

L'ASSOCIATION : NI ENTREPRISE, NI ADMINISTRATION*

L'HISTOIRE DE BIEN DES ASSOCIATIONS paraît tiraillée entre le projet et l'organisation. En témoigne la décennie quatre-vingt, celle de la professionnalisation gestionnaire. Face à la pression accrue des commanditaires, il y a eu une incontestable montée de l'impératif de gestion sur le modèle de l'entreprise. Cette adaptation aux contraintes externes méconnaissant les réalités spécifiques du fonctionnement associatif a pour cette raison engendré à son tour des dépendances accrues, des crispations, des replis, des malaises, voire des conflits. D'où un appel au sens et à la référence au projet associatif. Il y a ainsi une alternance entre des moments de l'histoire associative centrés sur l'organisation et d'autres centrés sur le projet. À l'extrême, elle peut déboucher sur une vraie schizophrénie. Autrement dit, la grande difficulté qui se dégage est celle d'arriver à penser ensemble le projet et l'organisation au lieu de les penser l'un après 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 ou même se

* Jean-Louis Laville, sociologue, chargé de recherche au CNRS (CRIDA-Laboratoire de sociologie du changement des institutions).

contredisant. Il y a bien en cela une réflexion à mener sur la gouvernance des associations et sur les méthodes d'analyse appropriées. De ce point de vue, projet et organisation ne sont pas équivalents.

Pour ce qui est de l'organisation, les sciences sociales ont déjà mis au point un certain nombre d'outils, en particulier à travers la sociologie des organisations. Ils peuvent être des points d'appui pour aborder l'association selon des modalités qui sont présentées dans une première partie.

Pour ce qui est du projet, la question est plus difficile puisqu'il s'agit de caractériser ce qu'est un projet par-delà la diversité des formes associatives. Une seconde partie est consacrée à cette définition du projet associatif dans sa traduction concrète et son rôle historique.

Les deux parties de la contribution mentionnent à titre d'exemples quatre associations contrastées pour illustrer en quoi une étude fondée sur la prise en compte conjointe du projet et de l'organisation explicite les spécificités du fonctionnement associatif¹. Un tel effort de compréhension de l'association mené par un groupe de chercheurs et de responsables associatifs vise à mettre au point des moyens d'évaluation, de diagnostic et de conduite du changement qui évitent les écueils identifiés par les acteurs eux-mêmes. Citons parmi les plus fréquemment repérés, l'intervention de « gourous » qui, à travers une démarche uniquement axée sur le projet, implantent des formes de management focalisées sur la recherche de sens et de l'homogénéité culturelle avec les dérives sectaires qui peuvent en découler. Tout aussi redoutable est la pratique d'audits initiés par les dirigeants ou les tutelles obsédés par la rationalisation organisationnelle et l'efficacité, audits qui s'avèrent inadaptés parce qu'utilisant des procédures importées des entreprises et des administrations, sans intégrer les modes de structuration propres aux associations.

1. Les éléments évoqués dans cette contribution sont développés, assortis d'exemples approfondis, dans LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R., (dir.), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris, 1998. Cet ouvrage a bénéficié du concours de nombreux responsables associatifs.

La dimension de l'organisation

Les études menées sur les systèmes de production permettent d'appréhender les dynamiques sociales sous quatre angles complémentaires. Analyse de la contingence, analyse socio-technique, analyse stratégique et analyse culturelle proposent des approches dont la validité a été longuement testée. Elles peuvent être déclinées dans les associations et ajustées en fonction de leurs problèmes propres autour des axes suivants.

Vie associative et mutations économiques

Les rapports des entreprises avec leurs marchés ont été interprétés comme des pressions exercées par l'environnement sur l'organisation à travers l'analyse de la contingence. Mais l'environnement de l'association est loin de se limiter au marché. De par l'histoire française, ce sont surtout les interactions avec les pouvoirs publics qui ont marqué les associations, à tel point que l'on peut parler d'encastrement politique de leurs activités économiques. Ce n'est plus seulement un environnement qui pèse sur l'organisation. Une véritable imbrication des deux se réalise si bien que les frontières entre l'intérieur et l'extérieur se brouillent avec des habilitations, des agréments ministériels, des directives, des normes jurisprudentielles et des pratiques administratives modelant le droit des associations et leur fonctionnement.

