

**Gouvernance et liens interpersonnels au sein des entreprises
du tiers secteur**
Application au cas d'un atelier protégé
**Forms of governance and types of interpersonal relationships
in third-sector enterprises**
The case of a protected workshop

Patrick Bourgne and Christine Lambey

Number 288, April 2003

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022197ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1022197ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bourgne, P. & Lambey, C. (2003). Gouvernance et liens interpersonnels au sein des entreprises du tiers secteur : application au cas d'un atelier protégé. *Revue internationale de l'économie sociale*, (288), 25–36.
<https://doi.org/10.7202/1022197ar>

Article abstract

The ambivalent nature of enterprises in the solidarity and social economy resulting from the coexistence of organizations and groups of actors with diverging interests poses the problem of how best to coordinate activities inside these entities. In this article, the authors show that third-sector enterprises have recourse to two forms of coordination—commitment and (complete or incomplete) contracts—if they incorporate at an early stage the structure of interpersonal relationships in the different components of the organization and between its dividing lines. The particular case of a work-integration enterprise for disabled people illustrates the possibilities for facilitating collective action while respecting the nature of the existing relationships among members.

GOVERNANCE ET LIENS INTERPERSONNELS AU SEIN DES ENTREPRISES DU TIERS SECTEUR

Application au cas d'un atelier protégé

par Patrick Bourgne^(*) et Christine Lambey^(**)

Le caractère ambivalent des entreprises de l'économie sociale et solidaire, issu de la cohabitation d'organisations et de groupes d'acteurs aux intérêts divergents, pose le problème de la coordination des actions au sein de ces entités. Dans cet article, les auteurs montrent que les entreprises du tiers secteur peuvent avoir recours à deux modes de coordination, l'engagement et le contrat (complet ou incomplet), si elles intègrent en amont la structuration des liens personnels au sein des différentes composantes de l'organisation et entre ses lignes de fracture. Une illustration au travers du cas particulier d'une entreprise d'insertion de personnes handicapées permet d'explicitier les actions envisageables pour faciliter l'action collective en respectant la nature des relations existantes entre les membres.

(*) Maître de conférences, sciences de gestion, université Blaise-Pascal.

(**) Maître de conférences, sciences de gestion, université Blaise-Pascal.

Les entreprises du tiers secteur se singularisent par la conjonction d'une activité marchande avec un service rendu au public (Lipietz, 2001). Combinant des enjeux à la fois économiques et sociaux, ces structures, organisées en associations, coopératives ou mutuelles, mêlent de multiples logiques d'action.

Face à cette caractéristique, de nombreux travaux comparent l'efficacité des formes d'organisations propres au tiers secteur (mutuelles, associations) aux autres modes de gouvernance (Jensen et Meckling, 1979 ; Llewelyn, 1998). Peu d'entre eux se focalisent sur la gestion de l'articulation des logiques en présence au sein d'une action collective.

Ce travail répond à cet objectif en intégrant les contraintes engendrées par le réseau social tissé entre les acteurs. Il recense, dans une première partie, les possibilités concrètes de coordination au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire, et illustre, dans une deuxième partie, la pertinence de ces outils dans une situation particulière qui concerne une entreprise d'insertion de personnes handicapées⁽¹⁾.

(1) Les termes d'atelier protégé ou d'entreprise de travail adapté (ETA) seront utilisés pour désigner cette entité.

Coordination des actions et structures des relations interpersonnelles au sein des organisations du tiers secteur

Serge Koulytchizky (1998), en revisitant le quadrilatère d'Henri Desroche, insiste sur la fracture entre les administrants et les administrés des sociétés coopératives. Emmanuelle Marchal (1992) souligne la difficulté, pour les associations qui emploient des permanents, à faire coïncider la sphère politique associative imprégnée d'un militantisme et d'une idéologie égalitaire avec la sphère professionnelle qui fonctionne suivant une logique de spécialisation, source d'inégalités. De façon indépendante, le caractère paradoxal des firmes de l'économie sociale et solidaire contribue à mettre en relation deux mondes difficiles à rassembler : le monde marchand et celui des services désintéressés rendus à une communauté.

