

Jean-Louis LAVILLE

Conclusion

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN RECHERCHE(S)

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un cheminement à travers lequel se construit une stratégie dans un rapport de forces. Son contenu est donc à interroger par la recherche qui ne peut éviter d'analyser les tensions au sein de cet ensemble non stabilisé. Cette conclusion s'inscrit dans cette logique qui est celle du Réseau inter-universitaire sur l'économie sociale et solidaire (RIUESS) s'attachant à expliciter les convergences et les divergences que la référence apparemment consensuelle à l'ESS peut faire oublier. Elle le fait en trois temps avec pour souci de synthétiser des travaux antérieurs en sus des chapitres de cet ouvrage : le premier revient succinctement sur l'histoire par laquelle s'est constituée l'ESS, le deuxième présente des scénarios pour l'avenir, le troisième souligne l'enjeu de la gestion pour un gouvernement démocratique¹.

LA GENÈSE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'un des textes fondateurs des Trente Glorieuses (1945-1975) est la déclaration de Philadelphie, énonçant que le développement économique ne vaut que s'il est au service du développement social (Supiot, 2010). Cette subordination de l'économie au social affirmée dans un texte référentiel au niveau international permet qu'advienne l'âge d'or des social-démocraties dans lesquelles l'intervention étatique vient corriger et infléchir la dynamique marchande².

1. Tenant compte des remarques formulées par Éric Dacheux dans le débat, gouvernement est ici préféré à gouvernance. Pour voir en détail comment s'opère le passage de l'une à l'autre notion, cf. « De la gouvernance au gouvernement démocratique », in HOARAU C. et LAVILLE J.-L., *La gouvernance des associations*, Toulouse, Érès, 2013.

2. Les éléments ci-dessous sont détaillés respectivement dans les chapitres VIII « L'économie sociale » et IX « L'économie solidaire », in LAVILLE J.-L., *Politique de l'association*, Paris, Éditions du Seuil, 2010.

De l'économie sociale à l'économie solidaire

Au sein de ce compromis l'économie sociale se fragmente largement en sous-ensembles : les coopératives se situent comme des entreprises sur le marché, les mutuelles comme des organismes complémentaires de protection sociale, les associations comme des auxiliaires de la puissance publique. Une telle segmentation induit une banalisation. Malgré son poids économique l'économie sociale reste peu identifiée et sa portée politique faible.

L'économie solidaire qui émerge à partir de la fin des années 1960 peut certes être considérée, pour reprendre les termes de Henry Noguès dans l'introduction de ce volume, comme une économie sociale instituante mais elle soulève aussi des questions inédites parce qu'elle est l'un des modes d'expression d'une crise de valeurs témoignant de l'effritement du compromis socio-économique antérieur. Surgissant à partir de nouveaux mouvements sociaux qui attestent de ce que la conflictualité sociale ne se limite pas à la lutte des classes, elle est en particulier liée aux interrogations, sur le progrès et la croissance comme sur le patriarcat, qui se font jour à l'époque. Elle est également produite par de nouvelles formes d'engagement public qui commencent à remettre en cause la notion même de mouvement social (Cefai, 2007).

Les traits marquants de l'économie solidaire

Deux caractéristiques majeures démarquent cette économie solidaire de l'économie sociale :

- la revalorisation de la dimension politique qui amène à mettre l'accent sur la finalité de la production (Lipietz, 2011) et son utilité sociale au-delà des spécificités statutaires, et sur la dimension participative et délibérative du fonctionnement interne. Les initiatives solidaires ne se représentent pas comme des organisations, elles ne sont pas seulement des entreprises, elles revendiquent une dimension publique par leurs choix de société. Autrement dit-il, elles débordent la rationalité organisationnelle pour inclure un aspect institutionnel qui mobilise un autre registre, celui de la légitimité et du sens ;
- par ailleurs, l'économie solidaire ne conditionne pas sa crédibilité à une réussite sur le marché contrairement à une économie sociale dont le centre de gravité s'est historiquement localisé dans le monde coopératif (Vieney, 1994). S'élevant contre le sophisme économiste, cette tendance à confondre économie et marché qui est emblématique de la modernité (Polanyi, 2011), les pratiques solidaires réfutent la définition formelle dominante de l'économie, l'abordant à travers l'allocation de ressources rares, pour lui préférer une définition substantive, insistant sur les relations entre les êtres humains et les interdépendances avec les milieux naturels pour la satisfaction des besoins. Elles s'appuient donc sur la pluralité des principes économiques

qui devient concevable à partir de cette perspective substantive : marché mais aussi redistribution, réciprocité et administration domestique. De ce point de vue il s'agit de réagir contre le discours orthodoxe qui considère que l'économie marchande est la seule créatrice de richesses, invisibilisant ou dépréciant les autres formes d'économie.

