

LES FONCTIONNEMENTS ASSOCIATIFS

par Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (*)

Dans cet article, J.-L. Laville et R. Sainsaulieu tentent de mettre en évidence l'originalité de l'association comme organisation productive, à partir des travaux sociologiques portant sur les organisations. Ils s'appuient sur quatre courants de l'approche organisationnelle, qu'ils utilisent pour appréhender des évolutions récentes de la réalité associative : la théorie de la contingence, l'approche socio-technique, l'analyse stratégique et la psychosociologie.

Comme la vie des entreprises confrontées à leurs dynamiques organisationnelles est source de fonctionnements plus ou moins bureaucratiques ou collectifs, l'histoire des associations se révèle d'autant plus dépendante de leurs modalités de fonctionnement que, loin de s'appuyer sur des ressources économiques et techniques, les associations doivent surtout compter sur une compétence particulière : celle de pouvoir transformer des énergies individuelles en capacité d'action collective. Les hommes, et donc leurs façons de fonctionner ensemble, constituent bien leur principale ressource. Comment analyser ces histoires sociales de vie associative sans modèle de références théoriques spécifiques ? Issue d'une sociologie du travail, des organisations et des entreprises ⁽¹⁾, la méthode d'analyse consiste à explorer la formation de dynamiques sociales autour d'approches largement validées en entreprise. Le problème se pose alors de pouvoir en déduire, par lecture transversale de ces modalités de rapports sociaux, les caractéristiques propres à un modèle de fonctionnement associatif. Une première formulation, élaborée à partir d'un certain nombre de cas, n'a pour but que d'attirer l'attention sur des réalités associatives qui se distinguent de celles d'autres organisations.

(*) Jean-Louis Laville est chargé de recherche au CNRS, LSCI-CRIDA. Renaud Sainsaulieu est professeur à l'Institut d'études politiques de Paris. Ils viennent de publier (dir.) : *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

(1) F. Plotet, R. Sainsaulieu, *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1995. R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Paris, Dalloz, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1997.

Sommaire

Vie associative et mutations économiques

L'enjeu de la professionnalisation

La diversité des enjeux de pouvoir

Des constructions imaginaires à la recherche de cohérence

D'une logique dominante à une confrontation de logiques

Pour une problématique du fonctionnement associatif

Les logiques institutionnelles

Étalements du projet
Une expérience de trajectoire historique dans une pluralité de contextes

Une double compétence salariée et bénévole confrontée au processus de professionnalisation

Des phénomènes de pouvoir complexes et contrastés

Le lien social entre fermeture et ouverture

VIE ASSOCIATIVE ET MUTATIONS ÉCONOMIQUES

Il existe une véritable rupture entre les rapports à l'économie marchande 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. 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.

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, l'étude socio-technique s'apparente beaucoup plus à une approche principalement socioprofessionnelle, centrée sur la constitution, la transmission et la combinaison des savoir-faire et savoir-agir avec d'autres.

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 bénévoles doivent être récapitulés et intégrés dans le repérage des dépendances fonctionnelles et dans le recensement des points sensibles.

LA DIVERSITÉ DES ENJEUX DE POUVOIR

(2) B. Gui, "Fondement économique du tiers secteur", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 44-45, pp. 160-173.

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 dominante et bénéficiaire étant confondues ⁽²⁾.

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 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 démultiplie 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.

DES CONSTRUCTIONS IMAGINAIRES À LA RECHERCHE DE COHÉRENCE

(3) E. Enriquez, "Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations", *Connexions*, 3, 1967, pp. 65-92.

La création associative met en jeu un imaginaire collectif, car *"sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire ensemble"*. Cet imaginaire est fécondant, selon Enriquez ⁽³⁾, 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 psychosociologiques 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.

Le problème culturel de la vie associative est bien clair : comment construire une dynamique de projet qui puisse prendre appui sur une culture commune susceptible d'exprimer à la fois les différences et les valeurs collectives héritées de l'histoire même de chaque milieu associatif ? Pour aborder une telle question fondamentale, il importe d'être attentif aux formes sociales qui permettent de constituer un système d'échange entre les groupes actifs, d'où l'importance de la participation organisationnelle, c'est-à-dire des activités de recueil et de traitement collectif d'informations destinées à préparer, à prendre et à suivre l'application des microdécisions liées au travail.