De ce point de vue, 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.

De manière très simplifiée, la période d'expansion a représenté une période favorable pour le développement associatif grâce à l'augmentation régulière des moyens de l'État-providence. Ainsi, les associations fournissant des services ont vu leurs moyens croître, comme le montre l'essor de l'Association santé à domicile

(ASAD), association d'aide à domicile pour les personnes âgées, pendant la décennie soixante-dix et au début des années quatre-vingt. L'offre de services d'aide à domicile s'est structurée autour d'associations employeuses appartenant à de grandes fédérations (UNASSAD, UNADMR, FNADAR, FNAAMFD). Les services et les emplois générés sont loin d'être négligeables : par exemple les aides-ménagères sont environ 80 000, essentiellement employées par des associations pour plus de 500 000 personnes âgées et 15 000 personnes handicapées. Les associations ont révélé des demandes sociales non prises en compte par l'État qui, voyant les fonds disponibles pour les politiques sociales augmenter régulièrement, a en retour financé de fortes créations d'emploi en leur sein. Finalement la régulation propre à la période des trente glorieuses conduit à une forte dépendance des initiatives associatives vis-à-vis des pouvoirs publics et aussi à un effacement des activités gratuites au profit du travail salarié dans les associations gestionnaires de services. Bien sûr ces évolutions s'expriment sous forme de tendances plus ou moins marquées et certaines associations maintiennent une forte référence à leurs valeurs et à leurs formes d'organisation initiales ; néanmoins les modes de financement induisent un découpage des prestations en fonction de cadres budgétaires qui infléchissent les logiques de projet et le bénévolat se concentre souvent dans les tâches de coordination, de gestion et de représentation.

C'est ce mode de régulation qui est remis en cause par l'irruption de la crise et explique la profondeur des perturbations subies par le monde associatif. Avec la crise de l'État-providence et la décentralisation, c'est à la fois la demande sociale et la commande institutionnelle qui sont reconfigurées. Alors que de nouvelles demandes sociales s'expriment, les rapports à la commande évoluent à travers différents phénomènes concomitants : la décentralisation qui redistribue les cartes entre État, services déconcentrés, Conseil régional, Conseil général et Conseil municipal ; l'adoption de nouvelles politiques sociales transversales ; les changements dans les modes de financement avec le glissement des financements structurels vers des financements par projets, des subventions vers les conventions d'objectifs. Dans l'aide à

domicile, plus encore que la décentralisation qui a conféré des responsabilités accrues aux Conseil généraux, c'est le rééquilibrage des rapports entre les contextes non marchand et marchand qui a fortement influencé les fonctionnements associatifs. L'ASAD, comme les autres associations du domaine, a vécu la transition d'une régulation tutélaire de l'aide-ménagère vers une régulation plus complexe. Alors que de nouveaux services non marchands se mettent en place, comme les soins infirmiers à domicile, un marché subventionné s'organise qui solvabilise la demande en voulant respecter le libre choix du consommateur. Ce sont successivement l'allocation compensatrice pour tierce personne, puis les exonérations de charges sociales et fiscales à travers le programme des emplois familiaux. Réservées à des particuliers employeurs, ces innovations ont introduit une discrimination négative à l'égard des associations employeuses et, pour en limiter les conséquences, les pouvoirs publics ont créé un statut particulier d'association mandataire qui ouvre accès aux avantages consentis aux particuliers à condition que ceux-ci restent formellement les employeurs des aides à domicile. Ce statut d'association mandataire a été adopté par l'ASAD en sus de son statut d'association employeuse où sont regroupés aides ménagères et soins infirmiers, ce qui oblige à gérer la coexistence de ces deux structures dans un même ensemble associatif. Les pressions induites par les inflexions des politiques publiques constituent donc une toile de fond pour les associations à partir des années quatre-vingt.

