjeux et des plans d'action en leur sein.

L'adhésion à un bien commun ne suffit pas à fournir les éléments nécessaires à une action durable, elle doit se doubler d'une entente sur des principes de justification ; dans les

6. Cf. P.R. Bélanger, B. Levesque, « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherches sociologiques*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1990 ; L. Demilly, « Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique », *Sociologie du travail*, n° 4 (1992).

7. A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Éditions du Seuil (1973).

8. C. Vienney, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte (1994).

9. Elle se démarque en revanche du fonctionnalisme de Parsons que P. Boulte utilise comme cadre théorique. Pour Parsons, l'ordre social est donné pour les individus qui l'intériorisent alors que l'action associative est en partie une réaction contre cet ordre social qui, procédant d'une ou plusieurs logiques, ne peut être perçu par la simple mesure de l'écart vis-à-vis des rôles sociaux (P. Boulte, *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1991).

10. L. Boltanski, L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard (1991).

11. E. Marchal, « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre 1992, XXXIII-3.

associations, ces derniers prennent la forme de logiques institutionnelles parce que l'espace des possibles y est plus ouvert que dans d'autres institutions. Ces logiques institutionnelles sont destinées à réduire l'instabilité d'une institution qui peut être remise en cause par ses membres et ne bénéficie pas des garde-fous dont peuvent se prévaloir d'autres organisations où les relations interpersonnelles sont beaucoup plus codifiées dans des règles qui pré-existent aux acteurs. Le groupement associatif se concrétise quand ses membres sont en mesure de s'accorder sur une ou plusieurs logiques qui fournissent une base commune à leur action appropriée au bien commun qu'ils se sont choisis. Ainsi, des personnes en accord entre elles sur le bien fondé d'une action en faveur d'un bien commun s'appuient pour ce faire sur des principes de justification qui leur fournissent en même temps la sécurité en les aidant à stabiliser leur action. Une logique institutionnelle émerge quand se constituent des modes de coordination collective qui mettent en forme les relations à travers des objets qui cristallisent une approche du bien commun (types de prestations permettant à l'association d'être identifiée, modes de construction des rapports aux usagers et aux membres, recrutement, formation interne, représentation et expression du personnel, mobilisation des ressources, ...). Pour se libérer d'un incessant travail interprétatif, les personnes se regroupent autour de logiques qui rendent plus supportable cette perpétuelle nécessité de justification ; si le bien commun qui est à l'origine de l'association peut être particulier, au niveau des principes de justification exprimés dans ces logiques et des modes de coordination dont ils sont porteurs, s'exprime la tendance à mobiliser des formes de généralité déjà admises afin de soulager la tension inhérente aux associations. En quelque sorte l'association se consolide par sa capacité à articuler de manière particulière des registres généraux pour traiter d'un bien commun singulier. C'est sans doute ce qui explique, pour partie, que l'association fasse preuve à la fois de créativité et de fragilité.

1.2. D'une logique dominante à une confrontation de logiques

Les études de cas¹² permettent de concrétiser les conceptualisations qui viennent d'être mentionnées. L'association naît bien d'une absence de lien social vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent pour y remédier dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes. Une logique collective vient soutenir cette démarche à partir du moment où un principe de justification conforte le bien commun par des dispositifs qui opèrent un « codage social » devenant la marque de l'association en émergence, d'où la notion de logique institutionnelle.

À Emmaüs, la « logique de l'inspiration » est celle du jaillissement spontané à partir de la rencontre. « L'insurrection de la bonté » repose sur l'organisation de manifestations publiques dans lesquelles la parole prophétique de l'abbé Pierre est censée