Un ensemble composite

Au total l'économie solidaire prolonge et subvertit l'économie sociale. Résurgence plus qu'émergence, elle renvoie aux formes d'associationnisme ayant précédé l'idéologie du progrès et apparaît au moment où celle-ci s'essouffle, ce que mettent en évidence les protestations écologiques questionnant la croissance mais aussi les demandes féministes déstabilisant l'ordre patriarcal. Le paysage de l'ESS est donc contrasté, entre visées d'intégration sur le marché et recherche d'alternatives, d'autant plus que l'économie solidaire a été accaparée en partie par les contraintes émanant de la crise économique à partir des années 1980. Si elle n'est aucunement née de l'insertion³, elle a par contre été transformée par celle-ci, oscillant entre transformation et réparation. En outre, cette économie solidaire s'est concrétisée surtout à travers des actions associatives et elle a donc participé d'un tournant dans la pondération respective des entités de l'économie sociale, au sein de laquelle les associations sont devenues la composante la plus importante, puisqu'elle représente 80 % des emplois, et également la plus dynamique en ce qui concerne les activités créées dans la première décennie du XXI^e siècle.

Compte tenu de ces éléments qui en soulignent l'hétérogénéité, quel rôle cet ensemble composite qu'est l'ESS, constitué de différents courants et strates, peut-il jouer dans la société de demain ?

TROIS SCÉNARIOS POUR LE FUTUR

Les évolutions en cours dessinent trois options contrastées qui coexistent pour l'instant mais font signe vers des avenir très différents du point de vue de la démocratie.

La rationalisation de l'action publique

Dans cette hypothèse, le maintien d'une division en sous-ensembles continue à séparer coopératives, mutuelles et associations. L'isomorphisme marchand, synonyme de banalisation et d'alignement sur les entreprises privées capitalistes, n'épargne même pas les associations soumises à des régulations publiques plus

3. La liaison entre apparition de l'économie solidaire et montée du chômage fait partie d'un récit colporté par des tenants de l'économie sociale mais qui mérite d'être pour le moins interrogé au regard de l'histoire des dernières décennies.

concurrentielles dans lesquelles les subventions sont remplacées par des appels d'offres. Ce changement affectant les relations entre associations et pouvoirs publics s'inscrit dans un bouleversement symbolisé par le passage en 1989 de la déclaration de Philadelphie au consensus de Washington qui soumet le domaine social aux exigences de performance et d'optimisation des moyens mobilisés. Cette logique d'efficacité et d'efficience envahit les activités qui avaient précédemment été démarchandisées pendant les Trente Glorieuses, que ce soit la santé, les services sociaux, la culture ou l'éducation. Une nouvelle architecture institutionnelle se met en place dont la réforme générale des politiques publiques (RGPP), la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ou la loi hôpitaux, patients, santé, territoires (HPST) sont significatives.

Ainsi santé et services sociaux sont restructurés pour réduire les coûts, que ce soit dans le service public de la santé ou dans les services associatifs du social et du médico-social. Ces derniers sont alors cantonnés dans un rôle de prestataires subsidiaires dont les résultats sont évalués à travers la conformité aux cahiers des charges fixés au préalable. Les associations en sont réduites à être des plates-formes techniques ce qui se traduit par une nette augmentation des malaises professionnels.

Le rabattement organisationnel (de Gauléjac, 2005) ne retenant que leur fonction productive génère des troubles identitaires chez des salariés qui se sentent concernés par la mission institutionnelle de l'association dans laquelle ils travaillent et ne se reconnaissent pas dans les injonctions de dirigeants focalisés sur le contrôle de gestion. Le managérialisme, c'est-à-dire « un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998), adopté par des responsables peu familiarisés avec les métiers et plus préoccupés de *reporting* que de contact avec les usagers accentue les incompréhensions avec les équipes de terrain. Confrontées à des demandes et des publics souvent plus difficiles, ces dernières peuvent aussi se crispier en corporatismes. Ce scénario mû par une volonté de maîtrise technocratique multiplie donc à terme les effets pervers, comme il valide les accusations de sous-service public proférées à l'égard du monde associatif.

La moralisation par l'entreprise privée

Ce deuxième scénario se démarque du premier au sens où il va jusqu'à remettre en cause l'articulation étroite à l'action publique qui a marqué l'histoire de l'ESS en Europe au moins pour sa part associative. Il se manifeste avec force après la crise de 2008 correspondant à une période dans laquelle le capitalisme cherche une nouvelle justification. Quand les plans d'ajustement structurel d'abord appliqués au Sud se diffusent au Nord, les sacrifices présentés aux populations comme indispensables doivent être compensés par de nouvelles promesses, en l'occurrence celles qui font valoir la capacité du système à s'auto-réformer sans nécessité d'une intervention publique.

L'ESS est dans ce cas ramenée à une action privée qui témoignerait d'une nouvelle philanthropie représentée en particulier par un social business amenant à un « capitalisme complet » (Yunus, 2008) par l'adjonction d'entreprises à but social. En améliorant leur management, en se rapprochant par des « joint-ventures » de grands groupes privés, les structures de l'ESS seraient en mesure de sortir de l'amateurisme et d'apporter une solution au problème de la pauvreté.

