

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

No ET9803

La gestion des organisations de l'économie solidaire

par

Carolina Andion et Marie-Claire Malo

École des Hautes Études Commerciales,

août 1998

Résumé:

L'étude de la gestion des organisations de l'économie solidaire est encore un champ relativement peu exploré. La majorité des études a jusqu'ici adopté une conception universaliste, importée du domaine des organisations dites formelles (les entreprises publiques ou privées), faisant souvent peu de cas des singularités des organisations de l'économie solidaire.

Ce texte propose ici un modèle d'analyse de la gestion qui est fondé sur les particularités des organisations du domaine solidaire et qui se prétend utile pour comprendre le fonctionnement de ces organisations. La réalité des organisations de l'économie solidaire est complexe et multiforme et son analyse doit donc dépasser une vision purement fonctionnaliste. Dans cette perspective, nous proposons: 1) une caractérisation de ces organisations, basée sur les études des auteurs de l'économie solidaire; 2) un modèle d'analyse plus large, ayant comme fondements théoriques les travaux de quelques auteurs de philosophie et des sciences sociales; 3) la grille d'analyse que nous avons bâtie dans le cadre d'une démarche d'observation participante dans deux organismes communautaires de Montréal.

En conclusion, nous aborderons les limites et les contributions du modèle proposé en fonction de quelques questions issues de notre travail sur le terrain.

La gestion des organisations de l'économie solidaire

TABLE DES MATIERES

Introduction.....2

Caractéristiques des organisations de l'économie solidaire5

Les fondements théoriques du modèle d'analyse.....6

 a)La dimension sociale.....6

 b)La dimension économique.....7

 c)La dimension écologique8

 d)La dimension organisationnelle et technique.....9

La grille d'analyse..... 10

Conclusion..... 14

Bibliographie..... 15

TABLEAU

Les caractéristiques des organisations de l'économie solidaire.....5

La gestion des organisations de l'économie solidaire: l'esquisse d'un modèle d'analyse*

Carolina Andion ** et Marie-Claire Malo ***

Introduction

À partir des décennies 1960-1970, dans le cadre de la société post-industrielle, on observe dans plusieurs pays une "résurgence" du mouvement solidaire, avec l'apparition d'organisations qui sont à la fois créatrices de nouveaux liens sociaux, de nouvelles pratiques politiques et de nouveaux rapports économiques et de travail. Relié à la dynamique socio-économique et à l'histoire de chaque société, ce mouvement, loin d'être homogène, se caractérise par sa diversité (Défourmy, 1993). Plusieurs types d'organisations le composent comme les associations en France, les organismes communautaires au Québec, les organisations non-gouvernementales en Amérique latine, les coopératives solidaires en Italie, les corporations de développement communautaire aux États-Unis et les groupes d'auto-assistance en Allemagne.

Les dimensions et les fonctions qu'assument les organisations de ladite économie solidaire suscitent de plus en plus l'intérêt et l'attention du milieu universitaire, ainsi que de la population en général. La quantité d'études réalisées sur le sujet est déjà significative surtout en ce qui concerne les rôles joués par ces organismes au niveau du développement local, de la cohésion sociale et de la création d'emplois. Les conclusions ainsi que les critiques sont diverses et nous offrent plusieurs pistes pour comprendre les particularités de ce type d'organisation.

Cependant, on observe que l'étude de la gestion des organisations de l'économie solidaire est encore un champ inexploré, soit à cause des préjugés, soit à cause de l'absence d'un

* Ce travail est basé sur le mémoire de maîtrise de l'auteur, sous la codirection des professeurs Allain Joly et Marie-Claire Malo, à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Il a été présenté au 66^e Congrès de l'ACFAS - Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences à l'Université Laval, Québec, en mai 1998.

** Étudiante du programme de maîtrise en sciences de la gestion à l'école des Hautes Études Commerciales, de Montréal, assistante de recherche au Centre de gestion de coopératives aux HEC et au sein de l'équipe " économie sociale " du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats).

*** Professeure titulaire du Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations à l'École des Hautes Études Commerciales, membre du Centre de gestion de coopératives et du CRISES.

fondement théorique bien adapté à leurs particularités (Boulte, 1991). En fait, on constate que la majorité des études est fondée sur une conception universaliste, importée du domaine des organisations dites formelles (les entreprises publiques ou privées). Cette inadéquation des notions classiques du management fait que les études de gestion déconsidèrent souvent les singularités des organisations de l'économie solidaire, car elles se présentent comme des *"ambiguïtés et des paradoxes qui échappent à la logique du social planifié et institué"* (Maheu et Toulouse, 1993).