Ces différents constats posent avec acuité le problème de l'alliance de différentes composantes d'une même organisation autour d'un projet commun. Dans l'introduction de leur ouvrage *L'acteur et le système*, Crozier et Friedberg (1977) considèrent l'action collective, problématique en soi, comme un processus d'intégration par la contrainte ou par le contrat. De façon plus précise, ces deux auteurs affirment qu'il est possible de contraindre les acteurs en ayant recours à la soumission idéologique ou en jouant sur la fibre affective des individus, le contrat englobant par ailleurs aussi bien les arrangements implicites que les accords explicites.

La pensée de ces deux sociologues explicite assez bien la nature des processus de coordination au sein des firmes du tiers secteur :

- la soumission idéologique correspond à une forme d'engagement, défini comme le fait de mettre sa personne au service d'une cause politique ou sociale. Elle est largement présente dans toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire⁽²⁾ et facilite la combinaison des efforts individuels ;
- la soumission affective résulte de la structure des liens personnels tissés entre les individus. Granovetter (1973 ; 2000 a) et Burt (1982 ; 1992), dans leurs différents travaux, ont insisté sur l'importance des relations interpersonnelles aussi bien pour comprendre les possibilités d'action de chaque acteur que pour analyser la capacité d'un groupe à coordonner ses actions ;
- les arrangements implicites à l'origine du système d'action concret proviennent de la conjonction d'une règle du jeu avec son application particulière par chaque individu du système qui y trouve un intérêt personnel. Ils forment la structure informelle de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977) ;
- les accords explicites correspondent au contrat⁽³⁾, associé à un accord de volonté des parties concernées et à une définition complète (définition de l'ensemble des tâches-obligations incombant à chaque partenaire) ou incomplète (définition des objectifs de l'échange et du système d'incitations-sanctions) du cadre général de l'échange. Ils contribuent à la régulation formalisée de l'ensemble des interactions.

Ces quatre modes de coordination interagissent et n'offrent pas les mêmes possibilités d'action. Les arrangements implicites sont importants pour

(2) Le colloque sur les associations organisé à Saint-Etienne les 18 et 19 octobre 2001 (Chopart *et al.*, 2001) a consacré une session entière au problème de l'engagement.

(3) Il s'agit ici de contrats qui se forment à l'intérieur de l'association (Castro, 1997).

comprendre le fonctionnement des entreprises du tiers secteur, mais sont difficiles à identifier, à formaliser, à représenter et ne peuvent être directement « gérés ». De la même manière, la structure des relations interpersonnelles joue un rôle majeur dans l'ajustement des intérêts contradictoires des parties en présence, mais ne peut pas être modifiée. Seuls les accords explicites et les bases de l'engagement (les valeurs de l'association et leur communication auprès des acteurs) sont effectivement gérables.

En conséquence, la procédure la plus adaptée consiste à mettre à jour la structure des liens personnels et les arrangements implicites pour choisir, en fonction de ces éléments, une politique en termes de contractualisation et de gestion de l'engagement. Considérant les difficultés pour faire émerger les arrangements implicites, nous préconisons une gestion de la coordination qui s'appuie sur la structure des liens personnels. L'analyse du réseau social est ici facilitée par l'existence d'outils sociométriques⁽⁴⁾. Plus précisément, ce sont les relations de personne à personne entre les lignes de fracture (administrants-administrés, politique-professionnel, marchand-non marchand) et au sein de chaque composante qui sont importantes. Ces liens peuvent être d'intensité variable, comme l'indiquent les premiers travaux de Mark Granovetter (1973). Cet auteur distingue les liens faibles qui traduisent le simple fait que deux personnes se connaissent et les liens forts qui expriment une intensité émotionnelle, un temps partagé, un degré d'intimité et l'existence de services réciproques entre deux acteurs. Les spécialistes des réseaux sociaux (Granovetter, 1973; Burt, 2001) utilisent les liens faibles pour examiner la communication entre les groupes d'acteurs et les liens forts pour appréhender le degré de coalition des groupes et l'existence des rapports de confiance. Les cinq structures types présentées ci-après permettent d'analyser l'organisation des liens forts et des liens faibles au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire et son impact sur la coordination (tableau 1).

(4) Le manuel de Degenne et Forsé (1994) et le petit ouvrage de Lazega (1998) font un recueil détaillé de ces outils et de leurs utilisations.