Cette orientation apparue dans les années 1980 avec l'idée répandue au Royaume-Uni d'un secteur indépendant, regroupant entreprises et société civile, est alimentée par une rhétorique qui souligne la réactivité et la proximité des acteurs privés pour l'opposer à la bureaucratie qui serait inhérente au service public. Elle entretient une mythologie, celle d'un nouveau type d'entrepreneuriat qui, par son talent, serait capable de combattre la pauvreté en autofinançant ses prestations sur le marché, cette illusion ayant pour rôle principal d'éluder toute réflexion sur les coupes budgétaires.

Trois caractéristiques spécifient ce scénario : une privatisation d'enjeux qui avaient été considérés depuis l'avènement de l'État social comme relevant d'une responsabilité publique, un managérialisme encore plus marqué que dans le scénario précédent, une technicisation des problèmes de société par le biais d'outils comme le marketing « *bottom of the pyramid* » ou les « *social impact bonds* » censés sélectionner les actions en fonction de leur rentabilité sociale. Il en résulte un mouvement de dépolitisation par la dévalorisation des domaines public et collectif allant de pair avec la surestimation de l'expertise privée et de l'engagement individuel.

Comme dans toutes les périodes où le capitalisme a été confronté à des crises de légitimité, différentes tactiques visent ainsi à conforter la croyance à l'égard du système économique et à mettre en avant l'implication de ses dirigeants dans une lutte contre la misère indissociable d'une moralisation des pauvres. Le vocabulaire a changé, dans le sillage de la fin de l'histoire évoquée par Francis Fukuyama, les expressions de *social business* et de *venture philanthropy* sont apparues, la place conférée aux grandes entreprises sous prétexte de responsabilité sociale et environnementale est également inédite. Mais en dépit de ces innovations, le projet de limitation de la démocratie par la ploutocratie constitutif de la philanthropie demeure (Servet, 2013).

Démocratie et économie plurielles

Les deux premiers scénarios convertissent l'ESS en un appendice du service public ou en un complément de l'entreprise privée. Il n'en est que plus crucial de mentionner une autre perspective qui se donne pour objectif de dépasser le dualisme marché-État dont les limites sont apparues à la fin du xx^e siècle avec l'effritement de l'idéologie du progrès.

Si l'on n'est pas happé par le managérialisme, indubitablement la montée des inégalités sociales et écologiques appelle d'autres réponses que la modernisation de l'État ou la constitution d'entreprises à but social. Il importe de réaffirmer la force du principe de solidarité et de retrouver la complémentarité des deux formes de solidarité démocratique, l'une fondée sur les droits et la redistribution publique, l'autre sur le lien civil et la réciprocité, ce qui signifie une interdépendance assumée de part et d'autre entre associations et pouvoirs publics, tenant compte que, dans l'histoire comme dans l'actualité, ces deux entités ne sont ni séparables ni substituables.

Les acquis de l'État social, comme les politiques keynésiennes, sont à compléter par un souci de participation des populations. La démocratie représentative peut être désormais confortée par des formes de démocratie participative qui ne soient pas seulement octroyées, mais aussi conquises par le biais d'actions collectives. Cet arrimage entre démocraties représentative et délibérative n'est toutefois concevable que si les craintes notabiliaires d'une déstabilisation des pouvoirs établis s'effacent derrière la conviction de l'obligation d'une citoyenneté plus active. Comme le mentionne Bruno Jobert (2009) qui s'attache à en cerner les contours, un nouveau modèle se cherche opposé au néoconservatisme, mais distinct aussi du social-étatisme ou de la « troisième voie ». Il est porteur d'un projet de renouvellement du débat et de la délibération publics correspondant à ce qui peut être désigné comme démocratie plurielle. Son espace futur dépend de la capacité des autorités publiques à consolider la démocratie représentative en l'alimentant par des prises de position venues d'une sphère publique plus ouverte élargissant le dialogue social entre partenaires sociaux à un dialogue civil incluant d'autres représentants de la société.

Par ailleurs, quand la question devient celle de la mutation des modes de production et de consommation il est primordial que la dynamique capitaliste n'apparaisse pas comme la seule dynamique économique et que soient reconnues d'autres formes de valorisation des biens et services. Le problème est d'agencer les ressources (marchandes, redistributives et réciprocaires), afin de promouvoir la justice sociale et la soutenabilité écologique. L'hybridation des différentes formes et logiques économiques devient nécessaire pour ne pas placer la solidarité en dépendance par rapport à la croissance marchande mais au contraire pour remettre l'économie à sa place, celle d'un moyen pour atteindre des finalités humaines.

Ce changement de paradigme suppose une nouvelle conception de la régulation et de l'action publiques. La préservation des marchés et de leurs arbitrages décentralisés doit s'accompagner d'une protection contre leur hégémonie. Une régulation des marchés est nécessaire par exemple à travers l'introduction de clauses sociales et écologiques. Mais elle n'est pas suffisante pour s'attaquer aux dérives du nouveau capitalisme.

