

# La gouvernance des associations

Collection « Sociologie économique »  
dirigée par Jean-Louis Laville

avec un Comité éditorial composé de :  
Mark Granovetter,  
Benoît Lévesque,  
Enzo Mingione,  
Richard Swedberg

Les mutations contemporaines engendrent une reconfiguration des rapports entre social et économique, qu'il s'agisse des phénomènes de globalisation ou de passage à une société de services. Ces changements de grande ampleur posent de nouvelles questions aux sciences sociales. Ils incitent en particulier à la réactualisation d'une problématique fondatrice de la sociologie, l'étude des rapports entre économie et société. S'inscrivant dans cette perspective, la collection a pour ambition :

- de questionner l'ordre économique et les risques toujours à l'œuvre de sa naturalisation en s'ouvrant à la pluralité des formes et logiques économiques observées empiriquement ;
- d'éclairer des sujets d'actualité à partir des points de vue, des outils et des théories sociologiques ;
- d'articuler analyses critiques et reconnaissance de pratiques sociales émergentes notamment dans le champ de l'économie solidaire, afin d'alimenter les débats publics.

(Voir les titres déjà parus en fin d'ouvrage)

Sous la direction de  
Christian Hoarau  
et Jean-Louis Laville

# La gouvernance des associations

Économie, sociologie, gestion

 érès  
The logo for Érès editions features a stylized lowercase 'é' in a grey circle, followed by the word 'érations' in a small font, and the word 'érés' in a large, bold, lowercase font.

Conception de la couverture :  
Anne Hébert

ISBN : 978-2-7492-0979-1

ME - 1200

© Éditions érès 2008

33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse

**[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC),  
20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris,  
tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19

# Sommaire

INTRODUCTION	
LA GOUVERNANCE AU-DELÀ DU DÉTERMINISME ÉCONOMIQUE	
<i>Jean-Louis Laville</i> .....	9

## PREMIÈRE PARTIE DE L'ÉCONOMIE À LA SOCIOLOGIE

1. LES ANALYSES ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS	
<i>Marthe Nyssens</i> .....	29
2. DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS À LA SOCIOLOGIE DES ASSOCIATIONS	
<i>Philippe Bernoux</i> .....	53
3. LA SOCIOLOGIE DES ASSOCIATIONS : DIMENSIONS INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	
<i>Salvador Juan</i> .....	73
4. L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS	
<i>Laurent Gardin</i> .....	95

## DEUXIÈME PARTIE DE LA SOCIO-ÉCONOMIE À LA GESTION

5. LE MANAGÉRIALISME ET LES ASSOCIATIONS	
<i>Philippe Avare et Samuel Sponem</i> .....	113

6. LA RÉGULATION TUTÉLAIRE DES ASSOCIATIONS MÉDICO-SOCIALES <i>Laurent Gardin, Madina Rival et Christophe Torset</i> .....	131
7. L'AUTORÉGULATION DES ASSOCIATIONS FAISANT APPEL PUBLIC AUX DONS <i>Philippe Avare et Philippe Eynaud</i> .....	153
8. LES LIEUX ASSOCIATIFS DE MUSIQUES ACTUELLES : RÉGULATION HYBRIDE ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL <i>Arthur Gautier</i> .....	173
TROISIÈME PARTIE DE LA GESTION À LA GOUVERNANCE	
9. USAGES DES DISPOSITIFS DE GESTION : ENTRE CONFORMITÉ ET INNOVATIONS <i>Philippe Avare, Philippe Eynaud et Samuel Sponem</i> .....	205
10. ASSOCIATIONS ET ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL <i>Madina Rival, avec la collaboration de Philippe Eynaud et Arthur Gautier</i> .....	215
11. RÉGULATION DIRIGEANTE ET GOUVERNANCE ASSOCIATIVE <i>Joseph Haeringer et Samuel Sponem</i> .....	227
CONCLUSION DE LA GOUVERNANCE AU GOUVERNEMENT DÉMOCRATIQUE <i>Christian Hoarau et Jean-Louis Laville</i> .....	245
BIBLIOGRAPHIE .....	270
LES AUTEURS .....	289
TABLE DES MATIÈRES.....	293

# Introduction La gouvernance au-delà du déterminisme économique

*Jean-Louis Laville*

L'analyse des fonctionnements associatifs a longtemps été un point aveugle de la science de l'association, pourtant science mère en démocratie selon Tocqueville. Économie et sociologie ont en partie remédié à ce manque dans une période récente. L'importance économique grandissante des associations, sur le plan économique avec 3,4 % du produit intérieur brut et un volume de 1 050 000 emplois en équivalent temps plein pour la France en 2007, comme sur le plan social avec 15 millions de bénévoles, explique sans doute une attention plus grande désormais portée à la question de leur fonctionnement. Dans le prolongement de ces constats et dans la foulée des analyses sur les mutations économiques, le thème de la gouvernance des associations ne peut que s'imposer et on le voit déjà poindre dans les programmes de congrès, rencontres et colloques comme dans la table des matières d'encyclopédies (Schmidt, 2008).

Dans ce contexte, l'ouvrage vise à fournir les premiers éléments de réflexion sur l'éventualité d'une gouvernance appropriée aux associations. Pour cette recherche exploratoire, nous nous appuyons sur les résultats disponibles en économie et sociologie, afin de définir une approche gestionnaire propre au secteur

associatif, puis à en inférer des premières conclusions sur la pertinence et les limites du concept de gouvernance.

La présente introduction s'attache à expliciter la structure du livre, divisé en trois parties. La première partie est centrée sur l'explicitation des choix méthodologiques et permet de clarifier deux types d'usage de la gouvernance dans les sciences sociales<sup>1</sup>. Elle débouche sur la conception d'un cadre d'analyse appliqué dans des enquêtes effectuées par une équipe pluridisciplinaire dont les résultats sont présentés dans la deuxième partie. La troisième partie propose des lectures transversales des matériaux recueillis mis en rapport avec la littérature existante dans le domaine.

## **LE DÉTERMINISME DE L'ÉCONOMIE NÉO-INSTITUTIONNELLE**

Plus précisément, la première partie du livre examine successivement les apports de l'économie et de la sociologie à l'analyse des associations.

Grâce au chapitre de Nyssens, il est possible de récapituler l'approche de la gouvernance selon l'économie néo-institutionnelle. À la suite de l'article séminal de Coase (1937) mettant en évidence que certaines transactions sur le marché comportent des coûts que la formation d'une entreprise pourrait réduire, l'organisation a été définie par Williamson (1975, 1985) comme le développement d'une « structure de gouvernance » permettant de diminuer ces coûts de transaction. La nouvelle économie institutionnelle, selon le nom donné au courant initié par Coase et développé par de nombreux auteurs dont Williamson, confère à l'organisation un statut théorique qu'elle ne possédait pas antérieurement dans la science économique orthodoxe. Au départ, l'économie néoclassique était orientée vers la maximisation de l'affectation de moyens rares à usage alternatif par le biais du marché, celui-ci autorisant la rencontre entre l'offre et la demande à travers un mécanisme de fixation de prix. Néanmoins, il est progressivement apparu des

---

1. Pour sa part, Le Galès (2003) distingue trois types d'usage : l'économie néo-institutionnelle ; la sociologie politique ; la sociologie économique et l'économie politique. Tout en reconnaissant la pertinence de ces distinctions, on considère ici, en suivant Rizza (2004), que le clivage essentiel dans l'acception de la gouvernance sépare les néo-institutionnalismes inscrits dans le prolongement de la science économique orthodoxe et ceux s'appuyant sur une pluralité dans les sciences sociales (économie, sociologie, gestion). Cette introduction examine les raisons pour lesquelles est préféré le second usage.

échecs du marché attribuables à des conditions de concurrence imparfaite, comme dans le cas d'asymétries d'informations. Face à ces défaillances, il devient possible de faire appel à l'État mais aussi à une firme qui est une structure de coordination alternative au marché. La nouvelle économie institutionnelle stipule que les contrats entre agents nécessitent pour être exécutés une structure de gouvernance opérante pour réduire les coûts de transaction, qu'il s'agisse des coûts de coordination dus à la collecte de l'information et à la négociation, ou des coûts de motivation attribuables aux mécanismes incitant les individus à remplir leurs engagements<sup>2</sup>.

La position défendue par l'économie néo-institutionnelle qui fait de l'entreprise une alternative au marché, et que Nyssens contextualise pour les associations, n'empêche pas que subsistent en son sein les principaux postulats de l'orthodoxie économique. La science économique y est définie comme la science qui étudie les choix humains découlant du phénomène de rareté, tel qu'il émane du décalage entre limitation des ressources et illimitation des besoins. Dans une anthropologie hobbesienne, les agents économiques sont opportunistes, susceptibles de dissimuler ou de détourner l'information à leur profit, l'homme est donc un « homme économique » guidé par l'intérêt pour soi et par l'augmentation de son bien-être individuel. Il consolide « une forme de société gouvernée par le principe d'utilité » (Laval, 2007, p. 321) conformément à la théorie du choix rationnel, même si la rationalité en question est limitée et procédurale.

L'hypothèse sous-jacente est qu'il existe une solution susceptible de concrétiser une optimisation des choix par l'obtention d'équilibres entre intérêts individuels portés par des agents stratégiques. La conséquence logique est l'identification d'une « bonne gouvernance » garantissant un optimum en termes d'efficacité et d'efficience. Plusieurs arguments forts amènent donc à refuser cette vision déterministe de la gouvernance contenue dans les options paradigmatiques de l'économie néo-institutionnelle.

---

2. La théorie des contrats s'est démarquée de cette approche en considérant pour sa part que l'entreprise n'est pas un mécanisme qui se substitue au mécanisme de prix mais qui l'intègre dans sa structure, une fiction légale, un nœud émanant d'un ensemble de relations contractuelles entre différents individus. Dans cette conception, les frontières entre le marché et l'entreprise sont floues car il n'y a aucune manière de distinguer clairement les relations contractuelles au sein de l'entreprise des relations contractuelles extérieures à l'entreprise, c'est-à-dire sur le marché.

Le premier argument, avancé par Granovetter, porte à la fois sur la conception du sujet et sur celle des institutions sociales. Pour lui, « dans les interactions sociales, les individus possèdent des mélanges de motivation, par conséquent ils agissent d'une manière qu'il est difficile de décrire uniquement en termes d'intérêt personnel » (Granovetter, 2008, p. 228). La tradition utilitariste, y compris l'économie néoclassique, est porteuse à ses yeux d'une simplification méthodologique dommageable parce qu'elle se réfère au comportement rationnel guidé par l'intérêt personnel en négligeant trop les relations sociales. D'où l'apport de la sociologie économique pour « mieux comprendre l'économie par la mise en lumière du mélange de motivations économiques et sociales poursuivies par les individus engagés dans la production, la consommation ou la distribution » (*ibid.*, p. 227). Granovetter considère l'analyse néoclassique des institutions sociales comme insuffisante parce qu'elle est centrée sur la nécessité de débusquer les éventuelles ruses, trahisons et fraudes des acteurs, dans une version de l'homme intéressé qui le convertit en une créature subtile et retorse. Ce pessimisme entretient une méfiance vis-à-vis des réactions individuelles autant qu'une croyance dans les vertus de la hiérarchie pour les endiguer. L'anthropologie sous-jacente est donc questionnable comme la vision simpliste qui envisage tous les registres de l'action sociale sous l'angle de transactions.

On rejoint le second argument allégué par Nyssens à la fin de son texte, l'interprétation de toute coordination en termes de recherche d'efficacité constitue un déni de la diversité des sphères de justice selon les termes de Walzer (1997). Autrement dit, la réduction des motivations humaines à l'intérêt matériel va de pair avec un « impérialisme économique » qui rabat les divers registres de l'activité sociale sur l'obtention d'un gain individuel, ce que la théorie de la mobilisation des ressources applique même au champ de l'action politique. La science économique en vient à expliquer les raisons d'être des associations par la contrainte de non-lucrativité qui rassurerait ainsi les consommateurs sur l'absence de sur-profit réalisé à leurs dépens. Prétendre que des consommateurs égoïstes auraient besoin d'entrepreneurs altruistes relève de l'aporie. Plus précisément la position défendue par les théoriciens néoclassiques pour qui les usagers intéressés feraient appel à des organisations mises sur pied par des promoteurs non intéressés aux résultats sur le plan matériel ; l'intérêt de ces entrepreneurs serait donc autre que matériel. Mais alors, comme l'écrit Favereau

(1989), la notion d'intérêt perd en consistance ce qu'elle gagne en extension. À moins que l'association ne soit qu'une couverture juridique où les profits personnels se déclinent en sur-salaires et avantages en nature, ce que certains modèles de théorie des jeux formalisent, comme ceux développés par Glaeser, Shleifer (2001) et cités par Nyssens. En outre, l'économie standard fait de l'association une réponse à des problèmes d'asymétrie informationnelle. Mais dans les services relationnels, plus qu'une simple asymétrie, il existe une véritable incertitude informationnelle, due au caractère radicalement incomplet des informations qui guident la réflexion et la pratique des protagonistes de la relation de service. D'où une inflexion vers une économie des singularités (Karpik, 2007), et un débat autour des normes et de leurs fondements qui, articulés à une prise en compte de la gamme complexe des comportements humains, conduisent à redonner place à la pluralité.

On touche ainsi à la troisième raison incitant à la réfutation des présupposés du néo-institutionnalisme économique. Elle tient à l'assimilation abusive entre économie et marché sur lequel il repose, correspondant à ce que Polanyi (2007) appelle le sophisme économiciste : l'État et les associations ne sont que des solutions de deuxième et troisième rangs, subsidiaires par rapport au marché. À cette approche hiérarchisée, il convient de substituer une perspective admettant pleinement la pluralité des principes économiques sans hiérarchisation, ni évolutionnisme. De ce point de vue, contre la naturalité d'une propension à l'échange qui serait attestée par la succession du troc et du marché, Polanyi dégage quatre comportements économiques : au marché s'ajoutent redistribution, réciprocité et administration domestique ; la redistribution correspond au principe selon lequel les biens et services sont répartis à partir de règles édictées par une autorité centrale ; la réciprocité correspond au principe selon lequel la circulation des biens et services est effectuée entre groupes symétriques à des fins de renforcement du lien social. Un quatrième principe, celui de l'administration domestique, qui consiste à produire pour son propre usage, est déduit de la différence faite par Aristote entre l'*œconomía*, production pour l'usage, et la chrématistique, production pour l'acquisition d'argent.

Pour toutes ces raisons, la conception de la gouvernance promue par le néo-institutionnalisme n'est pas satisfaisante. C'est pourquoi cet ouvrage s'en détourne. Il propose d'autres choix épistémologiques.

Considérer les institutions et les normes comme des constructions sociales, veiller au respect de la pluralité des logiques de la vie sociale et économique : tels sont les présupposés de l'approche interdisciplinaire qui suit. On est donc aux antipodes des prismes analytiques fournis par l'orthodoxie économique. Si une perspective néo-institutionnaliste demeure, elle est inspirée par la sociologie et l'hétérodoxie économique. L'acception retenue de la gouvernance considère donc les structures sociales et politiques comme des relations entre acteurs et groupes sociaux.