Tableau 1
Opportunités ou difficultés de coordination
en fonction de l'organisation des liens faibles et forts

Structuration des liens faibles	Structuration des liens forts	Opportunités ou difficultés de coordination
Existence de liens faibles entre les lignes de fracture	Liens forts entre les lignes de fracture	Opportunités de coordination
	Absence de liens forts	Neutralité en termes de coordination, opportunité en termes de communication
	Liens forts à l'intérieur de chaque composante	Difficultés de coordination (affrontement)
Absence de liens faibles entre les lignes de fracture	Absence de liens forts	Neutralité en termes de coordination
	Liens forts à l'intérieur de chaque composante	Difficultés de coordination (affrontement)

Le tableau précédent montre l'existence d'une situation favorable à l'action collective. Lorsqu'il existe des liens forts entre les lignes de fracture, Granovetter (1973) et Burt (2001) affirment que ces ponts naturels ont tendance à se multiplier, augmentant de fait la cohésion de l'organisation. À l'inverse, une structuration des liens forts et des liens faibles qui n'empiètent pas sur les lignes de fracture du tiers secteur aboutit à une logique d'affrontement entre plusieurs groupes d'acteurs coalisés sans véritable relation. Intermédiaire à ces deux cas, une absence de liens forts se traduit par une neutralité des liens interpersonnels sur la coordination des actions dans l'organisation.

La structuration des liens forts et des liens faibles fournit également des informations intéressantes sur les modes de coordination qui semblent les plus appropriés. Pour ce faire, nous avons d'abord considéré que les deux modes d'action peuvent être hiérarchisés selon leur efficacité et leurs coûts, le recours au contrat se révélant plus efficace que la coordination par l'engagement puisque celui-ci reste avant tout un acte personnel. Dans le même temps, nous estimons qu'une action sur l'engagement, dont l'objectif est d'explicitier les valeurs de l'organisation du tiers secteur, nécessite un compromis et un échange par le bouche à oreille. Cette communication interpersonnelle utilise naturellement les liens faibles existants. Enfin, nous postulons qu'il existe une incompatibilité entre une coordination par le contrat et l'existence de liens forts entre les partenaires de l'échange, comme l'indique Granovetter (1985 ; 2001 b). Le tableau 2 résume les actions envisageables.

Lorsqu'il existe des liens forts entre les différentes composantes de l'organisation (cas 1), la seule action possible consiste à améliorer l'engagement autour de valeurs communes. À l'opposé, lorsqu'il n'existe pas de liens faibles entre les lignes de fracture (cas 4 et 5), il paraît hasardeux d'utiliser

Tableau 2
Modes de coordination selon la structuration des liens faibles et forts

Structuration des liens faibles	Structuration des liens forts	Modes de coordination envisageables
Existence de liens faibles entre les lignes de fracture	Liens forts entre lignes de fracture (cas 1)	Action en faveur de l'engagement
	Absence de liens forts (cas 2)	Action en faveur de l'engagement ou accord explicite (contrat)
	Liens forts à l'intérieur de chaque composante (cas 3)	Action en faveur de l'engagement et accord explicite (contrat)
Absence de liens faibles entre les lignes de fracture	Absence de liens forts (cas 4)	Action en faveur d'accord explicite (contrat)
	Liens forts à l'intérieur de chaque composante (cas 5)	Action en faveur d'accord explicite (contrat)

cet outil, puisque l'absence de connexion entre les différentes parties de l'organisation rend difficiles la recherche et l'obtention d'un compromis autour des bases de l'engagement. De fait, la seule action envisageable concerne l'augmentation des accords explicites. Dans les deux situations restantes (cas 2 et 3), les modes de coordination sont applicables et ce sont les difficultés qui dictent l'action. Lorsque celles-ci sont importantes (cas 3), il semble nécessaire d'agir à la fois par le biais de l'engagement et par celui du contrat.

Alors que cette grille théorique nous paraît adaptée aux spécificités de l'ensemble des entreprises de l'économie solidaire et sociale, nous l'appliquons dans une deuxième partie à un atelier protégé, organisation d'insertion de personnes handicapées.