Les entreprises collectives qui composent l'économie sociale ont un rôle indéniable, celui d'apporter la preuve que perdurent dans la période contempo-

raine des entreprises a-capitalistes. Toutefois, leur existence reste sans grande portée si, en leur sein, des possibilités de démocratie délibérative ne sont pas offertes, et si elles ne sont pas couplées avec une action politique menée auprès des pouvoirs publics pour faire évoluer le cadre institutionnel à l'intérieur duquel prennent forme les faits économiques. En cela l'économie solidaire prolonge l'économie sociale en réintroduisant fortement la dimension publique des actions collectives émanant de la société civile.

Finalement la démesure du nouveau capitalisme global ne peut être combattue qu'à partir d'alliances dans lesquelles l'économie sociale et solidaire privilégie des co-constructions avec les pouvoirs publics (depuis le niveau local jusqu'aux niveaux national et international) sans négliger les relations avec une économie marchande territorialisée (ensemble de petites et moyennes entreprises ayant gardé un ancrage territorial).

La social-démocratie avait institué une complémentarité entre capitalisme marchand et puissance publique. Ce partage est dépassé puisque le nouveau capitalisme envahit les activités auparavant réservées à l'État social (santé, social, services aux personnes...). Il est temps de stopper ce processus dangereux, non pas en rétablissant des équilibres révolus entre social et économique, mais en revendiquant désormais la référence à une socio-économie et une démocratie plurielles. La réalisation d'un tel objectif suppose toutefois de relayer « les initiatives citoyennes par de grandes institutions existantes », comme l'écrit Jean Gadrey (2010) ; à cette condition, l'économie sociale et solidaire, retrouvant une capacité de mobilisation, peut devenir une « force de transformation ».

QUELS OUTILS DE GESTION POUR UN GOUVERNEMENT DÉMOCRATIQUE ?

L'avancée en direction de ce dernier scénario suppose également certaines conditions, touchant au fonctionnement des entités de l'ESS et leur permettant de compléter les originalités de leurs statuts par des dispositifs de délibération en externe et en interne. Il s'agit en l'occurrence de prendre en compte que ces entités ont une dimension publique et donc qu'elles mettent en œuvre des moyens économiques et organisationnels pour réaliser des projets d'ordre politique, c'est-à-dire qui défendent une certaine approche du bien vivre dans la cité.

D'où une attention aux méthodes de gouvernement et de gestion qu'elles se donnent pour éviter l'importation de règles managériales comme dans les deux premiers scénarios. La réflexivité collective, seul véritable rempart contre l'isomorphisme, peut en l'occurrence être alimentée par une prise en compte de la singularité de l'ESS sur trois plans : institutionnel, économique et organisationnel⁴.

4. Les éléments ci-dessous émanent de l'ouvrage de LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., *L'association. Sociologie et économie*, Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 2013.

La dimension institutionnelle

La formation d'une association constitue une épreuve qui permet de sortir de l'incertitude inhérente aux situations de la vie sociale et rend possible l'action commune. Du point de vue qui nous occupe, celui du passage de la sphère privée à la sphère publique, toute association se situe entre deux pôles. Le premier ramène vers la singularité du lien interpersonnel et vers le privé familial, le second oriente vers l'intérêt général incitant à une quête de représentativité auprès des pouvoirs publics. Entre ces deux pôles, de nombreuses actions collectives débordent les relations domestiques pour s'élargir à la société civile et s'enracinent dans cette dimension du politique moins représentative et plus expressive qu'est l'espace public.

Les analyses empiriques ont permis d'identifier cinq logiques d'action qui fournissent une assise pragmatique à une création institutionnelle. Désignées à ce titre comme des logiques instituantes, elles tirent leur force de la congruence entre les conceptions partagées par les porteurs de projets et les dispositifs instaurés lors de la traduction de l'initiative en actes. Quatre logiques récurrentes (domestique, d'aide, d'entraide, de mouvement) ont été repérées auxquelles s'ajoute une logique multilatérale identifiée à partir d'études plus récentes (Laville et Gardin, 1999 ; Gardin, 2006). La logique domestique est courante dans les services aux personnes, la logique d'aide dans l'action sociale et médico-sociale, la logique d'entraide dans les activités sportives et de loisirs, la logique de mouvement social dans l'éducation populaire. Mais aucune de ces logiques n'est propre à un secteur ; par exemple, une partie de l'action sociale vient de dynamiques marquées par l'entraide, l'auto-organisation et la mutualisation. Quant à la logique multilatérale, elle est présente dans des associations soucieuses d'augmenter en leur sein la participation des usagers comme des salariés.