L'enjeu de la professionnalisation

L'analyse fine des tâches 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 autonomie relative laissée aux membres bénévoles et salariés des associations. Dans ce contexte, une approche socio-professionnelle, 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. Dès 1945, les centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA) créent des formations diversifiées pour le personnel de maisons d'enfants, pour les maîtres d'internat du second degré, pour les moniteurs d'adolescents et les cadres de villages d'enfants auxquelles s'ajoutent à partir de 1949 les stages infirmiers d'hôpitaux psychiatriques. Dans les années soixante et soixante-dix, les diplômes d'État de moniteur et de directeur de colonies de vacances sont créés, les éducateurs spécialisés se voient régis par une convention collective et des diplômes (BAFA, BAFD, DEFA) sont institués avec habilitation des CEMEA pour ceux-ci.

Il découle de cette trajectoire plusieurs conséquences sociales :
– les rapports générationnels à la professionnalité s'avèrent 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 ;

– l'évolution du répertoire des professionnalités est une source importante de différences internes. L'arrivée de professionnels non militants au CEMEA est l'une des causes de la déstabilisation de leur système social ;

– des professionnalités peu définies quant à leur contenu peuvent engendrer des identités au travail mal assurées ; les CEMEA fournissent des exemples d'une telle insécurité vécue, mais elle n'est pas toujours attribuable à un déficit de professionnalisation. C'est plutôt 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 la difficulté d'une analyse approfondie du patrimoine collectif de savoirs et de savoir-faire détenus par l'association ;

– la relation sociale de professionnalité, surtout au moment de la naissance d'une spécialisation n'est pas une opération aisée. Répertoire les savoirs neufs, les transformer en compétences opératoires et transmissibles dans le cadre d'une formation sur le tas et progressivement éducative ; se préoccuper de la reconnaissance

d'utilité sociale de cette professionnalisation par rapport à de nouvelles demandes sociales¹ : autant d'exigences fortes qui ne sont pas faciles à satisfaire.

En outre, l'analyse socio-professionnelle 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 socio-professionnelle doit intégrer le travail de l'ensemble des acteurs. En même temps que les comportements des salariés sont examinés, les modes d'intervention volontaires doivent être récapitulés et intégrés dans le repérage des dépendances fonctionnelles et dans le recensement des points sensibles.

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'aide sociale, 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'entraide, dans laquelle les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie.

Dans le cas de l'aide sociale, le défi en termes stratégiques réside dans le renouvellement de la composition et de l'action des promoteurs et la concrétisation pour les autres de leur contribution au projet commun. Faute de quoi l'association évolue vers la consolidation des jeux défensifs, vers le paternalisme ou les dépendances charismatiques vis-à-vis des fondateurs et vers la limitation de l'engagement en son sein. Emmaüs a su relever ce défi stratégique en élargissant la base sociale de ses membres aux salariés responsables de communautés. Même si cette bipartition pose des problèmes récurrents, c'est l'une des forces de l'Union

1. Le problème de la réponse professionnalisée à une demande sociale neuve a été particulièrement étudié par G. LATRIELLE, *La Naissance des professions*, Lyon, 1982.

centrale des communautés Emmaüs que d'avoir fondé le fonctionnement de la fédération sur deux catégories d'acteurs, les amis bénévoles et les responsables salariés. Par ailleurs à côté de cet atout, l'une des ambivalences constitutives qui perdure concerne la catégorie de bénéficiaires que sont les compagnons, à la fois acteurs responsables et handicapés sociaux. Doivent-ils être considérés comme assistés ou parties prenantes de l'association ?

L'ambivalence de l'imaginaire collectif

La création associative met en jeu un imaginaire collectif¹, car « sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire ensemble »². Cet imaginaire est fécondant, selon Enriquez, 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 ».

Autrement dit, ce qui fait la force créative de l'association est aussi ce qui peut la détruire ou l'annihiler. Ainsi Peuple et Culture Isère (PEC), mouvement d'éducation populaire, a su développer une intégration culturelle forte par la cooptation, l'autoformation, l'éviction des déviants, le monopole de l'interprétation. Mais cette subordination au projet, longtemps très productive, s'est retournée contre l'association quand elle est devenue dénégation de l'irruption du réel. La prégnance des discours sur les valeurs a alors occulté les enjeux de pouvoir alternativement survalorisés ou recouverts par l'affirmation de l'identité commune. Cette trajectoire met bien en évidence quel peut être un cercle vicieux associatif qui consiste à convertir le projet en mythe.