convertir les esprits. Les amis du mouvement se consacrent pour beaucoup à la préparation et au suivi de ces moments forts qui scandent la vie collective, dont la coordination passe par les moments de regroupement entre le fondateur et les « fraternitaires » qui sont des opportunités de ressourcement pour ces missionnaires d'un nouveau type. À l'ASAD, la « logique domestique » de cette « entreprise familiale » est inscrite dans les rapports paternalistes du président-directeur bénévole avec ses « collaboratrices », les rémunérations varient selon les relations que « ses filles » entretiennent avec lui ; il gère pour les personnes âgées comme les employés une œuvre dans une « démarche de bénévolat à caractère charitable », selon la municipalité. À PEC, c'est la connivence idéologique qui est au cœur de la « logique de mouvement pédagogique », attestée par les procédures de cooptation sur la longue durée, à travers un ensemble d'étapes : le recrutement, les sociabilités communes alimentées par l'opposition au système dominant, la formation « maison » à l'animation de l'action culturelle, l'accès aux responsabilités de permanent et de dirigeant. Ces différentes phases d'intégration dans un mouvement social qui agit par l'éducation populaire peuvent s'enchaîner parce qu'elles reposent sur un monopole accepté de la délégation de la construction du sens aux porteurs « historiques » du projet. Ce mécanisme de formatage est entretenu par le statut d'autodidacte des nouveaux entrants, par la possibilité d'ascension sociale fournie aux participants et par l'exclusion des déviants. Des traits convergents se retrouvent aux CEMEA avec « l'embauche par idéologie » et l'imprégnation progressive par « l'esprit de refus » des déterminismes sociaux, consolidés par l'accès à des formations où les méthodes pédagogiques d'éducation nouvelle conduisent à des métiers appréhendés en fonction du rôle qu'ils peuvent jouer dans la société.

Cette logique référentielle de l'institution associative, implantée dans des dispositifs, se trouve à un moment de l'histoire déstabilisée par l'irruption d'une donnée nouvelle, d'origine externe ou interne. Pour les deux associations d'éducation populaire c'est la montée des contraintes financières qui les incite à s'orienter vers la réponse aux offres publiques en matière d'insertion. Pour l'ASAD, c'est l'examen du problème de la succession qui a hâté l'organisation des salariés apportant un démenti au caractère familial de l'association. À Emmaüs, c'est l'inquiétude, ressentie à l'intérieur de l'association et par des représentants de l'église, devant les possibles détournements de fonds, qui engendre une distanciation vis-à-vis du charisme fondateur.

Ces contraintes externes ou internes n'ont pas qu'un rôle perturbateur, elles induisent l'apparition de nouvelles logiques qui manifestent une autre approche collective du bien commun chez certains acteurs des associations considérées. Il n'y a donc pas de déterminisme, l'émergence de logiques nouvelles suppose à la fois une contrainte forte (externe ou interne) et

12. Les cas cités ci-dessous sont les cas dont l'analyse est restituée dans le livre *Sociologie de l'association*, sous la direction de J.-L. Laville et R. Sainsaulieu, Paris, Desclée de Brouwer (1997), à savoir : l'Union Centrale des Communautés Emmaüs (UCC Emmaüs), l'Association santé à domicile (ASAD), Peuple et culture Isère (PEC-Isère), les Centres d'entraînement aux méthodes éducatives actives (CEMEA).

la constitution d'un groupe d'acteurs se démarquant de la logique dominante et proposant une conception nouvelle du bien commun qui se traduit en règles inédites. Le problème qui se pose alors est celui de la confrontation des logiques.

Pour PEC, l'irruption de la contrainte externe a entraîné une volonté de « substitution » de la « logique d'entreprise » nouvelle à la logique antérieure de mouvement pédagogique. D'où un changement de règles dans le recrutement où le recours à des embauches par appels d'offres sur des profils de poste rompt avec la règle coutumière de cooptations entre permanents ; dans le financement où la recherche de l'indépendance par l'autofinancement supplée la diminution des financements « hors normes » sur lesquels s'était appuyée l'association ; dans le fonctionnement où l'adoption d'une hiérarchie des salaires scelle la sortie de l'autogestion ; dans la gestion où une comptabilité analytique est introduite et où la nécessité de financer son poste est acceptée par les permanents. Mais la brutalité du changement des règles du jeu entretient un sentiment de perte de l'enjeu collectif et la prolifération d'arrangements informels manifeste le non respect des règles formelles et le repli sur des enjeux personnels. Le CEMEA procède plus à une juxtaposition de la logique de mouvement pédagogique et de la logique d'entreprise, mais la régulation d'ensemble qui en résulte, émanant d'un groupe informel de décideurs, constitue un compromis transitoire qui ne peut que montrer ses limites dans la durée parce que les tensions autour de l'absence de débat sur les pratiques s'accumulent, que la crise du militantisme se confirme et que l'insertion reste une option contestée. L'ASAD et Emmaüs ont été plus loin dans le « compromis », voire l'« hybridation » entre logiques, ce qui leur a permis de se consolider par l'adjonction de logiques nouvelles. À l'ASAD, l'enquête auprès des salariées, basée sur un questionnaire où plus de 80 % des aides ménagères ont répondu et sur une cinquantaine d'entretiens non directifs menés par le directeur, a constitué le lieu du compromis entre la logique domestique et la logique professionnelle : elle a pris appui sur ce qui faisait la force de la logique domestique, à savoir la reconnaissance personnalisée, pour faire valider l'option de la professionnalisation.