Ces cinq logiques s'alimentent d'acceptions différentes de la solidarité qui induisent des représentations distinctes de l'action collective, du rapport entre espaces privé et public, de la production. Elles forment autant de représentations ordonnant alors les personnes dans des dispositifs concernant les relations entre créateurs, les relations aux usagers, l'accès au statut de membre. Le classement des comportements du point de vue de leur dignité se marque dans la façon dont sont abordés les choix initiaux de sélection des membres. À défaut d'une hiérarchisation donnée par le montant du capital comme dans l'entreprise, ce sont les actes fondateurs de l'association qui tracent les frontières de celle-ci et délimitent les rôles respectifs des différentes parties prenantes. Chaque logique instituante combine donc discours et pratiques pour installer dans le temps l'action collective, présentant en outre des risques et opportunités distincts.

Aux logiques instituantes peuvent s'ajouter des logiques isomorphes traduisant non plus le projet associatif mais sa mise en conformité avec les modèles dominants que sont l'entreprise privée et le service public. Quand des membres

de l'association se font les porte-parole des manières d'agir au sein de ces modèles, ils peuvent provoquer l'adoption de normes endossées par des acteurs en interne et qui se greffent sur les logiques antérieurement ancrées dans l'histoire collective. Si les logiques instituantes attestent de l'originalité d'une association, les logiques isomorphes témoignent de sa normalisation.

Entre innovation et reproduction, une association délimite ses orientations et construit ses pratiques, ce qui amène à évoquer son histoire. Cette dernière peut être récapitulée à partir de la combinaison évolutive des logiques (à la fois instituantes et isomorphes) en tension ou en synergie les unes aux autres.

Le fait que l'association nécessite de telles logiques par lesquelles les personnes impliquées stipulent et confortent leur accord initial ne signifie pas que l'association soit supérieure ou inférieure à l'entreprise ou au service public. Ce trait indique par contre que les principes de structuration de ces entités juridiques sont différents et qu'aucune ne peut être analysée avec rigueur sans prise en compte de sa spécificité institutionnelle. Si celle de l'entreprise réside dans la formation à partir de la catégorie dominante des détenteurs de capitaux⁵, si celle du service public réside dans le mandatement par le pouvoir politique, celle de l'association réside dans l'absence de hiérarchisation des parties prenantes dans la structure juridique disponible. Sans catégorie dominante, sans injonction politique, l'association est confrontée à l'épreuve de sa légitimation dans l'agencement de ses rapports tant externes qu'internes. Ce sont les choix opérés en son sein qui s'avèrent déterminants.

Dans tous les cas l'identification de logiques ne peut être déduite des simples prétentions discursives. Si les acteurs sont compétents moralement, leur habilité peut également les conduire à user de rhétorique dans un univers où la domination peut passer par la manipulation du langage. La mobilisation de logiques ne peut être avérée que si l'argumentation est ancrée sur des dispositifs régissant les relations (entre créateurs, entre créateurs et usagers) comme les modes d'accès au statut de membre.

La dimension économique

Polanyi (1983) dans sa synthèse sur l'origine politique et économique de notre temps, identifie quatre principes de comportement économique dont les modalités d'articulations varient suivant les époques :

- le marché est l'un de ces principes. Il permet une rencontre entre offre et demande de biens et services aux fins d'échanges à travers la fixation de prix. La relation entre offreur et demandeur s'établit sur une base contractuelle à partir d'un calcul d'intérêt qui gouverne les termes de l'échange du point de vue du producteur comme du consommateur ;

5. Qui disposent du pouvoir de décision, comme le disent les économistes qui définissent l'entreprise, cf. MILGROM P. et ROBERTS J., *Economic, Organizations and Management*, New York, Prentice Hall International Editions, 1992.

- la redistribution est le principe selon lequel la production est remise à une autorité centrale qui a la responsabilité de la répartir, ce qui suppose une procédure définissant les règles des prélèvements et de leur affectation. Une relation s'établit ainsi dans la durée entre l'autorité centrale, qui impose des normes, et les agents qui y sont soumis;
- la réciprocité est un autre de ces principes. Elle correspond à la relation établie entre des groupes ou personnes grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans la volonté de manifester un lien social. La réciprocité constitue un principe d'action économique original fondé sur la reconnaissance volontaire des interdépendances entre groupes et personnes (Servet, 2013). La réciprocité n'est par conséquent pas synonyme d'altruisme, elle est un mixte complexe de désintéressement et d'intérêt qui ne peut être confondu ni avec le marché, ni avec la redistribution. Le cycle de la réciprocité s'oppose à l'échange marchand parce qu'il est indissociable des rapports humains qui mettent en jeu des désirs de reconnaissance et de pouvoir, il se distingue aussi de l'échange redistributif parce qu'il n'est pas imposé par un pouvoir central;
- enfin, le principe de l'administration domestique consiste à produire pour son propre usage, à pourvoir aux besoins de son groupe d'appartenance. Quelles que soient les entités très différentes qui forment l'unité familiale de base, le principe est invariablement le même, à savoir celui de produire, d'emmagasiner et de partager pour la satisfaction des besoins des membres de ce groupe (Hillenkamp, 2013). En quelque sorte, l'administration domestique peut être considérée comme une forme de réciprocité, limitée à un groupe clos.