## **DES OUVERTURES SOCIOLOGIQUES**

Bernoux dans son chapitre souligne les traits distinctifs des associations à cet égard. Se défiant de toute vision qui postulerait une altérité absolue de celles-ci, il les considère comme des organisations mais en mentionnant ce qui les singularise. Les concepts centraux de la sociologie des organisations sont repris : action collective et coopération ; pouvoir et conflit ; changement, innovation et identité. Il valide leur pertinence en association mais avance aussi des hypothèses quant à leur déclinaison particulière. Ainsi, la dimension coopérative est inhérente à l'acte d'engagement initial des membres bénévoles mais elle est soumise à l'épreuve de la durée et du recrutement de salariés.

Il importe donc de situer les apports et les limites de la sociologie des organisations. Elle a remis en cause la croyance en un mode de gestion optimal contenu dans l'approche de l'économie standard, ce qui constitue un apport indéniable. Toutefois son succès en entreprise a induit une identification fréquente avec la seule analyse stratégique : les individus y sont dotés de marges de manœuvre que la maîtrise de zones d'incertitude leur confère, au-delà des règles formelles auxquelles ils sont censés se soumettre. En dépit d'une revendication d'absence de normativité, l'analyse stratégique n'identifie que des relations d'intérêt (Godbout, 2007, p. 241-258). Elle adopte donc implicitement une conception utilitariste de l'acteur qu'elle dénie par ailleurs, tout en restant muette sur la construction des régulations qu'aborde Reynaud (1989). L'analyse stratégique explique les comportements à l'intérieur d'un cadre formel, elle ne dit rien sur les raisons d'être de ce cadre. Plus largement, la lutte pour la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, la participation à des espaces de socialisation, l'esprit du don sont autant de facettes du rapport aux autres qui

sont éludées par une interprétation des interactions centrées sur le seul pouvoir. Corollaire, dans les rapports internes entre acteurs, il convient, comme l'écrit Bernoux, de ne pas négliger l'analyse stratégique, sans pour autant se focaliser sur celle-ci.

Le pouvoir s'exerce dans les associations comme dans tout autre lieu où des individus peuvent développer des stratégies génératrices d'un système d'action concret dans lesquels différents groupes entretiennent des relations d'alliance, de négociation mais aussi de conflit. Cependant, en association, l'analyse stratégique ne peut être privilégiée au détriment de l'analyse identitaire. Cette dernière est fortement explicative des relations sociales puisque l'identité influe sur le changement et que le sentiment d'appartenance est souvent lié à une valeur d'exemplarité et à une contribution à l'innovation socio-économique. Le statut de l'analyse identitaire illustre que les concepts de la sociologie des organisations, s'ils peuvent rendre compte des configurations associatives, doivent aussi être considérés selon des modalités qui ménagent une place prééminente à la question de la légitimité : légitimité des hiérarchies fondée sur une capacité reconnue des responsables et sur une conformité à la justice dans leurs actions, légitimité de l'action collective fondée sur une référence au sens qui ne devienne pas une auto-justification rituelle sans rapport avec les pratiques. Bernoux insiste sur ce qui en découle, le caractère décisif des mécanismes de « voice » (Hirschman, 1970) c'est-à-dire les opportunités concrètes des prises de la parole ; l'importance des lieux où s'expriment les tensions et où elles peuvent être résolues ; l'expérimentation en matière de mobilisation des acteurs et la gestion de leurs compétences. Ce faisant, il déborde déjà le cadre de la réflexion organisationnelle et identifie la dimension institutionnelle qui caractérise aussi l'association.

Juan renchérit sur les interrogations de Bernoux à propos des catégories comme l'identité et la légitimité. La position défendue dans son chapitre, comme dans la suite du livre, est celle d'une nécessité d'ajouter à la sociologie des organisations ce qui relève dans l'association de la création et du changement institutionnels. Il pose que l'analyse sociologique des associations appelle une articulation de leurs dimensions institutionnelle et organisationnelle. Contre une conception qui appauvrit l'association en ne retenant que son organisation productive, il met en relief le legs de l'école française de socio-anthropologie qui porte sur les principes actifs de mouvement et d'action instituante.

## UN CADRE D'ANALYSE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les deux contributions sociologiques mettent donc l'accent respectivement sur la dimension organisationnelle propre à l'association et sur la nécessité de la coupler avec une prise en compte de la dimension institutionnelle. Autrement dit, c'est une sociologie de la combinaison entre organisation et projet qui est préconisée. Elle suppose un rééquilibrage entre les analyses stratégique et identitaire pour tenir compte de l'importance des dynamiques propres à l'association et elle se démarque des perspectives qui restreignent l'association à une entreprise associative ou à une entreprise sociale<sup>3</sup>.

Néanmoins, le présent ouvrage n'a pas pour objet une analyse sociologique des associations développée ailleurs (Laville, Sainsaulieu, 1997). Guidée par la volonté d'alimenter le débat sur la gouvernance, la démarche menée ici consiste à approfondir le questionnement sur l'arrimage entre association et ordre institutionnel, en se démarquant des schématismes que l'on trouve dans les composantes de la sociologie des organisations (analyse socio-technique, et analyse de la contingence) traitant des rapports avec l'environnement.

L'analyse socio-technique accorde une grande importance aux technologies nécessaires à une production économique. Elle est donc marquée par son ancrage dans l'industrie et ne peut guère être appliquée en association : d'une part la rationalisation emprunte moins qu'en milieu industriel au taylorisme ; d'autre part les machines et les outils comptent moins que la relation à l'usager. La rationalisation dans les services associatifs est plutôt de type professionnel, pour reprendre la distinction de Gadrey (1996, p. 303-342) entre deux formes de rationalisation, l'une industrielle, l'autre professionnelle. Autrement dit l'analyse socio-technique est à remplacer par une analyse socio-professionnelle.

Surtout, l'interrogation sur l'ordre institutionnel, dont on vient de souligner la nécessité, amène à dépasser une analyse de la contingence axée sur l'économie marchande. En effet, l'analyse de la contingence est centrée sur l'environnement marchand ; l'organisation apparaît comme dépendante de celui-ci et en recherche

---

3. Pour un exemple d'analyse de l'association comme entreprise associative, voir E. Marchal (1992), pour une présentation de la littérature sur l'entreprise sociale, se reporter au chapitre 1.

de la meilleure adaptation. C'est un ajustement aux contraintes qui est visé et la perspective n'est pas dénuée d'un déterminisme qui fait écho à celui de l'économie néoclassique. Pour les associations, un autre cadre d'analyse est à construire, intégrant l'économie non marchande qui est majoritaire dans les budgets associatifs puisqu'elle représente 54 % du total. Autrement dit, les rapports à l'activité économique ne peuvent être saisis à travers la seule référence au marché, ils mobilisent avant tout la redistribution publique mais aussi les dons et le bénévolat. En opposition au déterminisme de l'analyse de la contingence, les approches de la protection sociale plurielle et de l'économie plurielle, élaborées sur la base de principes socio-économiques analytiquement distincts, sont des cadres conceptuels qui explicitent cette diversité. Dans le sillage de Polanyi, ils retiennent une conception de l'économie qui visibilise cette multi-dimensionnalité des ressources en associations :

- les ressources monétaires regroupent les ressources marchandes issues de la vente des biens et services, et les ressources non marchandes émanant de contributions, adhésions ou dons ;
- les ressources non monétaires regroupent des aides indirectes telles les mises à disposition (de personnel, de locaux), les exonérations de charges (cotisations sociales et fiscales) ainsi que les contributions volontaires bénévoles.

La grille d'analyse élaborée par Gardin ajoute au repérage de ces types de ressources l'étude de leur origine et des motivations qui ont présidé à leur attribution. Elle entérine l'inscription dans un cadre institutionnel puisque la pondération entre les ressources se construit à travers un ensemble de dispositifs réglementaires et législatifs ; pour ne prendre qu'un exemple, les lois sur les impôts des sociétés et les déductions fiscales sont suffisamment différentes dans les pays anglo-saxons et ceux d'Europe continentale pour affecter grandement le partage entre philanthropie et financement public des associations. Ce faisant, la grille mise au point par Gardin s'appuie sur l'acquis des néo-institutionnalismes sociologiques et elle rejoint également les orientations de cette économie politique institutionnaliste qu'est l'école de la régulation. Certes, les focales sont différentes. Le néo-institutionnalisme sociologique a recours au concept de champ organisationnel, sous-ensemble de la société délimité par des éléments symboliques, des pratiques sociales, des routines qui identifient les normes de référence et des croyances légitimées par les acteurs. L'école de la régulation, et à travers elle, la notion de régime institutionnel, identifie un paradigme qui

favorise l'accumulation dans l'ensemble d'une société capitaliste. Néanmoins, sociologie et hétérodoxie économiques se retrouvent pour examiner les conditions de reproduction d'un ordre social, par des arrangements trouvant leur cohérence dans les régularités qui sont plus que des conventions parce qu'elles ont la faculté de générer coercitions ou sanctions.

La grille d'analyse adoptée pour les études d'associations peut donc être qualifiée de socio-économique et caractérisée par une perspective institutionnelle qui se double d'une attention à la dimension organisationnelle. Cette démarche a des implications pour ce qui est des sciences de gestion. La seconde partie de l'ouvrage est donc axée sur les observations effectuées en association par un croisement des regards socio-économiques et gestionnaires, avant que la troisième partie ne se concentre sur des résultats transversaux. Si l'on suit Pérez (2003) et que l'on définit la gouvernance comme « le management du management », il est logique d'opérer un détour par les modes de gestion avant de conclure sur la gouvernance. En effet, les considérations finales peuvent alors intégrer les enseignements des écrits sur le sujet mais aussi être enrichies par l'ensemble des matériaux recueillis sur la mise en œuvre du management.

## **GESTION ET MANAGÉRIALISME**

La gestion fait l'objet d'appréciations contradictoires. La littérature s'est attachée à souligner le rejet de la gestion par les associations, de peur qu'elle n'entrave « les performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à cultiver » (Valéau, 2003, p. 9-22). Cependant, des contributions récentes mettent en avant le fait que les associations « sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises » (Boussard, 2008, p. 12). La gestion apparaît ainsi tour à tour comme insupportable ou incontournable. Pour ne pas en rester à des constats de répulsion ou de séduction, il s'agit de faire place à une interrogation sur les fondements des méthodes introduites dans les associations, puis sur les usages de celles-ci.

Du point de vue des fondements, il convient d'abord de noter la communauté épistémique entre économie néoclassique et dispositifs de gestion, si l'on appréhende les dispositifs au sens de Foucault (1991), c'est-à-dire des éléments hétérogènes interagissant par l'imbrication des niveaux discursifs et techniques

comme par l'articulation de discours et d'outils (Boussard, *op. cit.*, p. 36-37). Le managérialisme que Avare et Sponem définissent comme l'extension du management à tous les domaines de la vie sociale promeut donc la diffusion de dispositifs de gestion qui sont déduits des postulats de l'économie néoclassique. La performance y est référée à l'efficacité et l'efficience, la rationalité y est réduite à la rationalité instrumentale et la maîtrise du fonctionnement y est assurée par l'audit de l'organisation. Le managérialisme est ainsi en symbiose avec une conception strictement organisationnelle des associations qui naturalise les contraintes environnementales appréhendées comme marchandes et techniques.

Les développements précédents envisageant les institutions comme des constructions historiques et ayant conduit à l'établissement de la grille d'analyse socio-économique autorisent cependant à distinguer managérialisme et gestion. Le managérialisme, par l'alignement qu'il induit de toutes les entités collectives sur les entreprises privées, ne peut être confondu avec la préoccupation de gestion, il en propose une lecture dominante mais celle-ci peut être questionnée. Autrement dit, si la gestion est un effet de la rationalisation du monde contemporain, elle ne saurait pour autant être interprétée comme l'imposition du managérialisme. Certes, la consubstantialité de la gestion et du capitalisme incite à une telle assimilation. Néanmoins, la généalogie amène à s'en éloigner puisque la gestion émerge comme conduite rationnelle des affaires avec un prisme beaucoup plus large : elle inclut le contrôle des affaires publiques comme celui des affaires privées dans un contexte où des entrepreneurs se voient confier des ressources pour des entités dont le commanditaire veut suivre l'exécution (Boussard, *op. cit.*, p. 48-59). Dans l'histoire, le souci de gestion ne s'est pas révélé dans la seule optique de maximisation du profit ; aujourd'hui la prégnance du managérialisme ne doit pas masquer l'exigence d'une gestion pour des entités non capitalistes qui agencent des moyens pour réaliser une activité. S'il ne saurait être question sur le plan analytique d'assimiler association et entreprise, les associations ne peuvent être délestées de leur production économique, pas plus que les membres qui s'y sont engagés ne peuvent se départir de leur droit à exercer un contrôle collectif. Comme l'écrivent encore Avare et Sponem, proches en cela de Boussard, la gestion peut être rapportée à trois principes : performance, rationalité, contrôle. Elle contient donc une part de rationalité instrumentale par ajustement des moyens aux fins, mais

cette rationalité peut être subordonnée à un ensemble d'interrogations sur la finalité, la légitimité et l'évaluation.

## **LA GESTION EN PRATIQUES ASSOCIATIVES**

En somme, le managérialisme atteste d'un réductionnisme faisant écho aux réductionnismes rationnel et formel contenus dans l'économie néoclassique. De même que l'action raisonnable ne se limite pas à l'action rationnelle en finalité, de même que l'économie ne se limite pas au marché capitaliste, la gestion ne se limite pas au managérialisme, comme le montrent divers débats associatifs.

La légitimité des associations déborde la rationalité instrumentale. La rationalité axiologique est mobilisée à travers des biens communs qui ne sont pas uniquement des intérêts communs. On doit à Habermas (1993, p. I-XXXI) d'avoir insisté sur la légitimité résultant de ce processus de formation des volontés par la délibération, et sur le rôle que peuvent jouer à cet égard les pratiques associatives porteuses d'engagements publics, ce qui rompt avec une conception « atomiste » du social où les individus sont censés être détenteurs de valeurs et d'intérêts ; il a souligné avec d'autres que ces valeurs et intérêts ne peuvent se délimiter que dans l'échange intersubjectif non borné par des considérations stratégiques mais ouvert à l'intercompréhension. Cet apport est décisif pour la conceptualisation de la dimension publique des associations et, compte tenu de ce qu'il met en avant, il apparaît logique que le contrôle sous la forme d'audit imposé aux associations engendre de fortes réactions de rejets de la part des responsables. L'inadéquation de telles procédures conduit à proposer d'autres démarches d'évaluation ou de diagnostic qui ne se cantonnent pas à la dimension organisationnelle des associations. Laville et Sainsaulieu (*op. cit.*) ont ainsi dirigé une recherche dont l'origine tenait à cette réticence vis-à-vis des audits imposés aux associations, et toute la discussion sur l'utilité sociale dont Gadrey (2006) fournit une synthèse met en avant que l'évaluation n'est pas restreinte à la performance mesurée par l'efficacité et l'efficience.

Le managérialisme entretient donc une dérive associative qu'une démarche scientifique peut étudier mais non cautionner. Comme le suggère le tableau 1, en considérant le managérialisme comme une tendance de fond dont la force n'implique pas l'inéluctabilité, il s'agit ici dans une perspective possibiliste (Hirschman, 1986) d'explorer une autre acception de la gestion, la gestion

sociale. Cette dernière peut être définie comme la gestion des entités qui subordonnent la rationalité instrumentale à d'autres logiques (culturelles, écologiques, politiques) rapportées aux demandes et nécessités du social (França Filho, 2006 ; Guerreiro Ramos, 1989). C'est la gestion appropriée à une sphère publique d'action qui n'est pas étatique, empiriquement occupée par des associations, si l'on se réfère aux propos d'Habermas qui viennent d'être cités.