La gestion des ressources humaines a, elle, soutenu le compromis entre « logique professionnelle » et « logique publique » en couplant l'augmentation de la qualification, par la formation et le suivi individualisé des prestations, et le dialogue avec la section syndicale et les déléguées élues pour l'application de la convention collective, les accords sur les conditions de travail et la mise en place du droit d'expression. Ensuite s'est technicisée la logique professionnelle par la création des soins infirmiers à domicile. Cette combinatoire entre logique domestique, professionnelle et publique a été garante du développement même si des facteurs de fragilité restent présents,

comme les différences que recouvre suivant les acteurs la référence unanime à la logique professionnelle. Enfin, Emmaüs, a pu sortir de l'écartèlement entre des demandes contradictoires, entre intégration et différenciation, par un montage où l'autonomie des communautés locales, avec ses éventuels effets de dispersion, est compensée par une formation de la fédération reposant sur les amis et les responsables de chacune de ces communautés et un pouvoir hiérarchique de la fédération sur les responsables. Ce cadre engendre certes un entrelacement des logiques qui n'est pas sans difficulté, il a cependant produit les conditions d'un renforcement qui peut être apprécié à sa juste mesure si on le compare aux évolutions des autres composantes du mouvement. À l'ASAD et à Emmaüs, c'est en somme l'invention institutionnelle qui ressort de la confrontation des logiques beaucoup plus qu'à PEC où les logiques se sont opposées implicitement et au CEMEA où la confrontation reste non conclue.

Ce qu'indiquent ces exemples malgré leurs différences, c'est que l'invention institutionnelle n'est pas là où on le croyait, dans le débat de type parlementaire des assemblées générales ou des conseils d'administration qui aurait plutôt tendance dans les moments de tension à exacerber les conflits ou à reproduire les traditions. Elle réside beaucoup plus dans des opérations de « traduction »¹³ qui passent par l'analyse du contexte, la problématisation de la situation dans des termes inédits, la mise en mouvement autour d'enjeux limités se prêtant à la coopération pour provoquer l'avènement de convergences passant par des investissements de forme et des intermédiaires ; ce qui renforce le rôle de traducteurs ou d'interacteurs¹⁴, c'est-à-dire d'acteurs qui ne sont pas seulement des marginaux sécant à la frontière de deux univers, mais des acteurs qui sont en mesure de construire un réseau en formulant les problèmes rencontrés dans des formes qui soient acceptables par des groupes auparavant séparés. À notre sens, ces quelques éléments avancés à partir d'un nombre limité de monographies incitent en tout cas à approfondir un questionnement sur les processus d'élaboration collective susceptibles de produire un système symbolique partagé, condition de pérennité d'une association.

2. La dimension organisationnelle

La réflexion sur la dimension institutionnelle constitue, comme on vient de le voir, une étape importante parce qu'elle permet d'identifier les logiques qui viennent étayer la construction du bien commun, par l'introduction de règles et de dispositifs opératoires que les acteurs évaluent comme appropriés. Contrairement à ce qui passe dans l'entreprise, la problématique de la légitimation n'est pas un effet induit par l'existence de l'entité productive ; elle conditionne l'émergence de l'associa-

13. Cf. les travaux de M. Callon et B. Latour, par exemple M. Callon, « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 1974-1975 ; B. Latour, « Éléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, vol. XXXVI, 1986 ; voir aussi la présentation de leurs travaux par H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, Y.-F. Livian (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, p. 127-185.

14. J.-L. Laville, « La création institutionnelle locale : l'exemple des services de proximité en Europe », *Sociologie du travail*, 3 (1992), p. 367.

tion et sa capacité à se pérenniser. Elle s'avère donc essentielle dans une approche compréhensive du fait associatif.

Si les logiques institutionnelles fournissent en quelque sorte l'architecture de l'association, elles ne peuvent toutefois suffire à en expliciter les fonctionnements. Pour ce faire, quand l'association prend en charge des activités durables, ce qui est le cas pour 170 000 d'entre elles représentant en 1990 un effectif de près d'un million de salariés¹⁵, il est indispensable de mobiliser les acquis de l'analyse organisationnelle. Cependant, ce transfert dans l'univers associatif de savoirs élaborés dans d'autres organisations suppose leur adaptation au regard de la spécificité des activités économiques associatives.