Dans cet article, nous proposons un regard nouveau sur la problématique de la gestion des organisations de l'économie solidaire. Cette problématique est complexe et multiforme et son analyse doit donc dépasser une vision purement fonctionnaliste. Dans cette perspective, nous proposons ici un modèle d'analyse de la gestion qui est fondé sur les particularités des organisations du domaine solidaire et qui se prétend utile pour comprendre le fonctionnement de ces organisations.

Pour ce faire, nous présenterons de prime abord une caractérisation des organisations en question, basée sur les études des auteurs de l'économie solidaire. En partant de ces caractéristiques, nous essayerons donc de concevoir un modèle d'analyse plus large, en ayant comme fondements théoriques les travaux de quelques auteurs de la philosophie et des sciences sociales. Dans la dernière partie, nous présenterons enfin notre grille d'analyse qui est en cours d'utilisation dans une démarche d'observation participante dans deux organismes communautaires de Montréal. En conclusion, nous aborderons les limites et les contributions du modèle et essayerons de soulever quelques questions issues de notre travail sur le terrain.

Les caractéristiques des organisations de l'économie solidaire

Les configurations qu'assument les organisations de l'économie solidaire varient conformément à l'organisation institutionnelle et à la dynamique sociale en place dans chaque milieu. En effet, ces organisations prennent des formes d'expression flexibles qui changent en fonction des structures légales dominantes, de l'organisation sociale locale, des différents *backgrounds* culturels et de l'histoire de chaque société. Malgré cette amplitude, l'analyse des travaux des principaux auteurs qui abordent le concept d'économie solidaire nous permet

À cet égard, voir les analyses menées en France par les chercheurs du Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (CRIDA) dans le Laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI) attaché au CNRS.

³ Voir, entre autres, Bernard Eme (1992, 1993, 1994); Bernard Enjolras (1993); Jean-Louis Laville (1993, 1994, 1995); Guy Roustang (1994, 1996) et Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (dirs) (1997).

d'identifier quelques traits communs à ces organisations. On remarque particulièrement les caractéristiques suivantes :

- Les organisations sont nées d'un **projet social**, relié à des problématiques précises vécues par les promoteurs dans la société. Cela veut dire que l'apport net de cette économie à la richesse collective se mesure non seulement par la production des biens et des services qu'elle génère, mais surtout par la rentabilité sociale qu'elle engendre. Cette rentabilité est reliée à la capacité des groupes de promouvoir des transformations sociales en réponse à des besoins de la communauté où ils agissent. Ainsi, dans ces groupes, *"la logique solidaire doit emporter sur la logique marchande, celle-ci n'est qu'un instrument de viabilité et non un but"* (Archimbaud, 1993).
- Les initiatives ont comme axe **l'action locale basée sur l'idée de communauté** conçue comme territoire ou comme espace d'appartenance aux réseaux de relations constitués. Cette concentration sur le local permet la création d'un **rapport social de proximité** qui génère un sentiment d'identification, tantôt pour les membres, tantôt pour la communauté environnante. L'initiative peut être auto-organisée (là où les membres se regroupent pour se rendre des services) ou hétéro-organisée (là où les membres se regroupent pour rendre des services à autrui).
- Les initiatives sont des **espaces ancrés dans la sphère publique**, car elles expriment - dans l'espace public - la demande des citoyens de pouvoir agir pour *"élaborer les règles du jeu qui gouvernent leurs rapports"* (Laville, 1995). Ainsi, ces organisations instaurent de nouvelles formes d'action politique et de démocratisation en agissant comme des *"espaces autonomes de domaine public"* (Habermas, 1990).
- Les organisations comportent des **formes plurielles de travail** composées de salariés, de bénévoles d'usagers et aussi d'autres partenaires locaux. Par ailleurs, les habiletés requises sont aussi diverses, ce qui permet souvent la constitution d'équipes de travail interdisciplinaires composées de plusieurs types de professionnels.
- **Il y a une construction conjointe de l'offre et de la demande** de biens et services. Ce processus permet aux usagers et aux autres acteurs de participer à la définition des prix et de la qualité, en ayant pour objectif la préservation de l'égalité d'accès à ces biens et services ainsi que la réponse à leurs besoins.
- **Il y a une hybridation de différents types de ressources** telles que les ressources marchandes (provenant de la commercialisation des biens et services), les ressources non-marchandes (provenant du financement de l'état) et les ressources non-monétaires (relatives au bénévolat et aux dons reçus).