1. GIUST-DESPRAIRES F., *L'Imaginaire collectif*, thèse de doctorat, Paris-VIII, 1986, p. 498.

2. ENRIQUEZ E., « Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations », *Connexions*, 3, 1967, p. 65-92.

La référence au mythe engendre un consensus apparent, bâti sur l'évitement ; les décisions se heurtent logiquement à un déficit d'application et à des tactiques défensives autour de territoires spécialisés et de micro-solidarités peu soucieuses du devenir de l'ensemble. L'acceptation intellectuelle d'une adaptation à la nouvelle donne associative est assortie d'une défense renforcée des comportements anciens dans les pratiques quotidiennes. La menace extérieure, loin de provoquer une réaction à la hauteur des changements aboutit à considérer ces changements comme des forces supérieures incontrôlables. Dans ces cas, c'est la crise, longtemps niée en interne et révélée par le pouvoir de sanction des autorités extérieures, qui met à nu les contradictions dont l'occultation préservait l'unité. Sur le plan collectif, elle débouche sur un réaménagement incluant le départ de certains membres, un renouvellement ou une disparition de l'association ; sur le plan individuel, elle signifie des effondrements, des désengagements partiels mais aussi des possibilités de progression. Dans ces moments où éclate la crise longtemps différée, éclate la violence des rapports interpersonnels qui peut aussi être la contrepartie de l'engagement collectif et individuel.

Le problème culturel de la vie associative est donc bien clair : comment construire une dynamique 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 ?

La dimension du projet

Les associations peuvent être fondées pour une multitude de causes : défense d'intérêts communs, passions ou valeurs partagées, sentiment d'appartenir à une même communauté. 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. Ce qui rassemble les associations, qui sont toutes

singulières, c'est qu'elles constituent un *espace opérant le passage de la sphère privée à la sphère publique par une rencontre interpersonnelle*¹. 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. 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.

Des logiques porteuses de cohérence

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. L'adhésion vis-à-vis d'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 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. L'association peut être remise en cause par ses membres et ne bénéficie pas des garde-fous dont peuvent se prévaloir d'autres

1. C'est pourquoi l'appellation d'organisation privée avancée par Salamon et Anheier nous paraît susceptible d'engendrer des confusions parce qu'on peut dire aussi comme Ion que l'association est le décalque dans la sphère du public, du groupement économique dans la sphère du privé. ION J., *La Fin des militants ?*, Éd. de l'atelier, Paris, 1997, p. 21.

institutions où les relations interpersonnelles sont beaucoup plus codifiées dans des règles qui préexistent 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. 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 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 légitimité 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.

D'une logique dominante à une confrontation de logiques

Les études de cas 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'elles déterminent elles-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* 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 pour les employés une œuvre dans une « démarche de bénévolat à caractère charitable », selon la formule d'un élu local. 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'accession 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 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'offre 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 sont allés 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*. Il est fondé sur l'augmentation de la qualification, par la formation et le suivi individualisé des prestations, comme sur 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 la logique professionnelle s'est technicisée par la création des soins infirmiers à domicile. Cette combinaison 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. S'y ajoute un pouvoir hiérarchique de la fédération sur les responsables. Ce cadre engendre certes un entrelacement des logiques qui n'est pas sans difficultés, 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 traduction¹ 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'inter-acteurs², c'est-à-dire d'acteurs qui ne sont pas seulement des marginaux sécants 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 susceptible de produire un

1. Cf. les travaux de M. Callon et B. Latour, par exemple, CALLON M., « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1974-1975 ; LATOUR B., « Éléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, vol. XXXVI, 1986 ; voir aussi la présentation de leurs travaux par AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., p. 127-185.

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

système symbolique partagé, condition de pérennité d'une association.

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 Ollivier¹ et Touraine² soulignent l'émergence du sujet individuel comme acteur, vecteur fondamental de l'émergence d'une nouvelle figure de la modernité contemporaine. Le secteur associatif y est directement confronté avec les spécificités que lui confèrent ses 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 permette 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 autres organisations.

1. OLLIVIER B., *L'Acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995.

2. TOURAINE A., *Critique de la modernité*, Fayard, Paris, 1992.