2.1. Vie associative et mutations économiques

Il existe une véritable rupture entre les rapports à l'économie qui s'étaient constitués pendant la période d'expansion (1945-1975) et ceux qui prévalent au cours de la période de mutation engagée depuis 1975. Le contraste entre période d'expansion et période de mutation est d'une telle amplitude qu'il se retrouve dans l'histoire de chaque association, même si les formes varient.

Le passage de la période d'expansion à la période de mutation se traduit, pour les associations étudiées, par une pression de leur environnement. En conséquence, l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif réside probablement dans la capacité des associations à développer des structures susceptibles de produire les ajustements appropriés. Le problème des associations n'est pas celui d'une professionnalisation gestionnaire qui les amènerait à s'adapter par le biais d'une rationalisation calquée sur celle mise en œuvre dans les entreprises. Comme on le voit dans les études de cas citées, l'adoption d'une logique d'entreprise, quand elle est plaquée sur la réalité associative, engendre plus d'effets pervers que d'effets bénéfiques. C'est en s'appuyant sur une réflexion sur le rôle essentiel des mécanismes de coordination et de sanction précédemment générés par l'histoire que l'association peut conserver et déployer une permanente capacité d'évolution dans ses structures d'organisation interne. Il faut toutefois explorer avec quelles capacités professionnelles, quels systèmes d'action et quelles cultures l'association est en mesure de réussir ce défi.

2.2. L'enjeu de la professionnalisation

L'analyse fine des tâches, l'organisation des fonctions et circuits d'information, l'étude des règlements de travail et mécanismes de contrôle dans les milieux associatifs débouchent généralement sur le constat d'une large autonomie laissée aux membres bénévoles et salariés des associations. Dans ce contexte, une approche socioprofessionnelle, centrée sur la

constitution, la transmission et la combinaison des savoir-faire et savoir-agir avec d'autres devient centrale.

L'hypothèse principale en la matière peut s'énoncer comme suit : l'histoire des associations est étroitement liée à celle de l'institutionnalisation de professions sociales et culturelles. L'analyse socioprofessionnelle ne peut se résumer à l'examen des tâches effectuées par les seuls salariés. Bien d'autres acteurs concourent à la réalisation de l'objet, et la coexistence du travail bénévole et salarié est l'un des faits saillants de la vie associative : l'approche socioprofessionnelle doit intégrer le travail de l'ensemble des acteurs. En même temps que les comportements des salariés sont examinés, les modes d'interventions volontaires doivent être récapitulés et intégrés dans le repérage des dépendances fonctionnelles et dans le recensement des points sensibles.

2.3. La diversité des enjeux de pouvoir

L'hypothèse qui peut être énoncée en ce qui concerne l'analyse stratégique est que la teneur des jeux stratégiques est influencée par le mode de formation de l'association, c'est-à-dire la position des promoteurs au regard de l'action engagée.

Deux modes de formation peuvent être identifiés : l'organisation pour autrui, dans laquelle les promoteurs génèrent une activité qu'ils estiment nécessaire ou souhaitable pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie ; l'auto-organisation, dans laquelle les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie, les catégories dominantes et bénéficiaires étant confondues¹⁶.

L'une des ressources majeures du pouvoir ne porte pas, en fait, sur l'expertise, la communication, l'allocation de ressources ou la redéfinition des règles, mais sur les problèmes de reconnaissance sociale des individus qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent en réalité une attention associative à leurs efforts. Cette capacité à donner de la reconnaissance n'est pas qu'une affaire psychologique ; elle dépend d'un investissement multiforme et transversal à l'ensemble des positions et scènes d'action de l'association, et particulièrement des opportunités de contacts avec le milieu social et extérieur. Ce que le paternalisme accordait par délégation de moyens, de reconnaissance tout au long d'une chaîne hiérarchique allongée, l'association peut le conférer si elle multiplie les zones d'interfaces et de contacts avec autrui où chacun peut accéder à une reconnaissance pour soi. Pour cette raison, l'analyse stratégique est étroitement imbriquée avec l'analyse culturelle.

2.4. Des constructions imaginaires à la recherche de cohérence

La création associative met en jeu un imaginaire collectif¹⁷, car « sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser,

15. D'après les données disponibles qui ont retenu les critères de l'emploi d'au moins un salarié et de la déclaration d'au moins une opération relevant de la taxe sur la valeur ajoutée en exploitant le répertoire Sirene ; l'exploitation d'un autre fichier, celui des déclarations des données sociales (DDAS) a donné pour 1986 l'effectif de 1 283 875 emplois dont près de la moitié à temps partiel ; cf. C. Vienney, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères » (1994), p. 44-47.