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Types d'organisations	<i>Entreprise Privée</i>		<i>Coopératives et mutualistes</i>		<i>Associations ou organismes communautaires</i>
Projet à l'origine	<i>Économique</i>	I N T E R F A C E É C O N O M I E S M A R C H A N D E S E T S O C I A L E	<i>Économique et démocratique</i>	I N T E R F A C E É C O N O M I E S S O C I A L E E T S O L I D A I R E	<i>Social et politique</i>
Fonction	<i>Production de biens et de services pour satisfaire les besoins des clients</i>		<i>Production de biens et de services pour répondre aux besoins des membres et, à certaines conditions, à la communauté locale</i>		<i>Offre de services pour répondre aux besoins des membres et à la communauté locale</i>
Sphères	<i>Économique</i>		<i>Sociale et économique</i>		<i>Sociale, économique et politique</i>
Appropriation du surplus	<i>En fonction du capital</i>		<i>Le surplus est en partie ristourné aux membres (coopératives); peut constituer une réserve</i>		<i>Le surplus n'est jamais ristourné aux membres; doit être réinvesti dans la poursuite de l'objet social</i>
Définition de l'offre et de la demande	<i>Par le biais du marché</i>		<i>Par le biais du marché ou vis-à-vis les besoins des membres</i>		<i>Par les relations de proximité entre les usagers et travailleurs</i>
Autofinancement	<i>Souscription de capital action et ventes de biens et services</i>		<i>Souscription de part du capital, cotisations et ventes de biens et services</i>		<i>Cotisations, bénévolat, dons et vente de services</i>
Travailleurs	<i>Salariés</i>		<i>Salariés, membres</i>		<i>Salariés, bénévoles, usagers et d'autres partenaires</i>

Adapté de Defouray, J. et Develtere, P. Éléments pour une clarification du débat sur Véconomie sociale, à paraître.

On observe donc que la spécificité et l'innovation engendrées par les initiatives de l'économie solidaire transcendent leurs formules d'organisation interne et semblent se trouver surtout dans le fait qu'elles agissent comme intermédiaires entre le domaine public et le domaine privé, en articulant trois sphères: sociale, économique et politique. Ces caractéristiques sont illustrées dans le TABLEAU 1, où on remarque les particularités et l'interface de l'économie solidaire par rapport aux organisations privées et aux composantes de l'économie sociale (coopératives, mutualistes et quelques associations).

Les fondements théoriques du modèle d'analyse

En faisant le lien avec les caractéristiques mentionnées, cette section a pour but de présenter les principaux concepts qui donnent support à l'analyse de la gestion proposée dans ce travail.

Le modèle a comme pilier une vision multidisciplinaire de la gestion qui assure la cohérence avec le fonctionnement des organisations solidaires à multiples logiques (sociale, économique et politique). Cette vision implique un examen plus ample du phénomène de la gestion à partir de 4 dimensions :

- la dimension sociale qui concerne l'interaction entre les individus,
- la dimension économique qui traite les formes de régulation économique et leurs caractéristiques,
- la dimension écologique qui considère l'interface de l'organisation avec le milieu,
- la dimension organisationnelle et technique qui aborde les aspects concernés du fonctionnement interne des organisations et de son impact sur les individus.

Pour chaque dimension, nous avons identifié une notion clé qui pourrait nous aider à comprendre plus profondément les particularités du fonctionnement des organisations solidaires. Quelques-unes de ces notions⁴ ont déjà été traitées dans les travaux des auteurs de l'économie solidaire, lesquels donnent des pistes pour la recherche dans le domaine de la gestion.

a) La dimension sociale

En ce qui concerne la dimension sociale, nous avons fondé notre analyse sur la notion *d'action communicative* élaborée par Jurgens Habermas (1987, 1989). Cette notion permet d'interpréter autrement les interactions entre les individus, en consacrant plus d'espace aux aspects subjectifs ainsi qu'à construction sociale de la réalité. Selon cette vision, les actes individuels peuvent être orientés par plusieurs types de rationalité. Le

⁴ À cet égard voir Eme, B. (1993) *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Service d'impression de l'IRIESCO-CNRS, Paris et Laville J-L et ail. (1994), *Cohésion sociale et emploi*. Desclée de Brouwer, Paris.

sens implicite à chaque action peut avoir ses fondements dans les finalités propres (action téléologique), dans les normes du groupe (action normative), dans les sentiments ou les valeurs morales des individus (action expressive) ou encore dans le monde vécu qui est partagé intersubjectivement par la communauté de communication (action communicative).