Gouvernance et nature des liens interpersonnels au sein d'une entreprise d'insertion de personnes handicapées

Les ateliers protégés, définis par la loi de 1975 comme « *une unité de production qui offre à des travailleurs handicapés les conditions particulières de travail nécessaires à l'exercice de leur profession, et les modalités d'emploi susceptibles de faciliter leur promotion professionnelle, notamment par leur accession par des emplois en milieu ordinaire de production* », s'insèrent parfaitement au sein du tiers secteur. Ce sont des entreprises au sens propre qui emploient, pour une part importante de leur effectif, des personnes handicapées et sont subventionnées pour cela. Comme toutes les entreprises d'insertion, elles combinent un apport thérapeutique ou médico-social avec une logique de production ou de vente de biens et services (Visier, 1998). Il existe en France un peu plus de cinq cents ateliers protégés représentés par une instance nationale: le Gap-Uneta. Quatre-vingt-cinq pour cent d'entre eux sont gérés par une structure associative. La plupart de ces structures, de taille importante (Tchernonog, 2000), sont confrontées à un certain nombre de difficultés pour faire « *coexister des organisations différentes tant par les ressources, les règles de fonctionnement et les objectifs qu'elles se fixent* » (Marchal, 1992).

Les lignes de fracture éloignent :

- la partie politique de l'association, gérée assez souvent par des parents d'enfants handicapés (Adapei) ou des handicapés eux-mêmes, de la partie professionnelle comprenant aussi bien du personnel médico-éducatif que des gestionnaires ;
- les acteurs dont les choix s'insèrent dans une logique médico-sociale de ceux qui gèrent un risque économique.

Afin de faire apparaître la structure des liens personnels autour de ces points de cassure, nous avons analysé la situation d'un atelier protégé employant près de cinquante salariés et appartenant à une association de parents d'enfants handicapés mentaux (Adapei du Cantal⁽⁵⁾), elle-même gérant plus de deux cent trente contrats de travail. Auprès de cette structure,

(5) Les dirigeants de l'Adapei du Cantal nous ont autorisés à citer explicitement le nom de leur organisation dans cet article.

nous avons procédé à un inventaire des personnes concernées en premier lieu par le fonctionnement de l'atelier protégé. En pratique, un travail de collaboration avec le dirigeant de l'entreprise de travail adapté (ETA), complété par une vérification auprès de l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante, a permis l'élaboration d'une liste de quarante-trois personnes comprenant neuf salariés valides de l'atelier protégé⁽⁶⁾, sept permanents de l'association (deux salariés administratifs, quatre directeurs de centre d'aide par le travail [CAT] et le secrétaire général de l'association), huit membres du bureau (président, vice-présidents, trésorier, secrétaires...) et dix-neuf administrateurs.

(6) Pour des raisons liées aux difficultés de collecte auprès des personnes handicapées, nous n'avons pas intégré à la liste les salariés de l'ETA souffrant d'une déficience mentale.

Dans cet univers, les administrateurs et les membres du bureau occupent la sphère politique, les permanents et les salariés de l'atelier protégé occupant la sphère professionnelle. Conjointement, les membres de l'atelier protégé constituent le pôle marchand alors que le pôle médico-social est morcelé entre les autres groupes d'acteurs.

Nous avons ensuite adressé à chaque personne un document comprenant la liste des quarante-trois noms et les quatre questions suivantes :

- « Parmi les personnes de cette liste, quelles personnes connaissez-vous ? » (liens faibles) ;
- « Parmi les personnes que vous connaissez, quelles sont celles pour lesquelles vous pouvez affirmer "C'est plus qu'une simple connaissance" ? » (liens forts) ;
- « Parmi les personnes que vous connaissez, quelles sont celles pour lesquelles vous pouvez affirmer "Avec elle, je peux partager une confiance" ? » (liens forts) ;
- « Parmi les personnes que vous connaissez, quelles sont celles pour lesquelles vous pouvez affirmer "J'accepte volontiers de passer un moment avec elle en dehors des heures de travail" ? » (liens forts).

Une série de relances téléphoniques nous a permis de récolter trente-deux questionnaires, exploités grâce au logiciel Ucinet.

Sur l'ensemble des questionnaires exploités, l'intensité des liens faibles et des liens forts est la suivante :

- en ce qui concerne l'affirmation « Je connais cette personne » (liens faibles), les liens correspondants représentent 48,3 % des relations possibles entre les acteurs ayant répondu ;
- en ce qui concerne l'affirmation « Cette personne est plus qu'une simple connaissance » (liens forts peu restrictifs), les liens correspondants représentent 8,65 % des relations possibles entre les acteurs ayant répondu ;
- en ce qui concerne l'affirmation « Je peux partager une confiance avec cette personne » (liens forts), les liens correspondants représentent 2,8 % des relations possibles entre les acteurs ayant répondu ;
- en ce qui concerne l'affirmation « J'accepte de partager un moment en dehors des heures de travail » (liens forts), les liens correspondants représentent 3,9 % des relations possibles entre les acteurs ayant répondu ;
- en ce qui concerne la combinaison des trois critères (liens forts restrictifs), les liens correspondants représentent 1,5 % des relations possibles entre les acteurs ayant répondu.