16. B. Gui, « Fondement économique du tiers secteur », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 44-45, p. 160-173.

17. F. Giust-Desprairies, *L'imaginaire collectif*, thèse de doctorat, Paris 8 (1986), p. 498.

d'utopie, de monde à construire ensemble ». Cet imaginaire est fécondant, selon Enriquez¹⁸, parce qu'il croit possible « l'impossible » et ouvre ainsi la voie à l'invention et à la création. Mais cet imaginaire porteur de projet est aussi leurrant, parce qu'il est une tentative de réduire le principe de réalité au principe de plaisir. L'imaginaire se présente à la fois comme « couverture des relations réelles, comme mystification, instance de fausseté, et comme ouverture au temps, à l'action, à la transformation ».

Ces observations aident à formuler une hypothèse concernant la dynamique culturelle propre aux associations : les associations ont une difficulté particulière à s'adapter aux perturbations induites par les modifications extérieures parce qu'elles apportent un démenti au caractère unifiant de l'imaginaire collectif.

Conclusion

Les associations sont confrontées à la mise en œuvre de pratiques socio-économiques susceptibles de mieux concilier projets individuels et projets collectifs. Une autre modernité se dessine au carrefour du procès de rationalisation indispensable aux systèmes productifs complexes et du procès de subjectivation ou de

reconnaissance des individus comme acteurs et sujets de leurs devenirs personnel et collectif. Des auteurs comme Ollivier¹⁹ et Touraine²⁰ soulignent l'émergence du sujet individuel comme acteur, comme vecteur fondamental de l'émergence d'une nouvelle figure de la modernité contemporaine. Les associations y sont directement confrontées avec les spécificités que leur confèrent leurs modalités de recrutement, de décision et de fonctionnement quotidien. Les processus sociaux de la définition, de l'évaluation et de la mise en œuvre concrète des projets collectifs, les jeux d'acteurs que lui permettent la richesse de ses identités et cultures sont ainsi des points clés du fonctionnement associatif.

La sociologie des associations s'est jusqu'à présent développée autour d'un point obscur, celui de la dynamique de ses fonctionnements propres, un peu comme il y a trente ans déjà la pensée gestionnaire sur les organisations industrielles et administratives tournait autour de la boîte noire du pouvoir et de ses capacités d'action internes. La réflexion sur le fonctionnement associatif doit donc à la fois s'efforcer de conceptualiser le cadre propre aux associations et s'appuyer sur des référents théoriques provenant de travaux sociologiques élaborés dans les organisations.

Bibliographie

- BÉLANGER P.-R. et LEVESQUE B. (1990), « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherches sociologiques*, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOULTE P. (1991), *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris, PUF.
- DEMATILLY L. (1992), « Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique », *Sociologie du travail*, n° 4.
- MARCHAL E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. 31, n° 3, juillet-septembre.
- ENRIQUEZ E. (1967), « Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations », *Connexions*, vol. 3, p. 65-92.
- GIUST-DESPRAIRIES F. (1986), *L'imaginaire collectif*, thèse de doctorat, Paris 8, p. 498.
- GUI B. (« Fondement économique du tiers secteur »), *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 44-45, p. 160-173.
- HAERINGER J. et TRAVERSAS F. (2001), *La dirigeance associative*, Paris, Dunod.
- ION J. (1997), *La fin des militants ?*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, p. 21.
- LATOUR B. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction », *année sociologique*, vol. 36.
- LAVILLE J.-L. (1992), « La création institutionnelle locale : l'exemple des services de proximité en Europe », *Sociologie du travail*, vol. 3, p. 367.
- LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer (3^e édition 2004).
- LAVILLE J.-L. et CATTANI D. (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LAVILLE J.-L. (2005), *Sociologie des services*, Toulouse, Eres.
- OLLIVIER B. (1995), *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwer.
- POUJOL G. (1983), « La dynamique sociale des associations », *Les Cahiers de l'animation*, n° 39.
- SALAMON L. et ANHEIER H. (1996), *Defining the Nonprofit Sector*, Manchester, Manchester University Press.
- TOURAINÉ A. (1992), *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
- TOURAINÉ A. (1973), *Production de la société*, Paris, Éditions du Seuil.
- VIENNEY C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.

18. E. Enriquez, « Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations », *Connexions*, 3 (1967), p. 65-92.

19. B. Ollivier, *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwer (1995).

20. A. Touraine, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard (1992).