Toutefois, il faut que les manifestations individuelles soient orientées vers l'accord pour qu'une action communicative soit développée. Cela sera possible à partir d'une discussion et d'une prise de position sur la validité des motifs défendus par chaque individu dans un contexte d'argumentation. Dans cette perspective, la communication libre est très importante. Cependant, pour être considérés comme participants d'une communauté de communication, les individus doivent interagir, ce qui implique : (i) partager le même monde: le monde vécu composé d'aspects objectifs, subjectifs et sociaux ; (ii) parler avec sincérité et authenticité ; (iii) considérer l'existence de schémas d'expression partagés et reconnus par tous. Ainsi, selon Habermas, la pratique de l'argumentation est fondamentale car elle permet aux participants d'arriver à une situation d'entente et de coopération par le biais d'autres moyens que l'argent et le pouvoir.

Les conditions de validité dans un processus d'argumentation sont reliées à un savoir de fond que l'auteur nomme le monde vécu. Ceci constitue donc le contexte de l'action communicative. Le monde vécu est défini comme le cadre culturel et symbolique construit ou reçu par un groupe. Il est formé à la fois d'aspects objectifs, subjectifs et sociaux. Il n'est pas un monde privé, il est construit et partagé intersubjectivement par la communauté de communication. Bref, le monde vécu est un monde commun au groupe.

b) La dimension économique

En ce qui a trait à la dimension économique, notre analyse sera basée sur l'idée *d'économie substantive* développée par Karl Polanyi (1973,1985). Cet auteur prend parti pour le sens substantif de l'économie et la définit comme "*un procès institutionnalisé*". Le mot *procès* renvoie à l'idée de mouvements des biens matériels en ce qui concerne le changement de lieux, de possesseurs ou des deux. Selon l'auteur, les biens changent de "*mains*", lesquelles peuvent être représentées par des groupes publics, par des personnes ou par des entreprises privées. Le mot *institutionnalisation*, à son tour, qualifie ce procès en définissant sa fonction dans la société. Comme le souligne Polanyi: "*L'institutionnalisation du procès économique confère à celui-ci unité et stabilité; elle crée une structure ayant une fonction déterminée dans la société; elle modifie la place du procès dans la société, donnant ainsi une signification à son histoire; elle concentre l'intérêt sur les valeurs, les motivations et la politique.*" (Polanyi, 1975).

L'économie substantive est donc encadrée et englobée dans les institutions économiques et non-économiques. Cela veut dire que son domaine transcende les sphères du marché formel et que son fonctionnement dérive de plusieurs formes d'institutionnalisation. Polanyi montre l'existence d'au moins quatre modèles d'institutionnalisation de l'économie. La sphère domestique correspond à la production pour l'usage propre, soit pour la famille, pour le clan ou pour le village.

La distribution, en tant que deuxième modèle, correspond à des mouvements d'appropriation en direction d'un centre. Le fait principal de son organisation est le partage entre les individus et elle suppose toujours l'existence d'une autorité : *"le chef, le temple ou le seigneur est au centre de ce modèle"* (Polanyi, 1975). Le troisième modèle identifié par l'auteur est l'échange ; il se réfère à des mouvements de troc fréquents tels que ceux du marché. L'échange présuppose toujours l'existence d'un système créateur de prix.

Enfin, le dernier modèle correspond à la réciprocité: cette forme de régulation sous-tend des mouvements entre groupes symétriquement ordonnés, ce qui est explicité, par exemple, avec le don et le contre-don décrits par Marcel Mauss. La réciprocité a comme axe l'entraide qui est indissociable des rapports humains. Elle présuppose donc des rapports sociaux de proximité: *"Plus les membres d'une communauté se sentent proches les uns des autres, plus ils ont une tendance à multiplier les comportements de réciprocité."* (Polanyi, 1983)

c) La dimension écologique

Pour ce qui est de la dimension écologique, le concept de base sera *l'autonomie sociale*. Issues du champ de la neurophysiologie, plus précisément du concept d'auto-organisation (Varela, 1983), les études de l'autonomie sociale présentent une nouvelle façon d'interpréter les systèmes sociaux. Selon Morin, la notion d'autonomie sociale a introduit la complexité dans l'analyse du social. C'est-à-dire qu'à partir de cette conception, on peut *"relier et conjuguer ce qui, jusqu'à présent, ne l'était pas"* (Morin, 1983).

Orienté par cette vision, Morin envisage l'autonomie et la dépendance comme deux phénomènes directement reliés. Selon lui, plus un système développera sa complexité, plus il pourra développer son autonomie et plus il aura de dépendances. Ainsi, *"l'idée d'autoproduction ou d'auto-organisation n'exclut pas la dépendance à l'égard du monde extérieur; au contraire, elle l'implique. L'auto-organisation est, en fait, une auto-éco-organisation"* (Morin, 1983).