Tableau 1. Managérialisme et gestion sociale

<i>Déclinaisons</i>	<i>Managérialisme</i>	<i>Gestion sociale</i>
<i>Principes</i>		
<i>Finalité</i>	Performance par amélioration de l'efficacité et de l'efficience	Questionnement sur le sens de l'action collective et établissement des critères conséquents
<i>Légitimité</i>	Rationalité instrumentale stratégique	Rationalité axiologique Agir communicationnel Rationalité instrumentale subordonnée
<i>Évaluation</i>	Contrôle par audit d'organisation	Diagnostic de la combinaison des dimensions institutionnelle et organisationnelle

La critique de l'idéologie gestionnaire (Gaulejac, 2005) ne peut éluder l'exigence de gestion à laquelle est confrontée toute association. Les ambivalences concrètes peuvent donc être repérées dans « ce que les acteurs font des dispositifs » (Boussard, *op. cit.*, p. 142-145), dans les frictions entre instruments de gestion et logiques locales (Berry, 1983), dans les épreuves dues « aux différences culturelles, aux intérêts contradictoires et aux routines organisationnelles ». Les ambivalences résident également dans le recours à des catégories économiques pour garantir une autonomie d'action et un suivi collectif, ce recours pouvant se muer en une acceptation passive des formalisations issues d'expertises standardisatrices. Répétons-le : toute la difficulté consiste à faire valoir une reconnaissance de l'activité économique qui ne rabatte pas l'association sur une forme particulière d'entreprise.

Prenant acte de ce problème, l'objectif des enquêtes en association est double. Premièrement, il est d'observer la gestion

en train de se faire par le biais de consultations de documents et d'entretiens avec les responsables concernés. Deuxièmement, il est d'infléchir le recueil de données pour qu'à partir des outils comptables et d'une recherche de données complémentaires, soit construite une connaissance sur les flux qui tiennent compte de la pluralité des principes économiques en œuvre dans les associations. Cette pluralité ne doit pas être considérée comme une concession à la marge faite aux particularités associatives mais comme un phénomène central pour comprendre leurs équilibres socio-économiques. La grille d'analyse est conçue dans ce but puisqu'elle déplace les modes de classement des ressources monétaires et visualise l'équivalent des ressources non monétaires. Les chercheurs socio-économistes et gestionnaires s'en sont servis dans les associations pour relativiser les informations détenues dans les dispositifs comptables et financiers, et ouvrir une discussion sur leur respect ou leur négligence des spécificités associatives. À cet égard, il ressort de la décomposition des ressources mobilisées en fonction du cadre institutionnel que les évolutions de ce dernier concourent grandement à la diffusion du managérialisme, mais aussi que les régulations publiques se sont diversifiées. La partition entre trois formes idéal-typiques de régulation (par l'État, par le marché, par la réciprocité) mobilisée dans de nombreuses recherches mérite donc, pour notre objet, d'être complétée par le recours à des formes idéal-typiques propres à la régulation publique, qui renvoient aux trajectoires de l'État social. La régulation tutélaire correspond à l'imposition de normes par les pouvoirs publics, qui sont autant de conditions pour accéder à des financements dédiés aux services d'intérêt général. La régulation concurrentielle, en revanche, promeut la compétition entre prestataires de nature différente (public, associatif, et privé lucratif) ; dans ce cas, les ressources publiques sont attribuées suivant des règles marchandes et quasi marchandes à travers un accroissement des subventions aux consommateurs et des appels d'offres. Plus innovante, la régulation conventionnée soumet l'attribution du financement public à « une condition d'accord sur des règles définies à partir de ce que les différents acteurs concernés conviennent de retenir comme critères pertinents pour le développement des services » (Laville, Nyssens, 2001, p. 250).

Dans les études de cas réalisées<sup>4</sup>, les trois associations du champ sanitaire et médio-social présentées par Gardin, Rival et Torset sont soumises à une régulation tutélaire. À l'inverse, les trois associations faisant appel aux dons abordées par Avare et Eynaud sont préservées de toute ingérence publique, mais fortement dépendantes de l'image qu'elles véhiculent. Enfin, les deux lieux associatifs de musiques actuelles étudiés par Gautier sont en négociation avec leurs interlocuteurs institutionnels, afin de trouver, au risque de dérives normalisatrices, des régulations stabilisatrices.

## LA GOUVERNANCE EN QUESTION

À l'issue de ces monographies, la troisième partie propose une réflexion transversale qui permet ensuite de formuler des remarques conclusives sur la pertinence de la notion de gouvernance en association. Rappelons qu'il ne s'agit que de placer quelques pierres d'angle pour délimiter un territoire qui n'a pas encore été arpenté.

Les synthèses présentées dans la troisième partie continuent le parcours institutionnaliste esquissé dans les deux parties précédentes. Elles mettent en exergue la tendance à la reproduction dans les associations, qui s'avère aussi favorable à leur survie que nuisible à la pérennité de leur projet originel. Comme le dit la maxime latine citée par Rizza (2004) « pour sauver sa vie, on en arrive à perdre la raison pour laquelle on vit ». C'est le phénomène d'isomorphisme institutionnel qui emprunte deux voies principales : l'isomorphisme coercitif dans lequel l'influence de l'institution étatique est prédominante à travers ses lois et son appareil légal-rationnel ; l'isomorphisme mimétique qui encourage l'imitation de techniques déjà disponibles, comme les procédures de normalisation et de certification de la qualité. Cette tendance à l'homogénéisation peut apparaître comme étant une « loi d'airain » (Michels, 1979) à l'observation des champs associatifs les plus institués comme le sanitaire et le médico-social.

Pourtant, les autres exemples étudiés, avec les associations culturelles et celles faisant appel aux dons, illustrent une dynamique complémentaire dans laquelle des initiatives peuvent être

---

4. Dans le cadre d'une recherche conjointe du GREG (EA 2430) et du LISE (UMR CNRS-Cnam) effectuée au sein du programme Innovations 2007 du Cnam.

créatrices de règles. Elles mettent en évidence une autre voie d'institutionnalisation qui procède de l'émergence de « routines » progressivement validées et qui tendent à se diffuser par l'action de leurs promoteurs. Ainsi, le Comité de la charte a défini des critères de régularité des comptes et de bonne gestion pour les associations faisant appel aux dons qui se sont propagés à travers l'augmentation du nombre d'adhérents au comité (55 membres et 30 candidats nouveaux en 2007) et la contribution à un label associatif entériné par les pouvoirs publics. Quant aux lieux associatifs des musiques actuelles, ils se sont donné une représentation syndicale à travers le Syndicat des musiques actuelles (SMA) et un groupement fédéral, la Fédurok, qui a initié la concertation des professionnels avec les collectivités territoriales et l'État en 1999, puis a mené une négociation sur la fiscalité des associations avec le ministère des Finances en 2000. Cette génération de règles émanant d'associations comme entrepreneurs institutionnels fait l'objet du chapitre de Rival.

Deux mouvements complémentaires sont repérables à la suite de Zucker (1987), l'un isomorphique par lequel le cadre institutionnel façonne largement les associations dans un même champ organisationnel, l'autre par lequel les logiques institutionnelles propres à chaque association, qui se rapportent à la notion générique de solidarité, peuvent infléchir le cadre existant. L'articulation de ces deux mouvements permet de saisir les phénomènes complexes d'institutionnalisation liés aux associations. Il existe des processus d'interactions entre associations et politiques publiques, plus ou moins denses suivant les périodes et la nature des activités menées. Dans ce domaine, si une photographie de la situation, à un moment donné, peut laisser croire à une contrainte unilatérale des pouvoirs publics sur les associations, une mise en perspective de différents domaines d'activité montre que les relations ne vont pas dans un seul sens. Si les politiques publiques influent sur les associations, la réciproque n'est pas exclue. Après avoir repoussé la notion de contingence pour les raisons invoquées plus haut, il est possible de lui substituer celle d'encastrement politique des activités économiques mises en œuvre par les associations, pour désigner l'ensemble des interactions entre pouvoirs publics et associations. Les activités associatives sont étroitement liées aux formes changeantes de la régulation publique, mais par leur existence, elles peuvent aussi participer à l'évolution des formes de la régulation.

Comme le notent Haeringer et Sponem, diriger une association ne signifie pas seulement se conformer à des injonctions managériales. Ce peut être aussi construire, en interne et en externe, une capacité d'innovation. Les usages montrent que cette capacité peut se conforter par une utilisation de la gestion à des fins de légitimation ; à condition que ces méthodes puissent être cantonnées et que sa portée puisse être sciemment limitée par un effort constant des dirigeants et autres parties prenantes du projet. Ce n'est plus l'instrumentalisation par la gestion mais l'instrumentalisation de la gestion qui devient pensable. Se prémunir contre l'effet contagion, synonyme d'envahissement par les dispositifs de gestion, comme de l'effet découplage, synonyme de séparation entre fonctionnement interne et présentation externe, suppose une auto-réflexivité. Elle concerne le but à atteindre comme les mesures facilitant les comparaisons historiques et spatiales. La vertu heuristique de telles mesures est toutefois conditionnée par leur conversion en objets de débats et non en outils de coercition, d'où l'importance des modalités de coconstruction avec d'autres associations ou acteurs institutionnels. Les regroupements ont plutôt été considérés dans l'analyse néo-institutionnelle comme des agents d'homogénéisation. Sous réserve de se départir des corporatismes professionnels, ils peuvent contribuer à la reconnaissance de réalités socio-économiques négligées par l'approche dominante, voire faciliter les négociations pour les intégrer dans l'ordre légitime, comme l'ont déjà relevé Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ou Lounsbury et Crumley (2007). C'est en tout cas dans ce sens que font signe des espaces de second niveau – comme la Fédurok pour prendre en compte un exemple cité, ou comme les forums régionaux et national de l'économie solidaire pour prendre une autre illustration présentée dans Laville, França de Filho, Medeiros, Magnen (2006). Il convient donc d'avancer vers une réflexion propre aux associations que profile le chapitre conclusif. À partir d'une critique des modèles de gouvernance associative calqués sur les principes d'une gouvernance d'entreprise, fondée sur la théorie micro-économique et ignorant l'héritage institutionnaliste, Hoarau et Laville défrichent un sentier étroit, celui d'un gouvernement démocratique. Afin que la thématique de la gouvernance ne vienne pas masquer ce qui faisait déjà pour Tocqueville le principal de l'enjeu associatif : la contribution à la démocratie.

Première partie

De l'économie  
à la sociologie

# 1

## Les analyses économiques des associations

*Marthe Nyssens*

Depuis quelques années, la reconnaissance du rôle des associations s'affirme aussi bien dans les divers contextes nationaux qu'à l'échelle internationale. Elle amène les chercheurs de différentes disciplines à les analyser. En particulier, les économistes se sont interrogés sur le poids économique du secteur associatif et sur sa raison d'être dans des économies largement structurées par les entreprises à but lucratif et par l'État.

Dans la littérature scientifique, le monde des associations renvoie au concept d'organisations privées non lucratives, la non-lucrativité étant définie par la contrainte de non-redistribution des profits : est non lucrative l'organisation qui est interdite de redistribuer les excédents financiers à ses propriétaires ou à ses membres (Hansmann, 1980).

Les analyses économiques ne sauraient, bien sûr, prétendre expliquer et épuiser la complexité du monde associatif. Néanmoins, dans un contexte idéologique du « tout au marché », ces analyses savent aussi porter leur attention aux limites du marché. Elles s'intéressent ainsi à des réalités qui ne peuvent être réduites à de simples pratiques marchandes, tout en se basant sur des cadres d'analyse élaborés, initialement, pour appréhender ces dernières. De là une question qui va orienter notre travail de recension : celle

de la charge heuristique réelle et des limites d'un paradigme – celui de la science économique standard – appliqué à des objets façonnés par des logiques, au moins en partie, non marchandes.

Dans cette perspective, après avoir rappelé le poids économique du secteur associatif dans nos sociétés, nous synthétiserons les principaux arguments qui permettent d'expliquer les raisons d'être de ces organisations. Pour ce, nous présenterons les différents cadres conceptuels auxquels les économistes ont recours, et examinerons les arguments qui ont été avancés dans ces cadres d'interprétation afin de comprendre la présence et le comportement de ces organisations. Deux grandes familles peuvent, à ce titre, être distinguées. La première se demande pourquoi des parties prenantes de la demande (les consommateurs, les donateurs, les autorités qui subventionnent) ont recours à des organisations privées non lucratives (théories de la demande). La seconde se demande pourquoi des parties prenantes se lancent dans l'aventure de l'entrepreneuriat non lucratif (théories de l'offre). Pour conclure notre propos, nous consacrerons une dernière partie à l'examen critique de ces théories<sup>1</sup>.

En préalable, il convient de mentionner que les économistes ont cherché à quantifier l'ampleur du monde associatif. Ces tentatives ont amené à remettre en cause certaines des conventions sur lesquelles se fondent les comptes nationaux. En effet, ces conventions reflètent la représentation dominante de l'activité économique en deux secteurs – le privé et le public, le marchand et le non-marchand – que vient bousculer la reconnaissance du monde associatif (Mertens, 2002).

Le projet « Johns Hopkins » (Salamon et coll., 2004), lancé en 1990, part du constat que les associations existent dans la plupart des pays et y développent une activité socio-économique importante, mais que leur connaissance statistique y est partout embryonnaire car leur mode de fonctionnement s'adapte mal aux systèmes traditionnels de comptabilité nationale. Afin de permettre une comparaison internationale, le secteur privé non lucratif y a été défini comme l'ensemble des organisations qui répondent simultanément aux critères suivants : existence institutionnelle de l'organisation ; appartenance au secteur privé ; indépendance de

---

1. Ce chapitre se base sur l'article paru en 2000 dans *Sociologie du travail* 42, 551-565. Si la structure est identique, il a été profondément revu compte tenu des travaux de ces dernières années.

l'organisation par rapport à toute autre instance dans le contrôle des activités ; non-distribution des profits aux membres ; présence d'un certain niveau de participation volontaire (sous la forme de bénévolat ou de donations). L'avantage de cette conception réside, au moins dans les pays du Nord, dans l'identification des frontières claires à travers le prisme du concept d'« institution sans but lucratif ». Sur la base de cette conception, dans la foulée du travail statistique pionnier sous la houlette du projet « Johns Hopkins », les Nations unies ont développé un manuel qui propose une méthodologie pour construire un compte satellite articulé aux comptes nationaux, afin d'appréhender le poids économique du tiers secteur (United Nations, 2002). Depuis décembre 2003, 26 pays se sont engagés à implémenter un tel compte satellite. Les États-Unis, le Canada et la Belgique produisent annuellement de telles statistiques. Ainsi en Belgique, le secteur associatif représentait 10,5 % de l'emploi salarié en 2005 et la croissance de l'emploi entre 2000 et 2005 y a été plus de deux fois plus élevée que celle de l'emploi salarié (Fondation Roi Baudouin, 2008). En France, l'INSEE a pris la décision de principe de développer un tel compte satellite (Archambault, Kaminski, 2004). En 2002, le secteur associatif y représentait 6,3 % de l'emploi salarié (Kaminski, 2006).