Chacun de ces principes est donc associé à un modèle institutionnel : le marché lui-même pour le marché, la centralité pour la redistribution, la symétrie pour la réciprocité, le groupe clos pour l'administration domestique. Ainsi, toute association puise potentiellement ses ressources dans les trois pôles de l'économie :

- une économie marchande par la vente de biens et services qu'elle produit, éventuellement en concurrence avec d'autres organisations ;
- une économie non marchande où elle reçoit des contributions dans le cadre de la redistribution publique ou des dons privés ;
- une économie non monétaire relevant de la réciprocité à travers les modes de bénévolat et de volontariat, incluant les réseaux d'entraide ou l'implication des usagers.

Les rapports aux activités économiques ne peuvent être pas saisis à travers la seule référence au marché. Les associations ne se limitent pas des prestations sur le marché, elles ne relèvent pas non plus d'un secteur qui serait organisé seulement autour de la réciprocité⁶. En effet, si elles sont le fruit d'une impulsion

6. C'est toute l'ambiguïté de la notion de tiers secteur, certains acteurs s'en réclamant pour laisser entendre qu'il y aurait un secteur de la réciprocité à côté du secteur marchand et du

réciprocitaire, leur évolution peut conduire à renforcer l'importance en leur sein des autres principes, en particulier ceux du marché et de la redistribution. Certaines associations connaissent d'ailleurs une trajectoire qui les assimile à des quasi-administrations quand leurs ressources proviennent presque intégralement de la redistribution ou à des quasi-entreprises quand elles se tournent entièrement vers le marché.

L'analyse des associations doit intégrer cette multi-dimensionnalité dynamique telle qu'elle se matérialise dans la mobilisation des ressources : ressources privées liées à la vente des services sur le marché, au mécénat ou au sponsoring ; ressources publiques sous forme de subventions liées, par exemple, à l'utilité sociale des activités ou à leur potentiel de créations d'emplois bénévoles et autres formes de contributions non monétaires. Au total, l'association, quand elle endosse des activités économiques, ne les organise pas à partir d'une priorité accordée à la rémunération du capital ou d'une contrainte légale originelle, puisqu'elle combine la réciprocité initiale avec le marché et la redistribution. L'association réalise donc des combinaisons entre différents principes économiques comme peut le faire l'entreprise privée qui reçoit des subventions. Cependant, l'association se distingue parce qu'elle n'identifie pas pour catégorie dominante les actionnaires dans ses statuts et qu'elle ne hiérarchise pas les principes économiques en accordant la prééminence au marché. Si hiérarchisation il y a, elle est le fruit d'une histoire associative particulière et non d'une donnée qui s'imposerait à travers les caractéristiques de la forme juridique.

De ce point de vue, l'approche de Polanyi, mais aussi celle de Mauss, fournissent les bases pour penser une économie plurielle, pertinente pour la réalité associative parce qu'elle fait place à la multiplicité des registres économiques.

La dimension organisationnelle

L'analyse organisationnelle de l'association prolonge cette investigation sur les moyens réunis. Les principes de division du travail, de coordination et de contrôle peuvent être abordés avec les responsables associatifs en partant de l'organigramme mais en s'intéressant aussi au degré de reconnaissance des professions (professions dotées de conventions collectives, professions en émergence, tâches relevant de statuts dérogatoires au droit commun ou du traitement social du chômage), au parcours des salariés (professionnels « engagés » concernés par une logique institutionnelle, professionnels ayant une approche métier, « permanents » salariés ayant une expérience préalable du bénévolat), aux apports des bénévoles (apports gestionnaire, notabiliaire, productif, de soutien aux usagers, des usagers eux-mêmes), aux modalités de

secteur public régi par la redistribution ; sur ce thème, cf. EME B., LAVILLE J.-L., FAVREAU L. et VAILLANCOURT Y. (dir.), *Société civile, État et économie plurielle*, Paris/ Montréal, Crida-Lsci/Crises, 1996.

participation (profils des dispositifs participatifs, formes de participation coutumière). La description des parties clés (centre opérationnel, sommet stratégique, ligne hiérarchique, technostucture, support logistique) intégrant les éléments propres à l'association, doit aboutir à identifier une configuration structurelle.

Plus que d'analyse sociotechnique, il s'agit donc dans les associations de procéder à une analyse socioprofessionnelle qui appelle une vigilance sur plusieurs points :