Les questions principales soulevées par le concept d'autonomie indiquent l'importance du rapport entre le système et l'environnement dans une perspective de transformation sociale. Cette vision diffère des propositions qui centrent leur analyse sur les relations internes au système, comme, par exemple, l'approche autogestionnaire. Cette dernière traite du fonctionnement collectif démocratique comme une fin en soi en le présentant comme une alternative de changement pour toute la société. (Rosanvallon, 1983)

La notion d'autonomie sociale centre son attention non seulement sur les modèles alternatifs au mode capitaliste "*à l'intérieur du système de production*" (Oodbout, 1986), mais aussi sur la relation entre le système de production et l'extérieur (les clients, l'environnement, la communauté, l'État, etc.). L'aspect central est une vision globale de la société qui inclut le système de production mais aussi d'autres sphères sociales. Dans cette conception, les possibilités de changement et de contribution sociale transcendent le domaine de la société du travail et s'inscrivent dans le rapport entre l'organisation et le milieu.

Bref, l'autonomie sociale met en relief la capacité de la société de s'auto-structurer à partir des actions des individus organisés. Ainsi, le concept permet de prendre en compte les systèmes sociaux qui sont originaires des pratiques solidaires et développés à partir de celles-ci. Ces "*zones autonomes d'espace public*" sont perçues comme formes d'auto-organisation qui renforcent la capacité collective, tant au niveau global de la régulation politique, qu'au ni veux local, avec la création de nouveaux espaces où les citoyens peuvent élaborer ses propres normes (Jobert,1985). Cela veut dire que ces organisations sont perçues comme agents intermédiaires entre l'état et la société civile, capables de construire une nouvelle façon de pratiquer la politique.

d) La dimension organisationnelle et technique

La dimension organisationnelle et technique (peu discutée chez les auteurs de l'économie solidaire) a pour fondement la *théorie substantive des organisations* proposée par le sociologue Guerreiro Ramos (1981). Selon cet auteur, la société est formée de multiples formes d'organisations et chacune d'elles fait partie de différentes enclaves de la société. Les organisations formelles ont constitué jusqu'à ce moment l'intérêt principal de la théorie contemporaine des organisations. Cela empêche donc que les chercheurs considèrent dans leurs études l'ensemble des systèmes qui constituent l'espace macrosociale. Ainsi, l'auteur préconise que, pour surmonter cette limitation, il faille concevoir une approche substantive de l'organisation, qui puisse considérer l'immense variété des organisations existantes.

Cette vision "substantive" des organisations permet de relativiser le rôle des organisations dites formelles et de considérer d'autres critères d'analyse

organisationnelle plus adaptés aux diverses configurations des systèmes sociaux. En ce qui concerne l'analyse organisationnelle, la vision substantive implique une nouvelle interprétation de quelques processus constitutifs de la gestion:

- *La génération de connaissances* a comme piliers le savoir scientifique et la technique, mais aussi d'autres sources de création comme l'art, la religion, l'histoire et la culture. Il y a plusieurs formes de connaissances légitimes qui varient en conformité avec la nature des systèmes sociaux.
- *L'évaluation de l'efficacité* implique la comptabilité directe des facteurs de production, mais aussi la considération de la contribution de l'organisation à l'ensemble de la société. Selon Ramos (1981), cette contribution est singulière à chaque type de système social.
- *Le travail* a une dimension *opérationnelle*, subordonnée à des compulsions formelles et imposées par le système, cette dimension est dominante dans les organisations productives. Cependant, le travail est aussi une forme *d'occupation*, c'est-à-dire "*qu'il est composé de pratiques et d'efforts librement produits par l'individu, en visant sa réalisation et son développement personnel*". (Ramos, 1981).

Ainsi, la théorie substantive des organisations développée par Ramos (1981) réalise une révision de quelques prémisses de l'analyse organisationnelle traditionnelle. Cela permet la conception d'une approche plus adaptée à l'étude du fonctionnement interne des systèmes sociaux qui se situent en dehors des limites du marché et qui sont gérés à partir d'une rationalité autre que celle des organisations formelles.

La grille d'analyse

Nous présentons, dans cette partie, la grille d'analyse de notre travail, en mettant en évidence les processus organisationnels analysés ainsi que leur description. Le regard porté sur chaque processus est relié aux aspects soulevés ci-dessus dans les fondements théoriques.