La participation organisationnelle peut y être mise en perspective avec une participation institutionnelle, c'est-à-dire un pouvoir d'accès aux organes représentatifs en charge des finalités, dans laquelle le champ des possibles est plus ouvert qu'en entreprise. Cette possibilité d'intervention sur les finalités passe concrètement par l'élaboration des logiques institutionnelles. Avec celles-ci, la question dépasse celle du fonctionnement ; elle concerne la construction de l'association, la manière dont elle se fait et se défait.

**D'UNE LOGIQUE
DOMINANTE
À UNE
CONFRONTATION
DE LOGIQUES**

L'association naît 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 logique institutionnelle.

De nombreux exemples indiquent que l'invention institutionnelle n'est pas là où on la croyait, dans le débat de type parlementaire des assemblées générales, qui auraient plutôt tendance, dans les moments de grandes tensions, à exacerber les conflits ou à reproduire les traditions. Elle réside beaucoup plus dans des opérations de "traduction" 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 la création de convergences passant par des investissements de forme et des intermédiaires ; ce qui renforce le rôle de traducteurs ou d'inter-acteurs⁽⁴⁾, c'est-à-dire d'acteurs qui ne sont pas seulement des marginaux sécants à la frontière de deux univers, mais des acteurs en mesure de construire un réseau en formulant les problèmes rencontrés dans des formes qui soient acceptables par des groupes auparavant séparés.

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

**POUR
UNE PROBLÉMATIQUE
DU FONCTIONNEMENT
ASSOCIATIF**

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.

Des constats provisoires susceptibles de contribuer à l'élaboration d'une problématique du fonctionnement associatif peuvent être énoncés en cinq points récapitulatifs.

Les logiques institutionnelles, étaiements du projet

La vie associative constitue une expérience de cohésion sociale n'excluant pas une explicitation des différences qui se combinent autour d'un projet commun. L'association est ainsi une société d'individus porteurs de compétences et de projets variés, dont l'articulation permanente autour d'une volonté de réponse aux problèmes sociaux de l'époque élabore une forme moderne d'action collective. Définie par la mise en œuvre collective d'un projet commun, l'association ne peut remplir sa mission qu'en articulant des logiques institutionnelles diverses autour d'une synthèse toujours singulière faisant appel à des dispositifs se référant à divers principes de légitimation.

**Une expérience de trajectoire historique
dans une pluralité de contextes**

Confrontée aux transformations profondes des sociétés contemporaines, l'association doit trouver les voies organisationnelles d'un constant réajustement de ses qualifications et de ses orientations. Comprendre le fonctionnement associatif passe nécessairement par l'adoption d'une méthode historique d'étude de ses phases en réponses aux évolutions de la société.

**Une double compétence salariée et bénévole
confrontée au processus de professionnalisation**

Au cœur des fonctionnements, l'association combine deux sources de professionnalisations : celles qui viennent de l'engagement bénévole de ses membres et celles qu'il lui faut définir comme spécialités professionnelles en réponse aux problèmes sociaux qu'elle a choisi de traiter. Il en résulte une double capacité créative de ressources humaines dont l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative.

Des phénomènes de pouvoir complexes et contrastés

L'association est confrontée à un problème de créativité en même temps que de pérennité. Elle a besoin d'acteurs comme de règles, qu'elle doit générer au cours de son itinéraire. La structure d'acteurs se révèle donc particulièrement évolutive dans le temps

tout en étant fortement influencée par les modes d'émergence. L'association confère à chacun de ses membres une position d'acteur stratégique qui peut induire une relative dénégation des différences de pouvoir quand elles s'installent et une opacité des mécanismes décisionnels réels recouverts par la multiplicité des circuits d'information et de communication. Quand elle offre de plus des services à des bénéficiaires, l'association est aussi marquée par la distance sociale qui les sépare des promoteurs, et les écarts de pouvoir deviennent une question qui conditionne l'avenir de l'action commune.

Le lien social entre fermeture et ouverture

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. 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.

Ces quelques points suggèrent des apports possibles de la part des structures associatives dans la société contemporaine. Centrées sur la création d'un lien social externe et sur l'expérience d'une cohésion sociale interne, les associations sont en mesure de fournir des éléments originaux sur la compréhension des organisations à projet. ■