## **UN POINT DE DÉPART : LE MARCHÉ PRIS À DÉFAUT**

Stimulés par la reconnaissance du poids économique des associations, les économistes se sont penchés sur l'explication du phénomène associatif. On aurait pu croire que le fonctionnement du secteur privé non lucratif n'intéresse pas la science économique puisqu'elle démontre l'efficacité d'une économie capitaliste composée d'entreprises qui maximisent le profit. Cette impression est pourtant réfutée par le développement de différentes théories consacrées aux organisations non lucratives qui s'attachent à expliquer leurs raisons d'être (Steinberg, 2006). Pour ce faire, les sciences économiques ont recours à deux cadres d'analyse, celui du rendement social et celui des théories économiques des organisations (Badelt, 1990).

La théorie du rendement social, la première, repose sur deux théorèmes fondamentaux dont le premier démontre l'efficacité de l'allocation des ressources par le marché lorsque celui-ci est composé de consommateurs et d'entreprises maximisant le profit. L'intuition d'un tel résultat remonte aux travaux d'Adam Smith.

Depuis lors, l'idée a été retravaillée et a connu une série de formulations mathématiques, dont celle de Arrow et Debreu (1954) est une des plus abouties. Dans ce cadre théorique, l'efficacité est définie à partir du critère de Pareto : on dira qu'une allocation des ressources est pareto-optimale s'il est impossible de modifier cette allocation de manière à augmenter le bien-être de certains individus sans détériorer le sort d'au moins un autre individu. Mais ce résultat n'est valable que si un ensemble de conditions bien précises – celle de la concurrence pure et parfaite – sont satisfaites. Il suffit donc qu'une de ces conditions ne soit pas remplie pour que l'allocation des ressources par le marché ne soit plus pareto-optimale. Le marché est alors en situation d'échec. En outre, ce critère d'efficacité ne dit rien quant à la distribution des ressources et donc ne prend pas en compte des critères d'équité. Ces échecs du marché constituent une voie naturelle, pour les économistes, pour expliquer non seulement l'intervention de l'État mais aussi les raisons d'être des organisations privées sans but lucratif dans l'économie réelle.

La théorie des organisations peut être un second point d'entrée possible pour expliquer l'existence des organisations privées sans but lucratif (Krashinsky, 1997). Coase (1937) fut un précurseur en analysant les raisons d'émergence des entreprises, mettant en évidence que certaines transactions sur le marché comportent des coûts que la formation d'une entreprise pourrait réduire. Il a fallu, cependant, attendre la fin du xx<sup>e</sup> siècle pour que les économistes ouvrent la boîte noire de l'organisation afin d'analyser son fonctionnement interne et son impact sur l'allocation des ressources, et ce faisant, tentent d'éclairer leurs raisons d'être dans une économie de marché. Divers ensembles théoriques peuvent être mentionnés qui se regroupent en tout ou en partie : nouvelle économie institutionnelle, théorie des coûts de transaction, théories du principal-agent, école des droits de propriété. Tout comme la théorie néoclassique standard, ces théories économiques des organisations reposent, pour la plupart, sur le postulat de la rationalité optimisatrice<sup>2</sup> des individus. Cependant, certaines d'entre elles, comme la théorie des

---

2. Les auteurs s'adossent dans ce cas à la théorie du choix rationnel qui repose sur trois piliers : l'individualisme méthodologique qui postule que tout fait peut être expliqué par l'agrégation de comportements individuels ; l'existence de préférences des agents qui sont complètes et transitives ; le comportement optimisateur des agents sous contrainte c'est-à-dire qu'ils agissent aux mieux de leurs préférences. Ces postulats n'impliquent donc pas spécialement que les agents économiques soient uniquement motivés par des intérêts matériels.

coûts de transaction (Williamson, 1996), remettent également en cause le postulat de rationalité parfaite des agents, en développant des notions telle celle de la rationalité limitée à la suite de H. Simon (1951)<sup>3</sup>.

Au-delà des différences entre les théories économiques des organisations, on peut dire, cependant, que les notions de coût de transaction et d'efficacité, concept central des sciences économiques, sont essentielles dans leur argumentaire. Les coûts de transaction sont composés de coûts de coordination et de coûts de motivation (Milgrom, Roberts, 1992). Ces derniers émergent dans la mesure où, à la différence de la théorie standard, l'on estime que les agents économiques sont « opportunistes », c'est-à-dire qu'ils sont susceptibles de tricher si tel est leur intérêt. Dans un contexte d'information imparfaite, ces coûts de motivation consistent essentiellement en des coûts de contrôle de ces agents. Les théoriciens des coûts de transaction montrent que le marché n'est pas toujours et partout le mode d'organisation le plus performant. On peut ainsi reconnaître que, dans certaines situations, les organismes sans but lucratif peuvent s'avérer plus efficaces que d'autres organisations.

La plupart des analyses économiques qui justifient la présence des organisations sans but lucratif ont donc recours soit à la théorie des échecs du marché, soit à celle des organisations. Mais elles sont loin d'être opposées. Partant de postulats différents, elles mobilisent souvent des arguments similaires que l'on peut classer soit du côté de la demande, soit du côté de l'offre.

## **LES THÉORIES DE LA DEMANDE**

Les théories de la demande analysent les raisons pour lesquelles les parties prenantes de la demande ont recours à des organisations à but non lucratif. Le terme de « partie prenante » se définit, généralement, comme étant tout acteur socio-économique pour lequel les objectifs et la production de l'organisation constituent un enjeu (Freeman, 1984) : les consommateurs, les investisseurs privés, les travailleurs, etc. L'intérêt des parties prenantes dans l'organisation est pris au sens large et peut inclure un intérêt général vis-à-vis du

---

3. Les agents n'ont pas la capacité cognitive de prévoir tous les événements éventuels qui pourraient influencer le résultat des transactions. En outre, même si tout était prévisible, il serait impossible, fastidieux et/ou très coûteux de traduire toutes ces éventualités dans des clauses du contrat attachant à la transaction.

bien ou service produit pour un tiers. Selon Ben-Ner et Van Hommissen (1991), les parties prenantes de la « demande » sont celles intéressées par la fourniture du service lui-même : des usagers, des travailleurs particulièrement intéressés par la qualité du produit, mais aussi certains pouvoirs publics ou des donateurs privés. Ce faisant, ces auteurs adoptent une conception assez large de la demande, incluant la demande « altruiste » ou l'intérêt « général » pour les biens et services fournis.

On peut rattacher aux théories de la demande, la théorie de la confiance, la théorie de la demande excédentaire pour des biens collectifs et la théorie de l'interdépendance entre l'État et les organisations sans but lucratif.

### **Information et organisation : la théorie de la confiance**

On sait que, dans le paradigme standard, une des conditions pour que le marché atteigne un équilibre pareto-optimal est qu'il soit en situation d'information parfaite. En réalité, certains agents possèdent plus d'informations que d'autres sur les conditions et les modalités de la transaction engendrant « des asymétries d'information ». Dans ces conditions, suivant la théorie du rendement social, l'allocation des ressources par le marché n'est plus efficace. Compte tenu de la rationalité limitée des agents, les contrats peuvent être également incomplets (Eymard-Duvernay, 2004). Cela signifie que dans la mesure où il est trop coûteux, voire impossible, de rédiger des clauses qui définissent les conditions de réalisation de la transaction pour chaque configuration possible du monde à venir, le contrat est nécessairement incomplet. Puisque, par postulat, chacune des parties recherche son intérêt propre, ces défaillances dans l'information – asymétries d'informations ou incomplétude des contrats – peuvent inciter les agents à se comporter de manière opportuniste et à léser par conséquent d'autres agents. Pour éviter un tel travers, il s'agit alors de développer des modes d'organisations, des procédures pour diminuer l'occurrence de ces comportements opportunistes et ainsi susciter la confiance entre les différentes parties. De ce point de vue, les organisations privées sans but lucratif peuvent s'avérer efficaces dans la mesure où elles réduisent les coûts de transaction.

Dans quels types de situations fait-on face à une information imparfaite et quels types de problèmes entraîne-t-elle ? Dans la littérature économique contemporaine, l'information imparfaite

peut être liée à la nature même des biens et services ou à la configuration des parties prenantes dans la transaction.

Considérons d'abord le premier cas de figure. Ici l'information imparfaite concerne les services, dont il n'est possible d'évaluer la qualité qu'au moment où ceux-ci sont effectués (soins de santé, éducation). Au mieux, c'est donc ex-post qu'une évaluation s'avère possible, à moins qu'elle ne puisse jamais être complètement appréhendée. Ceci est d'autant plus vrai pour les services « relationnels » (comme l'aide à domicile aux personnes dépendantes, l'accueil de la petite enfance) où la relation entre le prestataire et l'utilisateur est au centre de la prestation (Laville, Nyssens, 2006). En effet, c'est par l'expérience que l'utilisateur peut éventuellement juger de la qualité de cette relation qui est spécifique à chaque transaction et qui est, plus encore, résultat d'une coconstruction entre l'utilisateur et le prestataire. Ajoutons que la construction d'une telle relation constitue une forme d'investissement spécifique pour l'utilisateur lui-même, ce qui n'est pas sans placer ce dernier en situation de dépendance et de vulnérabilité à l'égard du changement. Ces usagers deviennent, en quelque sorte, captifs de l'organisation. Pour sa part, le prestataire peut profiter d'une telle situation de dépendance et s'approprier une part de quasi-rente liée à cet investissement et ce au détriment des utilisateurs (Gui, 1991). Enfin, le caractère multidimensionnel de certains services (aide matérielle, soutien psychologique, apport de connaissance) implique que l'information nécessaire pour juger de la qualité est particulièrement complexe.

Second cas de figure possible : des problèmes d'asymétries d'information peuvent apparaître en raison de la configuration spécifique des parties prenantes de la transaction. Il y a, par exemple, asymétrie évidente lorsqu'une des personnes n'est pas présente lors de la transaction. Pensons tout simplement au cas où un parent dépose son enfant dans une crèche, ou encore lorsqu'un travailleur preste un service en l'absence de son employeur (l'aide à domicile). L'absence d'une des parties est aussi le fait des situations où celui qui finance n'est pas l'utilisateur : par exemple, lorsque les pouvoirs publics subventionnent un service mais délèguent sa production à un organisme tiers, ou lorsque des donateurs versent des ressources pour la prestation de services à des personnes tierces. Le donateur peut alors difficilement contrôler le fait que son obole a effectivement servi à financer un service.

La nature du service, la configuration des parties prenantes dans une transaction sont donc des circonstances qui peuvent entraîner une mauvaise qualité de l'information. Mais quelles en sont les conséquences sur l'allocation des ressources ? Il faut ici distinguer les défaillances selon qu'elles se développent avant la signature du contrat ou après.

On parlera d'opportunisme précontractuel lorsqu'une partie prenante de la transaction connaît la qualité ex-ante alors que l'autre partie l'ignore. Dans ces conditions, les questions suivantes se posent : comment l'utilisateur peut-il choisir un prestataire de qualité ? À quelle association confier ses donations ? À qui l'État doit-il déléguer la prestation d'un service ? Pour être résolus, ces problèmes impliquent des coûts de transaction importants afin de mettre au jour des informations cachées. C'est ici qu'apparaît le problème dit de la « sélection adverse » : sur la base de l'unique indicateur du prix, il est difficile, voire impossible, de distinguer « les bons des mauvais prestataires ». Rappelons que ex-ante, l'utilisateur ne connaît pas le niveau de qualité de la prestation qui lui sera offerte par tel ou tel prestataire. La difficulté est la suivante : si le prix du marché est trop bas, les bons prestataires auront tendance à se retirer du marché estimant que leurs efforts sont injustement rémunérés ; si le prix est trop haut, les mauvais prestataires seront surpayés au détriment des utilisateurs. À prendre le prix comme seul indicateur de qualité, on court le risque que les mauvais prestataires chassent les bons du marché et, plus encore, que les utilisateurs, conscients du danger, renoncent à entrer sur le marché. D'où ce paradoxe de la régulation marchande : alors même qu'il existe des offreurs et des demandeurs de services susceptibles de se rencontrer, les transactions n'auront pas lieu.

Pour remédier à ce problème d'opportunisme précontractuel, la littérature économique envisage diverses pistes possibles. La première consiste à repérer d'autres signaux de qualité que les prix. Il en va ainsi avec la qualification des travailleurs. On peut, en effet, penser qu'un service réalisé par du personnel qualifié sera de meilleure qualité que s'il est effectué par un individu qui ne présente pas objectivement les qualités nécessaires. Autre voie possible : celle de la réputation. Lorsqu'une transaction se répète dans le temps, la partie « informée » peut utiliser la réputation qu'elle a acquise comme moyen de gagner la confiance de la partie moins informée. L'incertitude peut être également réduite en ayant recours à un intermédiaire réputé qui certifie la qualité des

prestataires, que ce soit *via* un agrément délivré par les pouvoirs publics ou *via* un réseau privé qui certifie la qualité des prestataires ou délivre un label. Ces outils sont mobilisables par toute forme d'organisation qu'elle soit à but lucratif ou non.

Les organisations privées sans but lucratif disposent néanmoins de signaux de confiance spécifiques. Le statut juridique de l'association, qui signifie concrètement que pèse sur elle une contrainte de non-redistribution du profit, est ainsi mis en exergue. Cette interdiction signale aux parties extérieures que ladite association n'a guère d'intérêt à tenter de tirer profit de l'asymétrie ou de l'incomplétude d'information. L'implication de bénévoles dans l'organisation, quant à elle, peut aussi constituer une garantie quant aux objectifs poursuivis par l'organisation, qui ne peuvent se réduire à des objectifs lucratifs. Le fait également que ces organisations ne soient pas sur le marché boursier les protégerait des pressions sur la rentabilité et donc des incitants à des comportements opportunistes (Steinberg, 2006).

Ce type d'argument a été longtemps central au sein de la littérature anglo-saxonne des organisations privées non lucratives (Hansmann, 1987). Aujourd'hui, il est de plus en plus reconnu que cette condition n'est certainement pas suffisante voire nécessaire pour construire une relation de confiance (Ortmann, Schlesinger, 1997), ce que l'usage de la théorie des jeux permet de montrer. De fait, l'absence de but lucratif n'empêche pas les gestionnaires des organisations sans but lucratif de poursuivre d'autres objectifs, objectifs dont la réalisation peut aller à l'encontre des intérêts des bénéficiaires des services offerts par l'association, comme la recherche d'avantages en nature (Glaeser, Shleifer, 2001).

Soit maintenant le cas de l'opportunisme postcontractuel. Une telle figure émerge lorsqu'une partie prenante de la transaction doit entreprendre une action alors que l'autre partie ne peut ni observer, ni contrôler, ni contraindre l'exécution de l'action.

Pour bien comprendre la portée de cette situation singulière, il faut distinguer trois cas liés respectivement à l'incomplétude des contrats (conséquence de la rationalité limitée des agents), à l'asymétrie de l'information (situation d'aléa moral) et enfin aux pouvoirs acquis sur les quasi-marchés de service.