La description des processus a aussi été basée sur la grille d'analyse du fonctionnement associatif élaborée par les chercheurs du CRJDA (Centre de recherche sur la démocratie et l'autonomie) ainsi que sur la Grille de collecte et de catégorisation de données pour l'étude d'activités de l'économie sociale du CRISES, (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et syndicats), élaborée par Yvan Comeau (1996).

a. Présentation générale de l'organisation et de son contexte

Présentation générale du milieu d'action des organismes mettant en évidence les conditions socio-économiques et les besoins locaux. Description de l'historique des initiatives, de leurs contextes d'émergence et des changements subis par les organisations au fil du temps, en ce qui concerne le secteur d'activité, l'action géographique et la mission.

b. Dimension sociale

Concepts de base: La notion d'action communicative. Les conditions nécessaires à sa construction: l'accord, l'entente, la réflexion, le monde vécu et les rapports face à face. L'accord entre les individus comme mécanismes originaires de coordination. Les prétentions de validité qui déterminent l'action.

RUBRIQUES

Description

Les acteurs

Identification des principales caractéristiques de chacun des groupes constitutifs de l'organisation-les membres, les bénévoles, les administrateurs, la coordination et les professionnels et analyse des fonctions que chaque groupe exerce dans l'organisme.

RUBRIQUES

Description

Communication

Analyse de la place de l'action communicative et du monde vécu dans l'établissement de la communication à travers: (i) la description des principaux *moyens* de communication et de leur accessibilité; (ii) l'analyse de leurs *finalités*: instrumentale, normative, expressive ou communicative.

Interaction

Identification des *mécanismes générateurs* d'interaction: prédominance de processus de contrôle, d'influence externe et de leadership ou de processus de négociation entre les agents, à partir de l'accord.

Prise de décision

Description de la *relation entre les individus et les groupes* : prédominance de rapports de proximité (relation face-à-face) ou de rapports hiérarchiques et formels.

Analyse de la *participation* : dispositifs formels et informels de participation; dispositifs transitoires et dispositifs permanents; l'accès à la participation.

Description des *instances de décision*, c'est-à-dire des sphères de responsabilité de chaque groupe d'acteurs.

Analyse des *critères de validité*: les facteurs considérés comme valables et utilisés par le groupe dans sa prise de décision (efficacité, vérité, véracité ou conformité avec les normes).

c. Dimension économique

Concepts de base : Le sens substantif de l'économie : l'économie comme processus institutionnalisé. Les modèles d'institutionnalisation (domestique, redistribution, échange et réciprocité). La réciprocité (le don et le bénévolat). Le rapport entre la réciprocité et la proximité.

RUBRIQUES

Description détaillée

**Moyens
utilisés et
applications**

Identification des principales sources *de* ressources utilisées par l'organisation et les principes de régulation qui leur sont propres (la réciprocité, la redistribution, l'échange ou la sphère domestique). Analyse de la place du don et du bénévolat. Identification des principales *applications* réalisées (patrimoine matériel et charge de fonctionnement).

**Constructi on
conjointe
de l'offre
et de la
demande**

Examen de la *conception conjointe de l'offre et de la demande* à travers l'analyse : (i) de la participation de l'utilisateur dans la conception du service; (ii) des canaux d'expression des besoins par l'utilisateur; (iii) de la personnalisation du service à partir les besoins exprimés par les usagers.

Description et analyse des systèmes de *définition de prix et de qualité*, en observant l'influence des rapports sociaux de proximité dans ces processus.

d. Dimension écologique

Concepts de base : La notion d'autonomie sociale. La complémentarité entre l'autonomie d'un système et sa dépendance. Le rapport entre le système et l'extérieur (confrontation de logiques). L'action politique et la création institutionnelle produites par les groupes. Les organisations solidaires comme espaces publics de proximité.

RUBRIQUES

Description détaillée

**Les interfaces avec
le monde vécu**

Analyse de *l'interface entre l'organisation et la communauté* : (i) considération du projet social des groupes (ii) observation de l'action politique des groupes qui s'exprime au quotidien (réponse aux besoins), et dans les actions de concertation locales (iii) identification des partenariats au niveau local, ainsi que des critères considérés comme importants dans l'établissement de ces partenariats.

Analyse *du rapport entre les membres et du partage intersubjectif* entre eux : les réseaux d'entraide; les rapports sociaux hors du travail; les projets parallèles; l'implication dans l'organisme et le sentiment d'appartenance.

RUBRIQUES

Dimension écologique

Description détaillée

Les interfaces avec le système institué

Considération de *l'interface avec l'État* : (i) interférences des bailleurs de fonds sur la gestion et interférences politico-administratives ; (ii) influence des organisations sur les politiques publiques et rapport avec le pouvoir local.