Ces résultats montrent :

- l'existence de « trous » dans l'univers de travail de l'atelier protégé, expliqués soit par la méconnaissance des acteurs entre eux, soit par une absence de reconnaissance réciproque ;
- le faible nombre de relations « intimes » dans l'univers étudié.

Les schémas qui suivent explicitent la structure des liens faibles et des liens forts.

Figure 1
Analyse des liens faibles dans l'univers de référence de l'atelier protégé

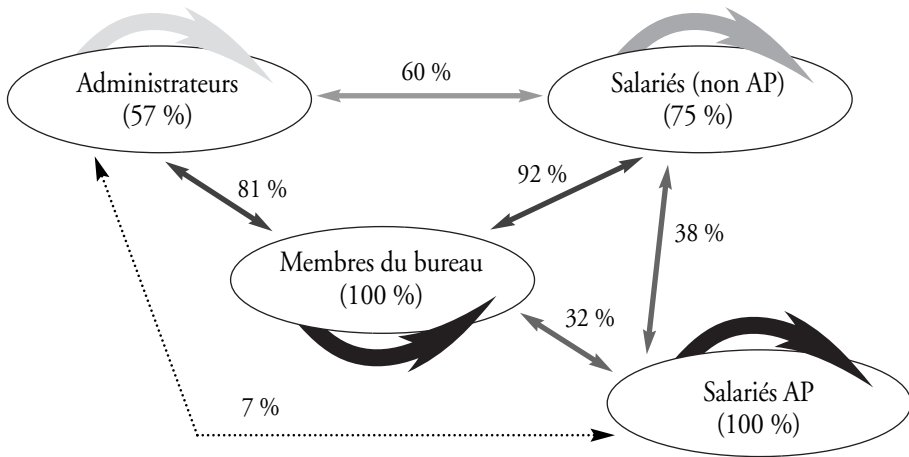


Figure 2
Analyse des liens forts (« C'est plus qu'une simple connaissance ») dans l'univers de référence de l'atelier protégé

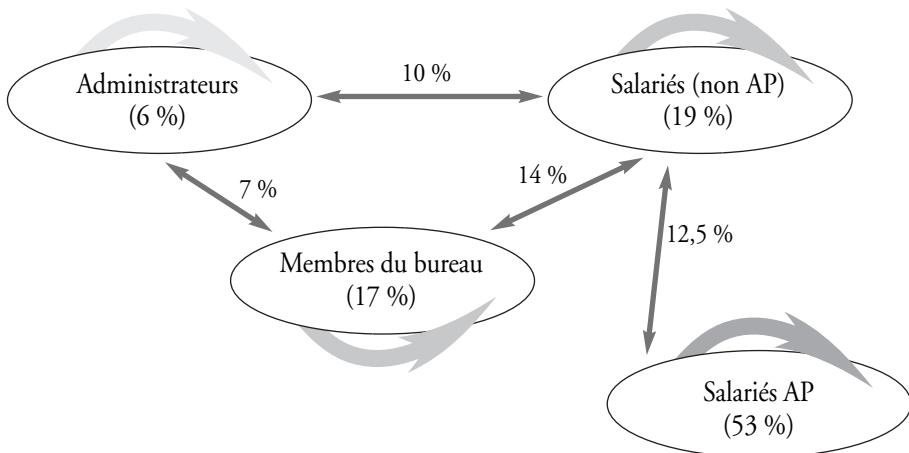
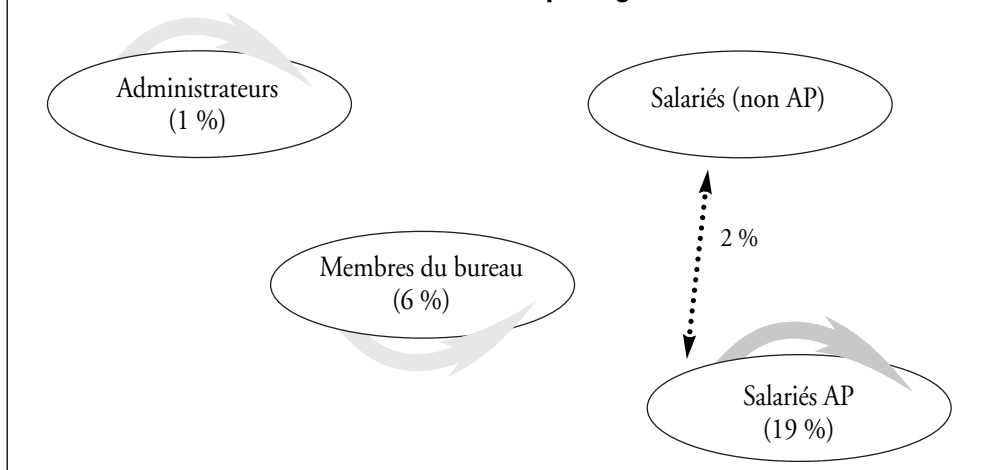