Des comportements opportunistes peuvent d'abord se développer lorsque surviennent des situations qui n'étaient pas prévues dans le contrat initial (dans le cas, par exemple, d'une personne âgée dont l'état de santé se détériore et qui nécessite plus de

soins). Le prestataire pourrait tirer profit de cette situation pour renégocier le contrat à son avantage. Ce type de comportements opportunistes peut particulièrement se développer lorsqu'une transaction exige des investissements spécifiques importants qui octroient une position de monopole ex-post (dans ce cas de figure, l'investissement relationnel de la personne âgée et de son entourage). Ainsi, même si l'utilisateur n'est pas des plus satisfaits du service, il hésite à changer de prestataire compte tenu du coût spécifique de l'investissement relationnel.

Peuvent ensuite advenir des situations d'aléa moral. Lorsqu'une des parties n'est pas présente lors de l'action (garde d'enfant, soins à domicile aux personnes âgées, utilisation de subventions publiques ou de donations), la partie moins informée ne peut alors qu'observer le résultat de l'action et non l'effort déployé pendant l'action. L'on tombe à nouveau sur des problèmes d'opportunisme. Ceux-ci prennent une ampleur d'autant plus conséquente entre des pouvoirs publics qui subventionnent et les prestataires, qu'il est possible d'« écrémer » les usagers sans moyen efficace pour les pouvoirs publics de contrôler ces pratiques. Si les subventions ne tiennent pas suffisamment compte des caractéristiques des usagers, les prestataires auront tout intérêt à prendre en charge les usagers les moins « coûteux » et à délaisser les usagers les plus difficiles à satisfaire. Notons de surcroît que ce problème d'aléa moral n'est pas systématiquement éliminé lorsque toutes les parties sont en présence au moment de la transaction. Pour preuve le cas des services à domicile dont la performance est difficile à évaluer.

L'opportunisme postcontractuel est enfin explicable par la structure de l'environnement et le pouvoir acquis dans ce cadre. Les organisations sans but lucratif agissent souvent dans un univers où la demande excède l'offre. La faiblesse des subventions publiques (garde d'enfants, services à domicile), un accès difficile au capital et des investissements irrécupérables qui freinent l'entrée de nouveaux prestataires, expliquent l'importance du rationnement sur certains segments du marché des services. Dans la mesure où la concurrence ne peut exercer ses effets, certains prestataires peuvent tenter d'en profiter afin de servir au mieux leurs propres intérêts. En effet, en raison du faible nombre d'organisations en présence sur le marché, les usagers ne sont pas sûrs de trouver mieux ailleurs, ce qui constitue une barrière à la sortie. Comme on peut le constater, l'exploitation des usagers n'est pas due ici à des

asymétries d'informations, ni à l'incomplétude des contrats mais bien à l'existence d'un pouvoir sur ce quasi-marché.

La littérature économique des organisations propose différentes pistes afin de pallier ces problèmes d'opportunisme postcontractuel. Elle suggère, par exemple, de contrôler l'effort du prestataire ou d'instaurer des « contrats incitatifs » en rémunérant le prestataire en fonction de la performance. Dans le second cas, le problème est d'arriver à mesurer la performance, car on peut avoir affaire à des pratiques complexes et multidimensionnelles, et de surcroît à des facteurs exogènes, c'est-à-dire hors du contrôle du prestataire, qui peuvent influencer les résultats finaux. Plutôt qu'une obligation de résultat, c'est une obligation de moyen que l'on peut négocier contractuellement (sous la forme de « contrats de type procédural »). Dans ce cas, les analyses reconnaissent clairement le caractère limité de la rationalité des agents économiques et le caractère fondamentalement incomplet des contrats.

Ces différents moyens sont également accessibles aux différents types d'organisations. À nouveau, les spécificités des organisations non lucratives, citées pour pallier les problèmes de sélection adverse, sont autant de signaux plus ou moins crédibles par rapport au capital de confiance dont les parties extérieures peuvent accréditer les associations. Remarquons que cette absence de but de lucre est aussi partagée par le secteur public. Ces théories de la « confiance » permettent donc de mettre en avant les avantages comparatifs des organisations sans but lucratif par rapport aux entreprises privées lucratives.

Il faut bien reconnaître, cependant, les limites de la littérature économique standard qui reste bien pauvre pour expliquer la spécificité des organisations à but non lucratif dans leur capacité à développer des relations de confiance entre les diverses parties prenantes.

### **La théorie de la demande excédentaire pour les biens collectifs et quasi collectifs**

Il est bien connu que le marché est incapable de produire des biens collectifs – c'est-à-dire des biens dont la consommation est indivisible comme la protection de l'environnement – voire des biens collectifs « impurs » – c'est-à-dire qui ont certains aspects de non-rivalité et de non-exclusivité comme les transports publics.

De la même manière se pose la question pour les biens privés source d'externalité, qui ne sont pas « internalisés » par le mécanisme des prix et où donc le marché est mis en échec. Rappelons que les économistes utilisent le concept d'externalité pour désigner les effets positifs ou négatifs de l'action d'un agent sur le bien-être d'autres agents, et cela sans que ces interactions ne soient régulées par le système des prix. La solution couramment envisagée face à ces effets externes est d'introduire des mécanismes marchands là où ces derniers étaient absents. Mais cela n'est pas toujours possible ou, en tout cas, difficilement applicable dans toutes les situations économiques réelles, plus spécialement lorsque les externalités concernent la collectivité dans son ensemble, c'est-à-dire pour des externalités collectives (non rivales et non exclusives, Mas-Collel et coll., 1995). Par exemple, nous savons que les services d'accueil de la petite enfance améliorent, grâce à une plus grande disponibilité des parents, le fonctionnement du marché du travail, alors que ce bénéfice n'est pas pris en compte par les mécanismes du marché ; les services d'aide à domicile contribuent au renforcement de la « cohésion sociale », grâce à la réduction de l'isolement des personnes dépendantes, et réduisent les dépenses de Sécurité sociale *via* leur action préventive. Enfin, le marché ne prend pas en compte des critères d'équité dans l'allocation des biens et services. Ces services, bien que l'utilisateur et sa consommation puissent être clairement identifiés, sont donc sources de bénéfices collectifs (Gadrey, 2006) et peuvent donc être qualifiés, à ce titre, de quasi collectifs.

Ces différentes situations mettent à nouveau en exergue les limites du marché. Pour fournir des biens collectifs ou quasi collectifs source de bénéfices collectifs, il faut alors les financer grâce à l'impôt. Cependant, il est clair qu'une décision politique s'impose quant au choix des bénéfices collectifs à financer. Cette partie politique de la réalité économique n'échappe pas à la théorie standard. Une des théories les plus utilisées en la matière est la théorie du choix public. Elle montre que les décisions de financement public ont tendance à répondre aux attentes de l'électeur médian et donc à laisser insatisfaites certaines demandes spécifiques.

Un tel processus d'allocation des ressources ne garantit d'ailleurs nullement l'efficacité parétienne du résultat. Face à ce double échec – du marché et de l'État – on peut alors expliquer la présence d'organisations privées sans but lucratif (Weisbrod, 1975). Leur fonction consiste à répondre à des demandes face

auxquelles le marché et l'État restent sourds. Cette demande insatisfaite est d'autant plus importante, selon cet argument, que la société est relativement hétérogène d'un point de vue social, culturel, religieux ou linguistique. Dans cette perspective, insatisfaits par la production publique, les agents sont prêts à financer des associations qui bénéficient de ressources marchandes et de dons volontaires, mais qui ne profitent pas d'aides directes de l'État. En effet, ce raisonnement suppose que ces organisations ne bénéficient pas de subsides publics pour leurs activités puisqu'il y a échec de l'État à lever l'impôt approprié permettant de satisfaire l'ensemble des demandes. Ce type d'argumentation s'applique parfaitement aux pays caractérisés par un régime de type libéral, où la part de donations et de bénévolat est particulièrement importante dans le financement des associations.

Il existe, néanmoins, de nombreuses associations qui bénéficient à la fois de dons volontaires et de subventions publiques, même au sein des pays de type libéral. Pensons, par exemple, aux ONG qui articulent des donations et des subventions publiques pour financer leurs projets de coopération au développement. Pour expliquer une telle situation, on peut avoir recours au même type d'argument. En effet, les associations, grâce à leur capacité à mobiliser des ressources volontaires, peuvent développer des services complémentaires répondant à des demandes plus spécifiques non satisfaites par le financement public. Mais cet argument n'explique pas pourquoi, dans de nombreux pays notamment européens, l'État finance mais délègue la production de biens collectifs ou quasi collectifs aux organisations sans but lucratif. C'est pourquoi nous nous tournons vers la théorie de l'interdépendance.

### **Vers une théorie de l'interdépendance entre les organisations sans but lucratif et l'État**

La théorie de la demande excédentaire accorde un rôle résiduel aux organismes privés non lucratifs, celui de suppléer, aux carences du marché et de l'État. Dans la réalité, les organisations sans but lucratif ont souvent précédé l'action de l'État dans de nombreux domaines. Les organisations sans but lucratif ont joué et jouent encore un rôle de pionnières en défrichant des demandes sociales émergentes. Elles révèlent en quelque sorte les bénéfices collectifs liés à certains biens et services, et à ce titre innovent socialement. À ce stade de leur action, elles reposent d'ailleurs,

dans une large mesure, sur des ressources issues du bénévolat. Ce n'est que dans un second temps que leur action s'institutionnalise (via une mobilisation des relais politiques) et que les pouvoirs publics interviennent pour cofinancer et réguler ces services.

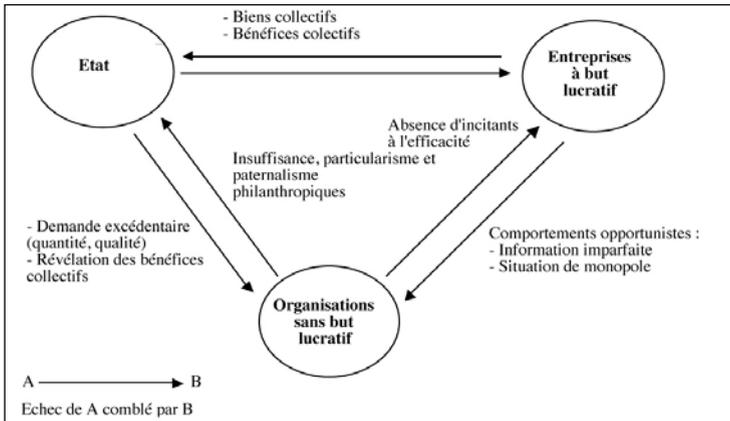
Cette implication est plus que nécessaire car, comme le souligne Salamon (1987), il ne faut pas ignorer les « échecs du secteur privé non lucratif ». La philanthropie a ses limites : limites dans la mobilisation de ressources volontaires, notamment en raison du problème du passager clandestin (« insuffisance philanthropique »), restriction de l'action auprès de certains groupes ou prise en charge de certaines situations uniquement (« particularisme philanthropique »), définition de la situation de besoin par ceux qui peuvent financer les services d'aide (« paternalisme philanthropique »), ou encore faible incitation à l'efficacité organisationnelle compte tenu de la contrainte de non-redistribution des profits (« inefficacité philanthropique »). La littérature sur le fonctionnement interne des organisations non lucratives souligne également les problèmes de gouvernance, principalement entre le conseil d'administration et l'équipe de travailleurs (Glaeser, 2003 ; Jengers, 2008). Face à certaines de ces limites, on peut logiquement insister, à la façon de Salamon (1995), sur la nécessaire implication des pouvoirs publics, implication qui n'est en rien contradictoire avec celle des associations dans le champ d'action qui est le leur. À la différence des théories précédentes, ce type d'approche insiste non sur la concurrence mais plutôt sur l'intérêt d'une collaboration entre secteur public et associations.

Cependant, les théories économiques ont du mal à expliquer les modalités différenciées de collaboration suivant le type d'État social. En effet, cette institutionnalisation basée sur l'instauration d'un financement public n'est pas identique dans tous les pays et dépend du type de construction politique de l'État social (Laville, Nyssens, 2006). Dans les pays à régime universaliste d'État providence, le service public est considéré comme responsable de l'organisation des services sociaux. Les associations émettent des revendications mais ne se posent pas en producteurs permanents de services. Les pouvoirs publics prennent donc le relais des associations. Les pays, comme la France et la Belgique, correspondant au régime corporatiste sont caractérisés par une longue tradition de collaboration entre pouvoirs publics et associations dans la fourniture de services sociaux. Au-delà de la phase d'innovation sociale, les associations restent prestataires, tout en faisant l'objet d'une

régulation de la part des pouvoirs publics. Dans ce cas, l'analyse économique se déporte sur un autre registre : en raison d'un mode de gestion centralisé et bureaucratique, l'État serait incapable, non de financer, mais bien de fournir des biens répondant à des demandes différenciées et hétérogènes, et délègue donc la prestation au secteur associatif.

On peut résumer les différents arguments des théories de la demande en construisant un « triangle institutionnel » (entreprises à but lucratif, État, organismes privés non lucratifs) et en replaçant leurs différents échecs, autrement dit l'incapacité à atteindre un équilibre pareto-optimal.

Tableau 1. Les théories de la demande et le triangle institutionnel<sup>4</sup>



## LES THÉORIES DE L'OFFRE

Si les théories dont nous venons de rendre compte expliquent les motivations des parties prenantes de la demande (usagers, donateurs, pouvoirs publics) à s'adresser à des organisations privées sans but lucratif, elles ne disent rien, en revanche, sur les motivations des entrepreneurs qui sont à la base de ces organisations sans but lucratif.

4. Ce schéma s'inspire de Badelt (1990).

## Entrepreneuriat social et diversité des motivations

Une première famille d'approches souligne l'irréductibilité des motivations des entrepreneurs à la recherche du profit. Pour en rendre compte, la plupart de ces théories s'inscrivent dans un cadre néoclassique et elles innovent simplement en intégrant dans la fonction d'utilité des variables non monétaires.

Selon James (1986), par exemple, on peut expliquer les dynamiques d'entrepreneuriat non lucratif par l'existence de groupes sociaux d'inspirations idéologiques concurrentes. Les entrepreneurs ne sont pas ici des personnes individuelles mais des groupes animés par des motivations d'ordre religieux ou idéologique, qui cherchent à maximiser des profits non financiers : nombre d'adhérents, étendue du pouvoir d'influence. Bien souvent, ces organisations sans but lucratif se positionnent dans l'offre de services pour lesquels l'accessibilité soulève un enjeu d'équité et dotés d'une composante relationnelle importante. En effet, des services dans le champ de l'éducation ou de la santé, par exemple, touchent à des questions jugées essentielles par les usagers et dans la société en général, et offrent donc un terrain particulièrement propice au développement d'éthiques spécifiques. Roomkin et Weisbrod (1999) ainsi que Steinberg et Weisbrod (2005) soulignent respectivement la valorisation de la dimension collective des services produits et d'objectifs de redistribution. Rose-Ackerman (1997) relève, quant à elle, les motivations altruistes de ces entrepreneurs et elle note l'importance de leur engagement idéologique. Ces différents arguments ont l'avantage de faire écho à ceux de la théorie de la demande excédentaire pour les biens collectifs ou quasi collectifs (Anheier, 2005). En effet, cette dernière suppose également une hétérogénéité des groupes sociaux et explique la disposition de parties prenantes à financer des associations qui offrent un service porteur de bénéfices collectifs. Dans ce cas de figure, les entrepreneurs adoptent une forme non lucrative pour donner confiance aux donateurs (Bilodeau, Slivinski, 1998)<sup>5</sup>.