Analyse de *l'interface avec la sphère marchande*: autres organisations qui offrent le même type de service; les atouts et les faiblesses de l'organisme par rapport à ses concurrents.

e. Dimension organisationnelle et technique

Concepts de base : La vision substantive des organisations. Efficacité comme composée d'aspects quantitatifs et qualitatifs. Construction de connaissances à partir d'aspects objectifs (science et technique) et subjectifs (histoire, culture et monde vécu). Travail comme un espace pour le développement des potentialités humaines.

RUBRIQUES

Description détaillée

Le processus productif

Examen de *l'organisation du processus productif* par l'entremise de l'étude: (i) de leur différents étapes; (ii) de la distance entre la conception et l'exécution; (iii) de la division des tâches; (iv) de la participation des travailleurs, des usagers et des bénévoles dans la conception du processus.

RUBRIQUES

Description détaillée

Critères d'efficacité

Analyse du sens attribué à l'efficacité à travers l'examen des références utilisées par les individus pour *évaluer leur travail* (auto-évaluation, co-évaluation, évaluation par l'employeur, entre autres), ainsi que *l'impact de l'action sociale de l'organisation*.

Savoir- faire

Identification des connaissances et des aptitudes considérées comme importantes dans l'organisation par l'analyse des *processus de recrutement* (critères et sources) et de *formation* (internes et externes).

Satisfaction des travailleurs

Analyse de la signification du travail à travers l'examen: (i) des *facteurs générateurs* de satisfaction et d'insatisfaction; (ii) de la *valeur attribuée au travail* et du sentiment d'appartenance à l'organisme (iii) de *l'initiative* ou de l'espace pour la créativité dans les activités quotidiennes (iv) de *la perspective future* du personnel dans l'organisme.

Conclusion

L'univers de la gestion des organisations est très vaste. Une analyse attentive des théories des organisations nous permet d'identifier plusieurs courants ainsi que différents paradigmes d'interprétation du phénomène organisationnel. Tout cela signale l'énorme amplitude et la complexité du sujet ici traité. C'est pour cette raison que nous sommes conscientes des limites de ce modèle d'analyse.

Cependant, le choix de quatre dimensions — sociale, économique, écologique et technique — donne la possibilité d'une compréhension plus approfondie du phénomène de la gestion dans les organisations de l'économie solidaire. Le traitement séparé de chacune n'a qu'une fonction didactique, permettant une "*pluralité de regards sur le phénomène*" (Chanlat, 1990). Ainsi, nous analysons les rubriques concernant chaque dimension, mais nous nous intéressons aussi à l'analyse de leur ensemble, en ayant pour objet la découverte des dimensions plus importantes ainsi que des interfaces entre elles. Ce faisant, nous croyons que l'étude pourra identifier les particularités du phénomène sans pour autant déconsidérer sa totalité.

Comme cela a été noté, le modèle d'analyse proposé ici est actuellement testé auprès de deux organismes communautaires localisés à Montréal. L'application pratique nous permet déjà d'affirmer que le modèle facilite la compréhension de plusieurs aspects particuliers de la gestion communautaire, comme, par exemple : la cohabitation de multiples acteurs et de diverses logiques d'action, la pratique bénévole, les ressources et les pratiques réciprocaires, le rapport avec la communauté, l'action politique, entre autres.

Le travail sur le terrain permet d'ajuster et de perfectionner le modèle et les conclusions de cette application seront disponibles prochainement. En conclusion, nous espérons, avec ce travail, contribuer à faire avancer les connaissances dans ce champ nouveau qu'est l'économie solidaire dont les pratiques innovatrices constituent, à notre avis, un terrain très fertile pour des nouvelles découvertes en ce qui concerne les sciences sociales et surtout les théories et les pratiques administratives.

BIBLIOGRAPHIE

ARCMBAUD, Aline. (1993). "Pour l'économie solidaire" tiré de *Revue Travail*, no 29, été-automne.

BOULTE, Patrick. (1991) *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. PUF, Paris.

CHANLAT, Jean François (dir) (1990). "Introduction: Vers une anthropologie de l'organisation", dans *L'individu dans l'organisation, dimensions oubliées*. Les Presses de L'Université de Laval, Québec.

DEFOURNY, Jacques (1992) "The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector" tiré de Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Coopérative, Mutual and Nonprofit Organisations*. De Boeck Université, Bruxelles.

DEFOURNY, J. et DEVELTERE, P., (à paraître) *Éléments pour une clarification du débat sur Véconomie sociale*.

EME, Bernard et all. (1992) *Bilan d'expérimentation nationale pour le développement des services de proximité*. Agence pour le développement des services de proximité (ADSP), Paris.