Figure 3
Analyse des liens forts (conjonction des trois critères du questionnaire)
dans l'univers de référence de l'atelier protégé



L'examen de la proportion de liens faibles entre les deux groupes d'acteurs professionnels (salariés membres de l'atelier du Pays vert, autres salariés de l'association) et les deux groupes d'acteurs politiques (administrateurs et membres du bureau) dépasse 30 % des relations possibles. Ce résultat montre que la circulation de l'information entre les différentes composantes de l'association est possible et ne souffre pas de « coupures ».

L'étude des liens faibles entre l'atelier protégé et le reste de l'association (logique économique *vs* logique médico-sociale) indique que la communication n'est pas absente, mais que le nombre de liens est moins important que pour les autres connexions. Ainsi, les liens faibles entre les administrateurs et les salariés de l'atelier protégé représentent seulement 7 % des relations possibles.

L'analyse des liens faibles à l'intérieur des différentes constituantes de l'association montre que les administrateurs forment le groupe le plus fragile. Effectivement, au sein de cette entité, le simple fait de se connaître n'est pas systématique, les liens faibles ne représentant que 57 % des relations possibles. La dispersion géographique des administrateurs et leurs contraintes personnelles expliquent en partie ce résultat. Il faut signaler que le fonctionnement quotidien de l'Adapei du Cantal génère davantage de connaissance entre les administrateurs et les membres du bureau, les administrateurs et les salariés qui n'appartiennent pas à l'entreprise de travail adapté qu'entre les administrateurs.

Qu'il s'agisse des liens forts au sens le moins restrictif (liés à l'affirmation « *C'est plus qu'une simple connaissance* ») ou des liens les plus forts (combinaison des trois critères), la structure de ces relations montre une plus forte cohésion des acteurs au sein de l'atelier protégé qu'au sein des autres groupes.

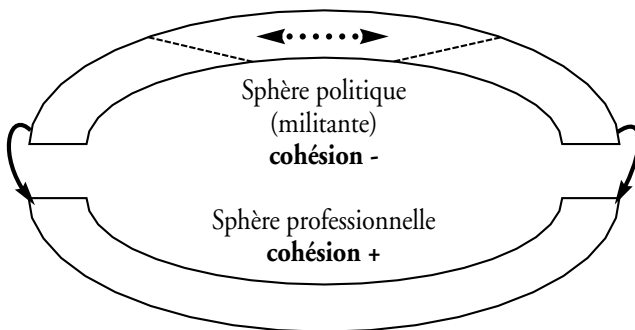
L'intensité des liens forts pour l'atelier protégé est trois fois supérieure à celle observée parmi les autres groupes d'acteurs. Conjointement, les relations entre les groupes confirment l'isolement de l'atelier protégé, puisqu'il n'existe pas de liens forts entre cette entité, les administrateurs et les membres du bureau.

L'examen des liens forts au sein de la sphère politique témoigne d'abord du faible nombre de relations entre les administrateurs. Il met également l'accent sur une propension des administrateurs à tisser des liens avec les salariés (hors atelier protégé) plus qu'avec les membres du bureau. Ce résultat surprenant s'explique par la proximité géographique et par une proximité « d'intérêt » avec les responsables de centre d'aide par le travail, les administrateurs pouvant avoir un enfant placé dans ces centres.