---

5. Des modèles en théorie des jeux ont été récemment développés qui expliquent pourquoi des entrepreneurs motivés uniquement par des gains financiers ont avantage, dans certaines circonstances, à choisir une forme d'organisation non lucrative. Selon Glaeser et Shleifer (2001) une forme non lucrative permet d'attirer des consommateurs prêts à payer un prix plus élevé pour un produit dont la qualité est, au moins en partie, non observable. En effet, dans une situation d'information incomplète, les entreprises lucratives seraient tentées de rogner sur la qualité non

Young (1981) décrit, quant à lui, une série de profils d'entrepreneurs « sociaux » pour lesquels la recherche du gain monétaire ne serait pas la seule motivation. Ces entrepreneurs souhaiteraient promouvoir la recherche d'autonomie ou d'espace de créativité, la fourniture d'un service. Ce faisant, il s'appuie sur un même genre d'arguments : celui de la poursuite d'objectifs qui ne peuvent être assimilés uniquement au profit financier.

### **Entreprise sociale et implication des parties prenantes de la demande**

Partant des prémisses de la théorie de la confiance, Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) affirment que la contrainte de non-redistribution ne suffit pas pour garantir la qualité du service. Encore faut-il que les parties prenantes de la demande les moins informées puissent contrôler les actions entreprises en faisant partie de l'organisation. Cependant, pour que ces parties prennent le contrôle de l'organisation, il faut que le bénéfice net qu'elles en retirent soit positif. En effet, si des bénéfices peuvent être retirés du contrôle de l'organisation, il faut aussi tenir compte des coûts de l'action collective (Gui, 1991).

Ben-Ner et Van Hoomissen distinguent également deux dynamiques à l'origine des organisations sans but lucratif. Certaines d'entre elles naissent à partir de ces parties prenantes de la demande qui veulent contrôler l'organisation et qui engagent des professionnels pour développer le service. D'autres se développent à l'initiative de professionnels qui, conscients des problèmes d'informations dans ce champ, s'entourent de représentants des parties prenantes de la demande moins informées, pour développer leur action en envoyant un signal de qualité.

Hansmann (1996), faisant écho ainsi à l'argument de Ben-Ner et Van Hoomissen, analyse comment des parties prenantes en situation d'information incomplète, les usagers par exemple, seront prêts à endosser la propriété d'une organisation pour autant que l'augmentation en termes de coûts de transaction liés à la propriété

---

observable pour diminuer leurs coûts et ainsi augmenter leurs profits. C'est pourquoi certains consommateurs se tourneraient vers des associations. Le choix d'une forme non lucrative permet donc d'attirer des clients qui payent un prix supérieur. Ce gain sur le chiffre d'affaires, qui peut se traduire en partie par des avantages en nature, permet de compenser le fait que ces entrepreneurs ne puissent avoir accès à une distribution monétaire des bénéfices.

soit moins importante que le gain en termes de coûts de contractualisation sur le marché. En effet, Hansmann distingue, aux côtés des coûts de transaction liés à une contractualisation sur le marché, les coûts de transaction liés à la propriété composés des coûts associés à la décision collective, au contrôle et à la prise de risque.

Ce type d'analyse rejoint celles de la littérature d'origine européenne sur l'entreprise sociale<sup>6</sup>, qui introduit le concept de propriété à parties prenantes multiples, c'est-à-dire une organisation dont la propriété économique est aux mains de différentes parties prenantes : travailleurs, usagers, bénévoles (Bacchiaga, Borzaga, 2003). L'insistance est ici sur la diversité des parties prenantes qui s'impliquent dans les structures de propriété de l'entreprise non lucrative. Ce type de gouvernance permet de pallier les échecs du marché en termes d'information imparfaite et de bénéfices collectifs.

En effet, les situations d'information imparfaite ouvrent la porte au développement de comportements opportunistes. Bacchiaga et Borzaga pointent ce type de problème lorsque les usagers ne détiennent pas toutes les informations nécessaires pour juger de la qualité de la prestation. La présence d'usagers dans l'organisation permet alors d'envoyer un signal de confiance à ces parties prenantes plus vulnérables. En outre, des comportements opportunistes peuvent émerger entre employeurs et travailleurs de première ligne lorsqu'il s'avère difficile de contrôler la performance de ces derniers (dans le cas de l'aide à domicile). La littérature récente des contrats (Besley, Ghatak, 2005) avance que les organisations non lucratives ont une capacité spécifique à attirer des travailleurs « motivés » et donc moins enclins à développer des comportements opportunistes. En effet, ces travailleurs valorisent non seulement les bénéfices monétaires mais aussi les bénéfices intrinsèques sous-jacents à la mission non lucrative de l'organisation qui les emploie (François,

---

6. Alors que pratiquement personne ne s'y référerait il y a encore une quinzaine d'années, la notion d'entreprise sociale s'est rapidement propagée ces dernières années en Europe. Ce concept permet d'éclairer les dynamiques entrepreneuriales au sein du secteur de l'économie sociale. Le concept d'entreprise sociale regroupe les organisations privées qui, sur le plan économique, mettent en œuvre une activité continue de production qui les amène à avoir recours au travail rémunéré en gardant un degré élevé d'autonomie et de prise de risque économique. Sur le plan social, elles concilient initiative venant d'un groupe de citoyens et finalité de service rendu à la collectivité, tout en veillant à ne pas baser le pouvoir de décision sur la détention du capital et en limitant la distribution de profit (Defourny, 2001 ; Nyssens, Defourny, 2006).

2001). Bacchiaga et Borzaga vont plus loin puisqu'ils soulignent les bénéfices liés à l'implication des travailleurs dans la structure de propriété de l'entreprise. En effet, dans ce cas de figure, le risque de comportements opportunistes entre employeur et employé disparaît puisque le principal (l'employeur) et l'agent (le travailleur) fusionnent. Cet argument fait écho à la question des raisons d'être des coopératives de travailleurs aux côtés des entreprises capitalistes qui, comme le soulignent Dow et Putterman (2000), est loin d'être tranchée d'un point de vue analytique.

Si l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la structure de propriété des organisations permet de pallier les problèmes consécutifs à l'information imparfaite, elle permet également d'internaliser certains bénéfices collectifs. En effet, des acteurs se mettent en mouvement avec la volonté d'agir localement en faveur d'un bien quasi collectif. Les ressorts de l'engagement des personnes tiennent à la recherche et à la construction des bénéfices collectifs. Ces bénéfices ne sont plus un phénomène induit par l'activité économique mais une dimension revendiquée par les promoteurs de celle-ci, qu'ils soient travailleurs, usagers, bénévoles, représentants d'associations ou des pouvoirs publics (Laville, Nyssens, 2001).

Ces derniers arguments issus des analyses d'origine européenne mettent l'accent sur les modes de gouvernance des associations, élargissant ainsi l'analyse des spécificités des associations au-delà de la simple contrainte de non-redistribution des excédents. Ces analyses se différencient à plusieurs égards de la littérature anglo-saxonne. D'abord, l'insistance est mise sur les dynamiques collectives qui fondent l'entrepreneuriat social, dont la propriété à parties prenantes multiples est une des modalités. Ensuite, il est également souligné que le pouvoir de décision n'est pas basé, dans les organisations non lucratives, sur la propriété du capital et qu'il renvoie à l'objectif non capitaliste des organisations et donc à la quête de la démocratie économique au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, la non-lucrativité n'est pas assimilée à la contrainte de non-redistribution des profits mais au fait que l'objectif de ces organisations réside dans une finalité de services aux membres ou à la collectivité, et non de maximisation du retour financier sur investissement<sup>7</sup>.

---

7. Dans ce contexte, non seulement les associations font partie du tiers-secteur mais toute organisation non capitaliste (comme les coopératives) (Defourny, 2006).

Enfin, la conception de la propriété se différencie également à plusieurs égards (Nyssens, Petrella, 2009). En effet, la propriété est généralement définie à partir de la possession conjointe de deux droits formels : les droits de contrôle résiduel et les droits aux bénéfices résiduels (Hansmann, 1996). Le caractère résiduel renvoie aux droits qui n'ont pas été attribués préalablement dans un contrat. Ainsi, les bénéfices résiduels sont constitués des excédents financiers une fois que l'ensemble des engagements financiers a été honoré. Quant aux droits de contrôle résiduel, ils consistent en des droits de contrôle qui n'ont pas été attribués, par la loi ou le contrat, à d'autres parties prenantes (et en particulier aux gestionnaires de l'entreprise), et peuvent se limiter au droit d'élire le conseil d'administration et à un ensemble restreint de décisions, comme celles de céder l'entreprise à une tierce personne et de dissoudre l'entreprise. Dans ce cadre, dans les organisations qui sont interdites de distribuer des excédents, personne n'a le droit de s'approprier les bénéfices résiduels. Cette caractéristique conduit généralement à affirmer que « *nonprofit organizations do not have owners* » (Glaeser, 2003, p. 1). Petrella (2008) souligne que les personnes qui ont le contrôle dans l'organisation ont cependant « collectivement » la mission de réinvestir les bénéfices résiduels dans l'organisation. Au final, selon elle, ces bénéfices résiduels, alloués collectivement, reviennent sous de multiples formes à ce que Gui (1991) appelle la « catégorie bénéficiaire », bénéficiaires qui varient selon les missions des organisations : par exemple, les usagers du service, les personnes en insertion mais aussi les personnes qui contrôlent l'organisation comme dans le cas de clubs sportifs. Si une redistribution individuelle du surplus financier net est interdite dans les organisations non lucratives, une affectation des bénéfices résiduels a donc bien lieu. Ce point de vue a l'avantage de mieux appréhender la diversité des organisations caractérisées par une contrainte de non-redistribution des excédents, en mettant en évidence le type de partie prenante qui a le droit de contrôle résiduel et d'affectation des bénéfices résiduels décidée collectivement par ces parties prenantes.

## **APPORTS ET LIMITES DES THÉORIES ÉCONOMIQUES DANS L'ANALYSE DES ASSOCIATIONS**

Ce parcours synthétique de la littérature économique ne prétend pas être exhaustif. Il démontre toutefois que l'analyse des

associations intéresse la science économique. Les organisations non lucratives ont un rôle à jouer face aux limites du marché et de l'État. Les analyses néoclassiques sont donc loin de légitimer l'idéologie néolibérale en vertu de laquelle seul le marché serait efficace. À vrai dire, les analyses dont nous nous sommes fait l'écho s'inscrivent dans une mouvance plus large, que l'on peut qualifier de théorie standard élargie. Un des traits originaux de ces théories économiques des organisations est de chercher à analyser l'émergence et le développement des organisations et des institutions dans les économies contemporaines. Si, de la sorte, elles tentent de dépasser les apories traditionnelles du paradigme néoclassique, il n'en demeure pas moins que ces analyses ont recours à l'axiomatique du choix rationnel développée initialement pour analyser les logiques marchandes. Or, comme le souligne Favereau (1989), il y a congruence entre la rationalité optimisatrice des agents et l'analyse des logiques marchandes. On peut dès lors se demander à sa suite si la théorie néoclassique ne perd pas en cohérence ce qu'elle gagne en extension. On voudrait, en guise de conclusion, livrer quelques réflexions en ce sens sur la base de l'objet que nous venons d'étudier.

D'abord – et ceci est une critique interne au paradigme –, les théories anglo-saxonnes restent dominantes dans ce champ, même si nous avons fait également référence à des analyses qui se basent sur des réalités empiriques européennes. En effet, la façon de définir la non-lucrativité et le rôle joué par les associations est fondamentalement différente en Amérique du Nord et en Europe. Citons à titre d'exemple le type de relation entre les associations et l'État, ou encore les dynamiques à l'origine des entreprises sociales qui ont une dimension collective souvent très accentuée en Europe. L'observation de ces spécificités invite donc les économistes à poser des hypothèses plus en phase avec les réalités analysées.

Il faut s'interroger ensuite sur les limites du modèle néoclassique même élargi. L'axiomatique du choix rationnel sert de base dans bien des cas pour tenter d'expliquer la genèse et le rôle des organisations et des institutions différentes du marché. Certes, certaines approches relâchent quelque peu ce type de postulat et, sur la base du concept de rationalité limitée, développent des conceptions originales comme celle de la théorie des coûts de transaction. Mais dans tous les cas de figure, l'idée que seuls les intérêts individuels et la recherche de l'efficacité comptent pour

expliquer l'action reste au cœur du propos. Les auteurs reconnaissent que les organisations non lucratives, dans un cadre d'information imparfaite et d'agents opportunistes, peuvent avoir une réelle efficacité pour pallier un problème de coût de transaction. La plupart des théories économiques traitant des organisations sans but lucratif s'inscrivent clairement dans une telle perspective. Mais peut-on réduire les organisations et les normes à la résultante d'équilibres d'intérêts individuels ?

Le débat sur le rôle de la confiance dans le champ des associations est, à ce titre, très révélateur des difficultés rencontrées par l'analyse économique standard. À notre avis, la confiance ne peut se justifier uniquement pour des raisons d'asymétries d'information et de contrats incomplets. Il convient plus fondamentalement de tenir compte du caractère radicalement incomplet des informations qui guident la réflexion et la pratique des protagonistes de la relation de service. De ce point de vue, il nous semble judicieux de dépasser la seule hypothèse de rationalité limitée pour suggérer que l'information n'existe qu'à travers la construction sociale de la situation de service. Dans ce cadre, la confiance entre agents ne peut être réduite à un arrangement contractuel ou à l'envoi de signaux. Elle résulte d'une construction d'une relation entre acteurs. Si la littérature économique reconnaît que la contrainte de non-redistribution ne suffit pas pour bâtir la confiance, on ne peut faire l'économie du débat autour des normes et de leurs fondements.

Il est évident que les théories économiques privilégient certaines dimensions d'analyse au détriment d'autres. Ainsi, la plupart de ces théories se focalisent principalement sur la dimension productive des associations et, ce faisant, négligent leur dimension plus politique, notamment *via* le déploiement d'activités de plaidoyer (« *advocacy and lobbying* ») mais aussi plus fondamentalement *via* la quête de démocratie au sein de la sphère économique. Comme nous l'avons souligné, ces théories ont par ailleurs du mal à rendre compte des interactions entre organisations non lucratives et pouvoirs publics de la construction des régulations. Autrement dit, en considérant les associations comme un « tiers secteur », elles risquent de ne pas permettre de saisir leur « encastrement politique » (Evers, Laville, 2004).

Les travaux qui relèvent de la sociologie économique mettent également en évidence la pluralité des logiques socio-économiques à l'œuvre : marchandes, redistributives et réciprocatrices (Gardin, 2006). Le tiers secteur apparaît comme un espace à la croisée de

ces différentes logiques et non comme un « troisième secteur ». Ces travaux interpellent les théories économiques quant à leurs capacités et à leurs limites à l'égard de la conceptualisation d'une « économie plurielle ».

En somme, les théories économiques n'éclairent qu'une facette de la complexité des fonctionnements des associations. C'est pourquoi le passage en revue que nous venons d'effectuer incite plus que jamais à engager un dialogue entre disciplines, de manière à pouvoir approfondir les apports et les limites de chacune d'entre elles.