EME, Bernard (1993). "Changement social et solidarités" tiré de *Revue Travail*, no 29, été-automne.

EME, Bernard. (1993) *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Service d'Impression de l'IRIESCO-CNRS, Paris.

_____.(1994) "Insertion et économie solidaire" tiré de Laville, Jean-Louis et all. *Cohésion Sociale et Emploi*, Desclée de Brouwer, Paris

ENJOLRAS, B. (1993) "Services de proximité et économie solidaire" tiré de *Revue Travail*, no 29, été-automne.

FAVREAU, Louis et SAUCIER, C (1996) *Économie Sociale et développement économique communautaire: de nouvelles réponses à la crise de l'emploi?*, tiré d'*Économie et Solidarité*, vol 28, no 1.

FAVREAU, Louis. (1994) "Organisation communautaire et mouvements sociaux, à l'heure des partenariats", tiré de *Coopératives et développement.*, vol 25, no 2.

FERNANDES, Rubem César (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na America Latina*. Civicus, Rio de Janeiro.

GODBOUT, Jacques T. (1986). "De l'autogestion à l'autonomie" tiré de *Revue Possibles* volume 10, n° 3-4, Montréal, printemps/été pp. 117-127.

HABERMAS, Jiirgen (1987) *Teoría de la acción comunicativa*. Tomes I et II, Taurus, Madrid.

_____ (1989) *Teoria de la action comunicativa: compléments y estudios previos*. Catedra, Madrid.

_____. (1990) *Écrits Politiques*, Les éditions du Cerf, Paris.

JOBERT (1985) "Trois types de relations de dépendance personnelles dans les États modernes" dans *CEPS/CREA (1985), L'autonomie sociale aujourd'hui*. Presses de l'université de Grenoble, Grenoble.

LA VILLE, Jean-Louis (1993). "Travail et intégration sociale" dans *Revue Travail*, no 29, été-automne.

_____. (1993) "Economie et social: à la recherche des synergies perdues", tiré de Laville, Jean-Louis et ail. *Coopération défis pour une démocratie économique*. Éditions vie ouvrière, Bruxelles,.

_____.(1994) "Introduction: la nouvelle question sociale" et "Services, emploi et socialisation" tiré de Laville, Jean-Louis et ail. *Cohésion Sociale et Emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.

_____.(1995) "Économie solidaire, économie sociale et État social" tiré de KLEIN, Jean-Louis et LÉVESQUE (dirs) *Contre l'exclusion: repenser l'économie*. Presses de l'Université du Québec, Montréal.

LAVILLE J-L et SAINSAULIEU, R. (1997) *Sociologie de l'association*. Desclée et Brouwer, Paris.

LÉVESQUE, Benoît et MALO, Marie Claire (1992) "L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante" tiré de Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organisations*. De Boeck Université, Bruxelles.

LÉVESQUE, Benoît. (1994) "Québec: des expériences à l'institutionnalisation" tiré de Laville, Jean-Louis et ail. *Cohésion Sociale et Emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.

MAHEU; Louis et TOULOUSE, Jean-Marie (1993). "Gestion du social et social en gestation" dans *Sociologie et Sociétés*", vol XXV, no 1, printemps, Les Presses de l'Université de Montral, Montréal.

MORIN, Edgar (1983). "Peut-on concevoir une science de l'autonomie?" dans DUMOUCHEL, Paul et DUPUY, Jean Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*, Seuil, Paris.

_____.(1986). "Complexité et Organisation", tiré de Audet, M. et Malouin, J.L. (dir), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Les Presses de L'Université Lavai, Québec.

POLANYI, K. et ARENSBERG, C (1975). *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Librairie Larousse, Paris.

_____. (1983). *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Éditions Gallimard, Paris.

RAMOS, Guerreiro (1981). *The New Sciences of Organisations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations*, University of Toronto Press, Toronto.

ROSANVALLON, Pierre (1983). "Formation et désintégration de la galaxie auto" tiré de DUMOUCHEL, Paul et DUPUY, Jean Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*, Seuil, Paris.

ROUSTANG, G. et ail. (1996) *Vers un nouveau contrat social*. Desclee de Brouwer, Paris.

ROUSTANG, G. (1994) "Pour une économie politique" tiré de Laville, Jean-Louis et ail. *Cohésion Sociale et Emploi*, Desclee de Brouwer, Paris.

VARELA, Francisco (1983). "L'auto-organisation: de l'apparence au mécanisme" dans DUMOUCHEL, Paul et DUPUY, Jean Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*, Seuil, Paris.