- les rapports générationnels à la professionnalité peuvent s'avérer très différents, ce qui amène à identifier les principaux « groupes générationnels » tels qu'ils ressortent de l'histoire. La différenciation des comportements au travail selon ces groupes générationnels apparaît très explicative de démarcations dans les pratiques sociales des salariés. Les fondateurs qui ont consacré leur vie à l'association ou des salariés devenus permanents après un parcours bénévole n'ont pas les mêmes comportements professionnels que des salariés recrutés du fait de leurs diplômes ;
- l'évolution du répertoire des professionnalités peut être une source importante de clivages internes. Il peut s'agir de variantes de définitions de la professionnalité au sein d'un même métier souvent liées aux différences de génération qui viennent d'être citées : dans l'aide à domicile, des assistantes de vie peuvent faire appel à des comportements qu'elles considèrent comme innés et relevant de la compassion alors que d'autres revendiquent des compétences relationnelles acquises grâce à des connaissances en psychologie. Il peut s'agir aussi du passage d'une professionnalité unique à une gamme plus large, ce qui est le cas pour continuer dans les services à domicile quand des aides-soignantes et infirmières interviennent en revendiquant leur technicité. Enfin l'arrivée de professionnels non engagés peut déstabiliser des collectifs fondés sur le militantisme ;
- des professionnalités peu définies quant à leur contenu peuvent engendrer des identités au travail mal assurées. La définition formelle des activités peut être en retard sur les activités réellement exercées. Dans de nombreux cas, c'est la confrontation directe à des problèmes sociaux et culturels d'époque qui l'explique : les associations sont souvent « en première ligne » face à des problèmes pour lesquels les règles héritées, y compris professionnelles, sont dépassées. D'où l'importance et les difficultés d'une analyse approfondie du patrimoine collectif de savoirs et de savoir-faire détenus par l'association. Cette absence de correspondance actualisée entre principes généraux d'actions et pratiques sociales en œuvre est l'un des traits saillants d'associations où, pourrait-on dire, les pratiques sont en avance sur leur conceptualisation ;
- en outre, l'explicitation de la professionnalité n'est pas une opération aisée. Répertorier les savoirs neufs, les transformer en compétences opératoires et transmissibles dans le cadre d'une formation ; se préoccuper de la reconnaissance d'utilité sociale de cette professionnalisation, par rapport

à de nouvelles demandes sociales : toutes ces exigences et contraintes peuvent conduire à s'éloigner du projet associatif. C'est le constat déjà réalisé dans le cadre des fonctionnements organisés du travail social en entreprises, dans les quartiers, dans les administrations et collectivités locales. L'esprit militant et les capacités professionnelles de travailleurs sociaux se sont heurtés bien souvent aux enjeux statutaires et au souci de carrière ou encore aux contraintes des rapports organisés, au point de perdre le désir d'innovation originel. De tels changements peuvent aussi bien guetter les volontés associatives. En somme, le rôle joué par les processus de professionnalisation amène à aborder l'organisation associative en termes de dynamique. Les références professionnelles ne peuvent pas être saisies de manière statique, elles sont à reconstruire par leur histoire. Les professions qui sont légitimées par l'existence de conventions collectives et de négociations sociales régulières sont à distinguer des professions en émergence comme des statuts relevant du traitement social du chômage.

LE MOT DE LA FIN... UN QUESTIONNEMENT SUR LA COHÉRENCE

À la fin de cette analyse socio-professionnelle, le questionnement peut se porter sur la cohérence entre les règles propres à la dimension institutionnelle (règles émanant des logiques et du cadre) et celles propres à la dimension organisationnelle (règles de gestion et d'organisation). Dans des associations « quasi-administrations », les règles de gestion et d'organisation sont la traduction opératoire des injonctions publiques, dans des associations « quasi-entreprises » les règles sont déduites des exigences du marché et de la concurrence. Dans d'autres associations par contre le choix est plus autonome : aménagement du cadre public du fait des contraintes liées aux caractéristiques des usagers et à leurs expressions, ajustement en fonction de priorités des dirigeants, volonté des professionnels d'adapter les moyens selon leur intérêt ou une conception normative du service.

Enfin les analyses stratégique et culturelle ont pour objet de préciser les relations entre groupes. Les membres bénévoles se réfèrent à des logiques institutionnelles qui ont motivé leur engagement. Les logiques qui restent présentes dans l'association au moment de l'observation sont donc portées par des groupes d'acteurs bénévoles qui émanent de l'histoire institutionnelle et l'actualisent par leur présence. L'analyse socio-professionnelle fait par ailleurs apparaître des groupes qui sont délimités par leur position dans l'organisation du travail. En outre certains groupes peuvent se définir par un croisement entre leur inscription dans une logique institutionnelle et leur place dans la division du travail, c'est le cas de professionnels engagés ou de bénévoles intervenants dans les prestations de services. Les séparations peuvent donc être étanches entre acteurs institutionnels et acteurs organisationnels reconduisant les oppositions entre bénévoles et salariés, néanmoins ce n'est pas toujours le cas. Les compo-

santes identitaires peuvent au contraire rapprocher les mondes institutionnel et organisationnel : un terme comme celui de permanent le prouve puisqu'il inclut des salariés dans un engagement envers le projet au même titre que les adhérents en leur conférant même une responsabilité de coordination. Du point de vue de la socialisation, des groupes embauchés dans une association et n'y voyant qu'une structure employeuse se démarquent des groupes de bénévoles comme des groupes d'autres professionnels qui peuvent avoir été des volontaires de l'association ou qui font entrer en résonance projet et service associatifs.