## 2

# De la sociologie des organisations à la sociologie des associations

*Philippe Bernoux*

Toute association, comme tout ensemble humain ordonné pour la réalisation d'une fin, possède les éléments d'une organisation. Peut-on pour autant traiter la première dans les cadres où la tradition sociologique a, de longue date, formalisé la seconde, dans le modèle des organisations « classiques », entreprises et administrations ? Les différences entre ces deux ensembles semblent suffisamment fortes pour que les deux entités soient étudiées dans leurs différences et leurs ressemblances. En présentant ci-dessous les concepts de l'action collective, du pouvoir, du conflit, du changement, du sens donné à l'action, nous aurons donc à nous interroger sur ce qui sépare et ce qui rapproche associations et entreprises, sur leurs différences ou leurs ressemblances sur le plan de l'organisation. Ces concepts, qui seront analysés pour eux-mêmes, méritent d'être distingués lorsqu'il s'agit des organisations en général et du cas particulier des associations.

Pour comprendre ces différences, il y a donc intérêt à voir, dans le détail, si et comment l'association se démarque de l'organisation au sens traditionnel du terme. Je le ferai en critiquant un certain nombre de raisons relevées par le sens commun. L'accent mis sur l'aspect gratuit, désintéressé et spontané de l'association fait que de nombreux associés pensent et disent que, puisqu'ils

s'embarquent bénévolement sur un même bateau, ou, s'ils sont salariés, sur un ensemble qui vit d'un projet exaltant, pas besoin d'organisation, d'organigrammes, de règles et de procédures. Ces structures de gouvernance seraient, à leurs yeux, le propre des entreprises qui, elles, en ont besoin parce que les salariés y travaillent de manière utilitariste, pour gagner leur vie. Ce qui n'est pas le cas des groupements volontaires et bénévoles où l'objectif, par définition désintéressé, devrait alors suppléer l'organisation.

Ce discours idéaliste masque, sinon favorise, le fait que, dans certaines associations – on le lira dans les exemples présentés plus bas –, on voit apparaître des jeux de pouvoir, des conflits violents, des souffrances liées à des identités non reconnues, au sentiment de perte de projet et par là de sens, etc. Là où ses membres avaient rêvé de bénévolat, de gratuité, de générosité, de travail commun harmonieux, ils vivent souvent tout autre chose. Il y a donc intérêt à présenter ressemblances et différences entre les deux ensembles, à essayer de repérer ce qui est important, ce qui institue, ce qui fait tenir dans un cas comme dans l'autre.

Un des points forts sur lequel les sociologues qui se sont penchés sur les associations (Laville, Sainsaulieu, 1997, entre autres) ont insisté est celui de l'implication des membres des associations pour comprendre leur fonctionnement, place le plus fréquemment minorée, sinon ignorée, dans le cas des entreprises capitalistes. Dans les associations, il ne s'agit pas seulement de l'implication des membres, mais de la force collective de leurs engagements dessinant un mode original de fonctionnement, un principe d'action collective qui les différencierait fortement des entreprises. La mobilisation des collectifs est le plus souvent occultée, sinon ignorée des managers, à l'exception des responsables des ressources humaines, dont la voix peine à se faire entendre – et c'est un euphémisme – dans les directions des entreprises. La comparaison entreprises-associations est sous-tendue par l'idée de ces deux modèles différents de fonctionnement. Le plus souvent, la comparaison va dans le sens de l'entreprise vers l'association, les méthodes de management de la première, on le lira dans les pages qui suivent, pesant de plus en plus sur celles des associations. Mais le sociologue ne peut s'empêcher de penser que la place donnée à l'implication et surtout au sens donné à l'action, présents dans toutes les études sur les associations, pourrait sinon servir de modèle aux entreprises, au moins être davantage mise en valeur dans ces dernières. Les managers des grandes entreprises,

de plus en plus contraints par les modèles managériaux financiers, en viennent à négliger, sinon oublier que l'entreprise n'est pas exclusivement mesurable en valeur instantanée du marché, mais que ce qui fait aussi sa valeur est la qualité des relations entre les hommes, qualité inhérente au sens donné à leur action et qui entraîne leur coopération. J'insisterai plus bas sur la coopération comme un des fondements de la valeur, coopération peu prise en compte dans les entreprises alors qu'elle est valorisée dans le fonctionnement des associations, au moins dans les discours de leurs dirigeants.

Ce texte part donc des concepts classiques de la sociologie des organisations, même s'ils ont été surtout élaborés à partir de l'observation des grands systèmes politiques (les États) ou économiques (les entreprises ou les grandes organisations comme les systèmes de santé ou éducatifs). Ces concepts sont ceux par lesquels la tradition sociologique a abordé l'analyse des organisations et semblent les plus pertinents pour comprendre le fonctionnement des associations. Il s'agit de l'action collective et de la coopération, du pouvoir et du conflit, du changement en y incluant l'innovation et l'identité, et en donnant une place particulière à la légitimité. Choix arbitraire, qui retient cependant les domaines dont l'importance dans la sociologie des organisations est reconnue par la tradition et auxquels l'expérience a donné un rôle dans la vie des associations. Ce sont ces thèmes que j'ai rencontrés le plus fréquemment dans ma carrière de sociologue des organisations et sur lesquels j'ai buté, sans toujours pouvoir donner des réponses satisfaisantes.

Avant d'aborder ces points, une remarque. Traiter de l'organisation dans les associations soulève une question particulière, à savoir la diversité des statuts que l'on y rencontre. Selon le rôle réciproque des permanents ayant une fonction de direction, des bénévoles présents eux aussi dans les organes de direction, des salariés, souvent mais pas toujours absents de ces organes, de la fonction reconnue aux uns et aux autres, l'usage des outils d'analyse est différent. De très grandes associations ont un fonctionnement proche, sinon identique à celui des entreprises, tandis que de petites associations vivent une réalité plus fusionnelle où l'accent est mis sur l'informel et où le non-dit tient une place importante, voire centrale. Il est souvent affirmé que l'on serait dans la distinction entre société et communauté, les liens étant plus formels dans un cas, plus affectifs dans le second. Il sera donc utile dans ce

chapitre de distinguer, lorsque cela est nécessaire, entre associés, dirigeants et salariés, et d'être circonspect dans l'application des mêmes règles d'analyse aux titulaires de différents statuts.

## **ACTION COLLECTIVE ET COOPÉRATION**

Nous n'avons plus aujourd'hui la naïveté de croire que l'action collective va de soi dans un groupe réuni autour d'un intérêt commun (Boudon, Bourricaud, 1982/2003, art. « Action collective »). Entreprises et associations réunissent des individus qui, globalement, ont intérêt à ce que ces ensembles vivent et qui, cependant, ont du mal à mener des actions collectives permettant d'entreprendre des actions en vue d'un intérêt commun. Or, chaque groupe cherche à promouvoir son intérêt propre, sans trop se soucier de le rattacher à l'intérêt commun – souvent il pense que cet intérêt particulier suffit à définir cet intérêt commun – dont la définition est d'ailleurs toujours objet de débats. Ainsi, cet intérêt est-il suffisant à créer une action collective, c'est-à-dire à s'allier pour agir ensemble ? Faut-il d'ailleurs parler d'intérêt commun ou de bien commun ? Les associés auront tendance à parler en termes de bien, refusant l'aspect utilitariste du terme intérêt. Mais les salariés des associations sont-ils sensibles à cette nuance ? La comparaison entre la vie des entreprises ou des associations, les conflits et les oppositions qu'on y rencontre, montre que l'accent mis sur le bien ou sur l'intérêt colore en permanence l'action collective. Celle-ci peut être freinée, voire provoquer de l'indifférence, selon justement la perception que ce sont l'intérêt ou le bien qui sont en cause. Dans un cas, les acteurs chercheront leur propre intérêt, dans l'autre ils voudront sauvegarder ce qui apparaît comme un bien commun, qui appartient à tous. Il faudra être attentif aux représentations que ces acteurs se font des finalités de l'ensemble dans lequel ils sont. L'action collective est donc liée aux représentations que se font les membres des organisations de ce qui peut être le bien commun, en opposition avec ce qui est l'intérêt commun.

L'action collective est généralement définie comme le fait de groupes d'individus, pas forcément réunis au préalable dans un même ensemble, qui s'agrègent pour une action. Marx pensait que les membres d'un même groupe social, les travailleurs, que les capitalistes ont mis dans une situation commune et qui ont donc, dans son vocabulaire, des intérêts communs, se constitueraient en classe sociale et déclencheraient une action collective

pour la défense de ces intérêts. C'est la conscience de l'intérêt commun qui est le déclencheur de l'action collective. Cette action prédite par Marx s'applique bien aux mouvements sociaux, où les individus, lorsqu'ils se sentent lésés par une situation ou une évolution, quelle qu'en soit l'origine, se rassemblent pour engager une action. Dans ce cas, on a affaire à un ensemble d'individus non réunis au préalable dans une organisation, qui, pour engager une action, créent une structure plus ou moins formalisée, souvent de type associatif (syndicats, associations de défense d'intérêts ou de causes humanitaires, etc.). De même, lorsque des individus s'associent pour défendre des intérêts, qu'il s'agisse d'intérêts qui les concernent directement (faire pression sur les pouvoirs politiques pour obtenir telle action) ou pas (aider des enfants mal nourris dans des pays en voie de développement), on peut dire que leur intérêt commun les fait passer à une action collective. Le type en est associatif, au moins au début.

Envisagée de cette manière, la définition de l'action collective se fonde sur l'hypothèse implicite que les individus coopèrent<sup>1</sup>, au moins au moment de la décision de mise en route de l'action. En effet, lors du lancement d'une action collective, la coopération semble aller de soi. En va-t-il de même dans une organisation où les individus, déjà rassemblés dans une structure, pensent que cette structure suffit à créer le collectif ? Les conflits entre groupes, internes à toute organisation, sont des faits massivement rencontrés, faisant la preuve des difficultés d'une action collective à travers la mise en route d'actions concrètes de coopérations. Sans aller jusqu'au conflit, toutes les observations convergent sur les difficultés de coopération entre individus et groupes. Ces difficultés de coopération nuancent l'emploi du terme action collective. On ne devrait cependant pas en conclure à l'impossibilité de l'action collective après la phase de lancement de l'organisation.

Des observations récentes montrent en effet l'existence, à certaines conditions, d'actions de coopérations dans des entreprises qui entraînent une action collective. C'est le cas dans certaines fusions-acquisitions. Dans ces situations délicates de changements difficiles, la coopération, condition de l'action collective, apparaît comme un des facteurs essentiels de réussite. Des auteurs (Melko-

---

1. Même si elle est souvent mentionnée, la coopération n'a fait que récemment l'objet d'études systématiques ; cf. J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin, 1997 – dans la 3<sup>e</sup> édition, voir en particulier p. 20-30.

nian et coll. 2006) appartenant aux sciences de gestion et travaillant sur les fusions-acquisitions ont enquêté sur les perceptions par les salariés des décisions des directions au moment de la fusion. Au centre de leur observation et comme condition de coopération, ils posent deux conceptions de la justice, distributive et procédurale, l'une et l'autre étudiées à travers la perception qu'en ont les salariés. Les auteurs (Alexander, Ruderman 1987, cité par Melkonian et coll.) écrivent que « les jugements de justice (tels que perçus par les salariés) ont une influence nette sur la satisfaction au travail, l'évaluation des responsables hiérarchiques directs, l'harmonie sociale, la confiance dans la direction générale » (p. 234). Le poids de ces jugements est lié aussi à l'exemplarité des dirigeants et au soutien concret, par les directions, des acteurs qui s'impliquent dans la fusion-acquisition. Comme les raisons des décisions globales conduisant à la fusion paraissent inaccessibles à la majorité des salariés, leur adhésion à des décisions importantes – ici la fusion-acquisition Air France-KLM – est liée aux jugements qu'ils portent à la fois sur la justice, sur l'exemplarité des comportements du PDG et sur la promotion de ceux qui adhèrent à la décision en question. Le contenu des décisions et le processus d'élaboration sont de première importance, mais en l'absence de possibilité de contrôle de la rationalité de la décision, l'adhésion à cette décision et l'engagement dans la coopération sont fonction de ces perceptions de la justice distributive (contenu des décisions) et procédurale (processus de décisions), de l'exemplarité des dirigeants ainsi que de leur action en faveur de ceux qui soutiennent cette décision. Dans le cas des fusions-acquisitions, la volonté de coopération des membres d'une des unités avec ceux de l'autre unité est fondamentale pour la réussite. Cette volonté de coopération, dépendante donc de la perception des salariés, a une influence directe sur leurs performances et, *in fine*, sur la réussite ou l'échec des fusions-acquisitions. Le comportement de coopération n'est pas seulement une affaire de psychologie, mais dépend de l'adhésion des salariés, elle-même liée à un calcul où l'incertitude des résultats de la décision pousse au choix de la coopération.

Autrement dit, dans ce cas, les individus se forment des convictions qui emportent la décision de coopérer. Une certaine perception de la justice (avec le sentiment de contrainte économique) fonde la conviction que la coopération est nécessaire. Pour coopérer il faut être convaincu que la coopération doit se faire. Cette conviction n'est donc pas particulière aux associations, elle peut apparaître

aussi dans les entreprises. Mais on peut penser que cette apparition n'a lieu que dans des cas particuliers comme ceux des fusions-acquisitions, tandis qu'elle serait plus facile dans les associations.

Dans le cas des fusions-acquisitions, l'importance de la fusion, la difficulté annoncée de ce genre d'actions, la crainte d'un échec qui aurait pu mettre en péril les deux sociétés, ont préparé les différents acteurs à une action volontaire de coopération. Les directions avaient sensibilisé l'ensemble de l'entreprise et les salariés directement impliqués à tout faire pour une réussite de l'opération. Il semble que régnait la conviction qu'il « fallait » réussir, ce qui ramènerait au moment, évoqué plus haut, de la création des associations. Les questions de pouvoir et de compétition entre groupes, facteurs fréquents de refus de coopérer, n'ont pas été assez fortes pour empêcher le choix de la coopération. Il y eut bien une action collective s'appuyant sur une volonté de coopération entre les groupes, volonté qui a amené à la réussite.

Cette analyse rejoint mes observations personnelles selon lesquelles le principal obstacle au fonctionnement des entreprises est l'absence de volonté de coopération et de mécanismes pour la mettre en œuvre, absence qui finit, sinon par entraver, au moins par ralentir toute action collective. Les raisons des refus de coopération tiennent beaucoup aux logiques différentes, se traduisant, entre autres, par le fait que chaque objet dont l'usage est partagé par plusieurs acteurs est différent pour chacun d'eux (une machine n'est pas la même chose pour le service de production que pour le service entretien). Il faut un effet d'entraînement très fort pour venir à bout de ces résistances, effet qui s'appuie sur la perception par les salariés de la volonté des instances de direction de faire aboutir le changement.