Dans le même temps, l'étude des liens forts montre que les membres du bureau entretiennent avec les deux autres groupes des relations assez limitées (7 % des relations possibles avec les administrateurs, 14 % des relations possibles avec les salariés qui n'appartiennent pas à l'atelier protégé) si on les compare aux liens faibles présentés précédemment (81 % des relations possibles avec les administrateurs, 92 % des relations possibles avec les salariés qui n'appartiennent pas à l'atelier protégé). Si le fonctionnement de la structure associative oblige l'ensemble des acteurs à connaître les membres du bureau, il ne conditionne pas l'instauration de liens forts.

Nous pouvons résumer par la figure 4 la structure des liens entre la sphère politique et la sphère professionnelle de l'association.

Figure 4
Structure des liens entre la sphère politique
et la sphère professionnelle de l'association



La structure des liens faibles met en avant le nombre important de « ponts » entre l'association « des familles » et l'association « des salariés ».

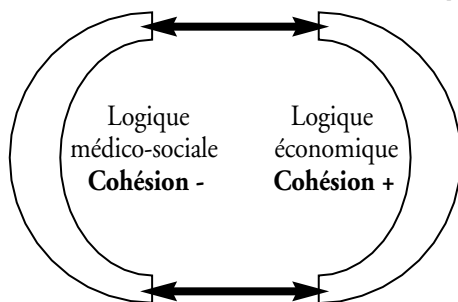
L'examen des liens forts a montré l'existence de connexions facilitant la coordination entre le pôle politique et le pôle professionnel. De plus, l'analyse sociométrique indique clairement, pour les administrateurs et les membres du bureau, une cohésion plus faible que pour les groupes de salariés.

Ainsi, s'il n'existe pas de conflits particuliers entre ce que Marchal (1992) dénomme le dispositif associatif et le dispositif entreprise, ce dernier semble bénéficier d'un net avantage.

Selon la ligne de fracture médico-sociale/économique, les liens forts et faibles se structurent de la façon suivante.

S'il existe quelques liens faibles entre la sphère économique et la sphère médico-sociale, la structure des liens forts met l'accent sur une absence de relation. Dans le même temps, la cohésion de la sphère économique, importante, est propice à une logique d'affrontement. Il faut signaler ici que, si la sphère médico-sociale paraît fragmentée, cet éclatement est largement expliqué par une absence du personnel médico-éducatif dans l'étude réalisée.

Figure 4
Structure des liens
selon la ligne de fracture médico-sociale/économique



En résumé, la structure des liens faibles et des liens forts met l'accent sur :

- la possibilité de faire circuler de l'information entre les différentes composantes de l'association en ayant recours aux liens faibles ;
- l'impossibilité d'assurer la coordination par l'utilisation des liens forts, la structure de ces relations donnant même naissance à une logique d'affrontement.

Les actions en termes d'engagement et de contractualisation semblent donc impératives.

En termes d'engagement, un audit réalisé par un cabinet-conseil pour le compte de l'Adapei du Cantal a démontré l'intérêt d'une charte de déontologie et d'un projet famille-référent moral.

Un projet associatif global rédigé par le président de l'association fournit une première réflexion en récapitulant les règles élémentaires de fonctionnement de l'association ainsi que ses objectifs généraux et la contribution de chaque catégorie d'acteurs. Il offre une base solide pour l'élaboration d'avancée importante dans cette voie, mais doit être accompagné d'une charte permettant de concrétiser le plus possible les valeurs essentielles de l'Adapei du Cantal : famille, solidarité, tolérance, dignité, vie démocratique. Ce document s'efforce de repousser, à tout prix,

l'instauration d'un « consensus mou » autour de valeurs universelles sans véritable engagement moral des acteurs.

Il s'agit donc, pour chaque valeur, de rédiger après concertation avec l'ensemble des acteurs concernés un ensemble de préceptes ou de principes, aussi précis que possible, autour desquels l'ensemble des individus concernés peuvent prendre la mesure d'un engagement réel.