Les analyses stratégique et culturelle signalent des situations récurrentes en association, comme un consensus implicite pour le maintien du *statu quo*, voir l'immobilisme. Il peut être provoqué par un pacte implicite passé entre groupes quand un pouvoir centralisé est admis par les professionnels à condition qu'il n'y ait pas d'ingérence dans la sphère de leur travail. Ces équilibres établis entre clans transforment le système social en système communautaire fermé dans lequel la cohésion sociale interne se renforce par la nécessité d'une lutte contre les ennemis extérieurs. Dans d'autres cas, l'opposition entre les groupes reste longtemps larvée, ce qui engendre une période de latence décisionnelle que seule l'interdiction bancaire peut faire cesser. Ce cantonnement dans un registre tactique préserve les territoires propres à chaque groupe, grâce à l'entremise de quelques acteurs clés, avec en contrepartie une absence de toute stratégie commune⁷. Cette propension à l'évitement qui élude les problèmes de relations entre les groupes est également en œuvre : s'il peut suspendre les conflits, il ne peut pour autant construire une solution durable. Pour affirmer la force de son projet d'action sur la société, l'association doit mettre au cœur de son fonctionnement une dynamique de l'imaginaire qui peut, à terme, aboutir à une dérive sectaire ou à un manque de sensibilité au contexte. Seule une culture du lien social et de la formation identitaire de ses membres peut lui permettre de dépasser ce risque d'enfermement par le recours aux forces individuelles et collectives de son histoire.

En somme les analyses institutionnelles, économiques et organisationnelles permettent à travers cinq étapes de réaliser un diagnostic (qui n'est bien sûr ni un contrôle, ni un audit) :

- la reconstitution de phases historiques par des entretiens semi-directifs avec les témoins de l'histoire (anciens et actuels administrateurs, dirigeants successifs...) et par l'étude de documents internes à l'association met en évidence des logiques institutionnelles. Ce premier temps de l'analyse permet de s'interroger sur l'articulation de ces logiques (opposition, juxtaposition, compromis). La compréhension de ce patrimoine collectif immatériel, avec ses unions et ses clivages, est décisive pour reconstituer la profondeur historique du système social existant et ne pas rabattre l'entité sur une simple organisation ;

7. Tactique et stratégie sont ici employées dans le sens que leur donne CERTEAU M. de, *L'invention du quotidien. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1980.

- l'identification des interactions avec le cadre institutionnel souligne l'influence de l'association sur les politiques publiques mais aussi les contraintes exercées par ces dernières. La capacité à initier un changement institutionnel est mise en évidence comme les encastrements et régulations qui inscrivent l'association dans un cadre donné ;
- le décryptage du fonctionnement se prolonge par la décomposition des ressources, selon leurs origines et leurs types, effectuée à partir d'un questionnement sur les données financières complété par une valorisation des contributions non monétaires ;
- puis vient l'analyse socioprofessionnelle menée à partir d'entretiens de responsables. Centrée sur les règles de gestion et d'organisation du travail, elle aboutit à spécifier la configuration structurelle ;
- l'analyse stratégique cible les relations entre les groupes d'acteurs émanant tant de l'histoire que de la division du travail. L'analyse culturelle détaille ces groupes non plus du point de vue de leurs pouvoirs respectifs mais du point de vue de l'intensité de leur socialisation. Basé sur le contenu des entretiens menés avec les représentants des divers groupes, le décryptage des relations stratégiques et culturelles précise comment les dimensions institutionnelle et organisationnelle sont pratiquement investies par les groupes d'acteurs, les problèmes posés comme les synergies trouvées.

La synthèse qui résulte de ces analyses institutionnelles, économique et organisationnelle successives est destinée, en fournissant des données sur le système social qui relèvent de registres différents mais imbriqués, à stimuler l'auto-réflexion collective des acteurs sur le devenir de l'association. Ce qui en découle nous renseigne collectivement, sur l'ensemble de l'ESS. Elle permet de se questionner sur la cohérence entre les règles institutionnelles, d'une part, les règles organisationnelles, d'autre part. Leur compatibilité est ainsi examinée afin de ne pas isoler ce qui est de l'ordre du projet et de ne pas clôturer l'étude sur des services ou établissements. Il s'agit d'éviter le prophétisme qui ne retient que le projet et le technocratisme qui se concentre seulement sur l'organisation. Envisager ensemble les données institutionnelles, économiques et organisationnelles, c'est se garder de ces deux réductionnismes. La synthèse contribue également à rassembler des informations qui peuvent être mobilisées dans le cadre d'investigations inter-associatives ou d'interrogations sur le fait associatif, comme pour les autres statuts d'ESS, considérant leurs spécificités. 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.

Ce questionnement sur l'originalité du fait associatif est une exigence pour aller dans le sens du troisième scénario et éviter que l'ESS ne s'enferme dans une tendance à la banalisation caractéristique des deux premiers scénarios mentionnés ci-dessus.