L'analyse de la structure des liens interpersonnels laisse apparaître une large indépendance de l'atelier protégé. Le problème est donc d'aligner le fonctionnement de cette entité sur les missions principales de l'Adapei tout en maintenant une autonomie rendue nécessaire par la nature du risque au sein de l'ETA. Devant cette gageure, le contrat offre un apport évident. Associé à sa forme incomplète (acceptant l'impossibilité de détenir une information suffisante pour parvenir à un arrangement contractuel définissant complètement l'ensemble des tâches incombant aux partenaires), le contrat nécessite une réflexion autour des objectifs de l'échange et des moyens (sanction-incitation) envisagés pour faire en sorte que ceux-ci soient atteints. Concernant la contractualisation des relations entre l'atelier protégé et l'association de familles, il semble qu'il soit important de privilégier les objectifs « sociaux », les objectifs « économiques » étant largement présents dans l'esprit du dirigeant de l'atelier protégé. A ce titre, les critères utilisés par l'agence de notation Arese pour évaluer la qualité de la gestion des ressources humaines des firmes fournissent une base de travail intéressante pour définir des objectifs en termes de gestion de l'emploi (effectifs valides-handicapés, flux entrée, flux sortie...), gestion des carrières, politique de rémunération, condition de travail, hygiène et sécurité, climat social, satisfaction des salariés, cohésion sociale.

Conclusion

Cet article propose, pour les entreprises du tiers secteur, une aide pour améliorer la coordination de leurs différentes logiques d'action. La démarche que nous proposons consiste, à partir de la structure des relations interpersonnelles, à choisir le ou les modes d'action appropriés. Cette procédure engendre une difficulté en termes d'analyse des liens sociaux, celle-ci nécessitant un savoir-faire particulier. Ceci constitue une première limite à cette approche. La deuxième réside dans l'ampleur du travail à réaliser au sein des organisations de grande taille.

Néanmoins, il nous semble possible de concevoir une simplification de la démarche d'analyse des relations entre personnes. En outre, le travail présenté montre, pour un cas particulier (liens forts concentrés dans chaque composante de la structure, existence de liens faibles entre les différentes parties de l'organisation), la pertinence d'une réflexion autour des deux éléments gérables facilitant la coordination : les actions en faveur de l'engagement et la contractualisation des relations non marchandes. Ces éléments nous paraissent pertinents pour un grand nombre d'organisations de l'économie sociale et solidaire. ●

Bibliographie

- Burt R. S.** (1982), *Toward a structural theory of action*, New York, Academic Press.
- Burt R. S.** (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press.
- Burt R. S.** (2001), « Structural holes versus network closure as social capital », in *Social capital: theory and research*, ed. by Lin K, Cook K. S., Burt R. S., Aldine de Gruyter.
- Castro S.** (1997), « L'association est un contrat », *Recma*, vol. 76, n 264.
- Chopart J.-N. et al.** (2001), « Actions associatives, solidarités et territoires », actes du colloque, Saint-Etienne, 18-19 octobre, Chopart J.-N. et al. édit., Cresal, « Sociologie, matières à penser ».
- Crozier M. et Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- Degenne A. et Forsé A.** (1994), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, « U Sociologie », Paris.
- Desroche H.** (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Ciem.
- Desroche H.** (1976), *Le projet coopératif*, Editions ouvrières.
- Granovetter M. S.** (1973), « The strength of weak ties: a network theory revisited », *American Journal of sociology*, 78, pp. 3-30.
- Granovetter M. S.** (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of psychology*, n° 91, November, pp. 481-510.
- Granovetter M. S.** (2000 a), « La force des liens faibles », in *Le marché autrement*, ed. by Granovetter M. S., Desclée de Brouwer.
- Granovetter M. S.** (2000 b), « Action économique et structure sociale: le problème de l'encastrement », in *Le marché autrement*, ed. by Granovetter M. S., Desclée de Brouwer.
- Jensen M. C. et Meckling W. H.** (1979), « Rights and production functions: an application to labor-managed firms and co-determination », *Journal of business*, vol. 52, pp. 469-506.
- Koulytchizky S.** (1998), « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité », *Recma*, vol. 78, n° 272, pp. 77-84.
- Lazega E.** (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Puf.
- Lipietz A.** (2001), *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité, démocratie*, C. Fourel, Syros.
- Llewelyn D.** (1998), « Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles et les PLC », *Recma*, vol. 77, n° 268, pp. 51-64.
- Marchal E.** (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, n° 33, pp. 365-390.
- Tchernonog V.** (2000), « La place des associations de personnes handicapées », in *L'institution du handicap, le rôle des associations*, B. Barral et al. édit., PUR.
- Visier L.** (1998), « Les relations et les conditions de travail en milieu protégé », *Revue internationale du travail*, vol. 137, n° 3, pp. 373-394.