Cette idée de coopération et la place qui lui est donnée sont relativement nouvelles. Dans le modèle taylorien, le concept de coopération est absent. Fayol (1919), qui semble cependant avoir bien perçu le problème, ne parle que de coordination et l'attribue à la fonction administrative, le terme de coopération étant absent de son ouvrage. De même, pour Durkheim (1893/1986, p. 91 ss de la 7<sup>e</sup> édition), la division du travail entraîne une coopération quasi contrainte par les règles venues du droit et qui font système. Le droit domestique, par exemple mais comme tous les autres secteurs du droit, définit un type « normal » de coopération à travers des règles connues et admises. Dans le passage où il évoque la coopération, Durkheim ne s'intéresse pas directement au problème de l'impli-

cation. La différence entre coordination et coopération vient de ce que la coordination repose sur des règles connues et admises, la coopération supposant une implication volontaire des participants et n'étant pas formalisée. Durkheim ne formalise pas l'idée que la coopération naisse d'une implication volontaire des participants.

Or, les observations ont montré que la coopération est le fait des comportements informels qui vont jusqu'à la construction des régulations. Peut-on assimiler la construction des régulations autonomes à des actions de coopération ? J'aurais tendance à donner une réponse positive. L'action collective suppose une coopération entre les membres et ceci est vrai pour les entreprises comme pour les associations. À la différence près que l'intérêt commun, à travers la fixation des objectifs, peut être objet de débat et de prise de parole – j'y reviendrai plus bas – entre les membres d'une association, ce qui n'est qu'exceptionnellement le cas dans les entreprises.

Dans les associations, la coercition semble moins facile à mettre en œuvre que dans les entreprises. L'expérience de personnes ayant vécu dans les associations les conduit à insister sur la place que tient la conviction, alors que les salariés des entreprises admettent que la règle générale pour faire accepter les objectifs à ceux qui les refuseraient ou qui traîneraient les pieds pour les mettre en œuvre est la coercition. L'action de celle-ci est cependant limitée, en ce qu'elle est impuissante à faire travailler ensemble les membres de l'organisation. Les nombreuses études sur les comportements informels ont montré les mille et une manières de refuser la coopération là où elle était imposée par la hiérarchie. Les cas de mauvais fonctionnements entre services sont légion. C'est sans doute une des raisons les plus importantes de dysfonctionnements dans les organisations, ainsi que j'ai pu le constater au cours de mes recherches en sociologie des organisations. Le lien entre action collective et coercition ne va pas de soi.

Comment créer des mécanismes favorisant la coopération ? D'abord, en reconnaissant le droit au regard différent pour chacun des acteurs et en acceptant la légitimité de cette différence. La théorie de la traduction (Callon, Latour<sup>2</sup>) pose les jalons d'une approche pertinente pour comprendre les raisons du non-dialogue

---

2. La méthode pour obtenir une coopération des acteurs est exprimée le plus clairement dans la théorie de la traduction et l'exemple célèbre des coquilles Saint-Jacques – pour un résumé cf. Bernoux, 2004, chap. 5.

entre acteurs. Ils ne se parlent vraiment que s'ils sont attelés à la même tâche concrète tout en reconnaissant la différence entre leurs enjeux. Ce qui suppose et la connaissance de ces enjeux et leur reconnaissance par les dirigeants.

La démocratie est un fondement de l'association, ce qui n'est pas vrai pour l'entreprise. Ce fondement joue fortement pour les associés, beaucoup moins pour les salariés. Les premiers sont appelés à voter, donc ont leur mot à dire sur les orientations stratégiques. Cela serait-il une des raisons des enjeux de pouvoir qui paraissent tout autant exacerbés dans les associations que dans les autres organisations ?

## **POUVOIR, AUTORITÉ ET CONFLITS**

Dans toute relation est incluse une relation de pouvoir. Celle-ci est donc présente dans toute organisation y compris dans les associations. Le pouvoir est un des thèmes classiques de l'approche sociologique des organisations. Il est du côté des statuts, toute position statutaire hiérarchique comportant une définition de ce que son détenteur a le droit d'exiger de ceux qui sont sous ses ordres. Cette exigence prend place dans une relation où le détenteur du pouvoir détient des ressources formelles, mais où celui qui lui est soumis n'est pas sans ressources. Le pouvoir est lié à la règle (Friedberg, 1993), le pouvoir s'exerçant à travers la création de règles. Ces dernières, cependant, ne sont jamais « gravées dans le marbre », mais sont toujours l'objet non d'abord de négociations formelles, mais de réajustements entre les dirigeants qui les créent (régulation de contrôle) et ceux qui ont à les mettre en œuvre et les modifient (régulation autonome). On aboutit ainsi à une régulation conjointe (Reynaud, 1997), où les règles sont appliquées dans un compromis entre les deux sources de régulation. La règle n'est donc pas instituée seulement par ceux qui sont au sommet et qui exercent le pouvoir formel, elle vit dans un système relationnel qui la fait évoluer. Chacun connaît l'existence du compromis. La régulation conjointe devient de fait la règle, qui tient sa légitimité de ce qu'elle est née des deux sources, la source hiérarchique et la source du groupe où elle est mise en œuvre. Si la création des règles vient du sommet, l'action collective ne peut être effective que dans la mesure où la base les met en œuvre et, en le faisant, les transforme. On appelle régulation le système de création des règles, de leur acceptation et de leurs modifications. Toute régu-

lation est partagée, même si les ressources de sa mise en œuvre sont inégales.

On connaît la thèse de Crozier et Friedberg. À propos de ce qu'ils nomment l'action organisée et les relations dans les organisations, ils écrivent que « ces relations sont des relations de pouvoir » (1977, p. 55, 1<sup>re</sup> éd.) lui conférant ainsi une place centrale dans les organisations. Déjà, Crozier (1963) avait montré que, même dans une organisation extrêmement réglementée, bureaucratisée à l'extrême où toutes les relations sont prévues et des solutions proposées, il reste des zones d'incertitude dans lesquelles s'engouffrent des jeux de pouvoir, et que cette organisation ne fonctionne que grâce à ces jeux de pouvoir parallèles. Les dysfonctionnements viennent de la non-prise en considération de ces zones d'incertitude. Les acteurs, tous les acteurs, même ceux qui semblent n'avoir aucune part de pouvoir, en détiennent toujours une et jouent le jeu du pouvoir – informel – pour atteindre leurs objectifs. Au fondement de cette théorie du pouvoir, il y a le fait que chacun en détenant une part, même apparemment minimale, chacun la met en œuvre et permet ainsi la marche de l'ensemble. Cette théorie du pouvoir est une théorie de l'engagement : tout le monde a une part de pouvoir, celui-ci est le support de l'action, chacun s'engage dans cette relation en créant des régulations conjointes.

Cette remarque fonde la pensée de Crozier et son analyse du fonctionnement de toute organisation. Contrairement au modèle taylorien qui voulait que l'entreprise ne fonctionne correctement que si les sources du pouvoir étaient bien localisées – elles sont dans les bureaux qui organisent le travail de l'ensemble –, l'analyse stratégique, en montrant cette répartition du pouvoir dans l'ensemble de l'organisation, met en lumière l'importance du jeu de tous les acteurs, et le fait que, sans leur implication, le système ne peut pas fonctionner.

D'abord parce que le pouvoir est contenu à l'intérieur de toute relation, quelle qu'elle soit, et particulièrement à l'intérieur des relations organisationnelles. Toute relation de pouvoir formel inclut une autre relation du même type mais informelle, car la relation de pouvoir est une relation réciproque. Le fait pour un supérieur de donner un ordre le lie à son inférieur, et si celui-ci traîne les pieds pour exécuter l'ordre, il gêne son supérieur, parfois de manière importante. Dans cette perspective, les auteurs définissent la relation de pouvoir comme la capacité de A, non pas de faire faire des choses à B, son subordonné, mais de faire en sorte que, dans sa

relation à B, les termes de l'échange lui soient favorables. L'expression est forte : « les termes de l'échange ». La relation de pouvoir est une relation d'échange. Donc réciproque. Et donc créatrice de régulation. Le supérieur sait en général très bien ce qu'il ne peut pas demander à son inférieur hiérarchique, il connaît les limites de son pouvoir et sait que les outrepasser l'expose sinon à des refus formels, au moins à des désobéissances informelles qui n'en sont pas moins dangereuses pour lui. Autant s'abstenir. Il se crée des systèmes d'action concrets où chacun sait, à l'intérieur des relations hiérarchiques, les limites de son pouvoir.

Comment A parvient-il à faire en sorte que B obéisse à ses ordres ? Sa première ressource est évidemment la contrainte. Il peut obliger B à faire ce qu'il lui demande. Pour s'y opposer, B fait appel à la légitimité, elle-même venue de la tradition, du charisme ou du modèle rationnel-légal, pour reprendre les catégories de Weber. Est-il plus facile de recourir à ces sources de légitimité dans les associations que dans les entreprises ? Ce n'est sans doute pas un des lieux les plus pertinents de la différence. On peut faire l'hypothèse que la rationalité légale, où la domination est fondée sur la légalité des titres de ceux qui exercent la domination, serait la principale source de légitimité dans les entreprises. Ce qui est peut-être vrai dans les très grandes entreprises. Dirige l'entreprise celui qui a les titres reconnus pour le faire, qui a accédé à ce poste en respectant les procédures. Si ce type de rationalité est le plus répandu dans les entreprises, la tradition et le charisme seraient davantage source de légitimité dans les associations. Ce qui est peut-être vrai, mais demeure une hypothèse fragile en l'absence de travaux plus approfondis.

C'est sans doute dans une autre direction qu'il faut chercher les différences. Il n'est pas sûr que le concept de pouvoir soit un bon indicateur de la différence entre entreprises et associations. Crozier insiste peut-être trop sur la place du pouvoir dans les organisations, pas assez sur la légitimité dont on a vu la place plus haut (à propos des fusions-acquisitions). Ce qui entraîne l'adhésion et l'acceptation de la domination des dirigeants est surtout la légitimité que les salariés (ou les associés) confèrent aux dirigeants et accordent aux règles. Celles-ci sont sans doute moins formalisées et moins contraignantes dans les associations, encore que seule la multiplication des études permettrait de l'affirmer avec certitude. De plus, comme la légitimité est liée au sentiment de justice distributive et procédurale et à l'exemplarité des dirigeants, ce

sentiment de justice dépend de la perception dans les associations, selon laquelle les dirigeants ont respecté les règles en adéquation avec les buts de l'association. Prenons un exemple. Si des dirigeants d'entreprise sont accusés de vouloir frauder sur leurs rémunérations en les augmentant de manière plus ou moins légale, ce fait n'est pas approuvé, mais après tout, un des objectifs de l'entreprise est de gagner de l'argent, et si les dirigeants font faire des bénéfices, c'est dans l'esprit de l'entreprise qu'ils cherchent eux aussi à gagner plus. Dans les associations, dont les finalités sont plus sensibles aux membres, la légitimité est tirée aussi de la justice procédurale et passer outre les régulations y est moins admis. De même, l'autorité pourrait avoir des effets différents dans les deux organisations. Si l'on met l'autorité du côté de l'adhésion, on en aurait des effets sans doute plus forts dans les associations. Encore que dans cette situation, les différences de statut semblent devoir jouer un rôle important. Les associés seraient plus sensibles à l'autorité, les salariés au pouvoir proprement dit. Là aussi, seules les études empiriques pourraient départager ces options.

Dans l'organisation capitaliste des sociétés développées, le contrat d'embauche des salariés est juridiquement qualifié de contrat de subordination, ce qui inclut explicitement une relation de pouvoir. La relation de pouvoir dans les associations est, pour les salariés, une relation de ce type. Elle ne l'est pas pour les membres. De même, par exemple, la relation des citoyens d'une même agglomération n'inclut pas de relation de subordination. Dans les organisations de production, les objectifs sont fixés par la direction et les salariés n'ont pas à les discuter une fois que la direction les a décidés. Il leur est difficile de refuser d'exécuter un ordre, sauf cas particulier. Par contre, ils peuvent mettre en cause la légitimité de certains ordres (par exemple, exécuter une manœuvre jugée dangereuse dans une industrie à risques). Ils le font au nom d'une légitimité antagoniste à celle de la direction. La ressource antithétique du pouvoir est la légitimité, définie par Weber comme la capacité du supérieur à obtenir du subordonné que ses ordres soient obéis.

C'est à cet endroit du lien entre pouvoir et légitimité que naissent les conflits les plus durs, dans les entreprises comme dans les associations. Selon la plupart des sociologues classiques<sup>3</sup>, les conflits ont une influence importante sur le fonctionnement des

---

3. Je pense essentiellement ici à Simmel, Coser, Schelling.

organisations, influence qualifiée souvent de positive. Le conflit permet de soutenir la cohésion du groupe (dans le cas où il menace ce dernier), d'introduire des changements dans les normes et les valeurs, de prévenir l'immobilisme et d'informer les dirigeants des problèmes. Le conflit aurait donc une vertu dynamique. Il ne trouble pas forcément les rapports dans les organisations, il peut même participer à leur maintien, dans la mesure où il permet l'expression de sentiments qui seraient refoulés sans lui. Il peut servir à faire disparaître les éléments de désintégration qui surviennent au cours des relations et à rétablir l'unité ; dans la mesure, en effet, où le conflit résorbe les tensions, il a des fonctions stabilisantes et devient un élément de cohésion.

Cependant, tous les conflits n'ont pas ce type de fonction « positive ». Seuls jouent ce rôle ceux qui ne sont pas en contradiction avec les principes sur lesquels les relations sont fondées ; par exemple, la destruction de l'outil de travail dans certaines grèves a détruit un élément central de régulation admis jusque-là, celui de la sauvegarde de cet outil. Encore que, dans ce cas, la destruction de cet élément admis oblige le groupe à mener une réflexion sur les fondements de la cohésion. Mais le conflit a bousculé un élément que le groupe devra remplacer. Le caractère dysfonctionnel du conflit dépendrait alors de la légitimité des principes qu'il met en cause. Il peut donc y avoir un effet de dissociation ou de renforcement du lien associatif selon le poids exercé sur les fondements du lien qui structurait le groupe jusque-là.

Un comportement conflictuel peut donc caractériser des relations stables dans la mesure où le conflit ne concerne pas le consensus de base. Ceci suppose par ailleurs qu'il existe, dans les organisations, des lieux où s'expriment les tensions et où elles peuvent être résolues. À cette condition, le conflit permet de maintenir la stabilité du système, en particulier en déplaçant les affects sur des objets dits souvent « de substitution » (si la relation de subordination dans un modèle hiérarchique est vécue très difficilement, un conflit sur les salaires ou les conditions de travail peut permettre de réduire les sentiments hostiles).

Cette analyse du conflit est éloignée d'interprétations hâtives du conflit tirées d'une psychologie sommaire. Les pulsions agressives ou hostiles entre personnes ne suffisent pas à expliquer le conflit social, même si elles peuvent le colorer, lui donner momentanément une intensité particulière. La haine comme l'amour ont besoin d'un objet, et présupposent toujours une interrelation. Les

tensions au sens psychologique ne sont pas toujours associées à une attitude conflictuelle. Dans les organisations, entreprises ou associations, c'est la situation des acteurs et la manière dont ils jugent cette situation qui fondent le conflit, non les psychologies individuelles. Les conflits, peut-être sans doute dans les associations particulièrement, sont souvent rapportés aux traits psychologiques des individus. Ceux-ci jouent bien sûr un rôle, mais qui ne peut exister sans un fondement objectif lié à la situation de travail. C'est elle qu'il faut examiner en première place, non d'abord les traits de la personnalité. Le conflit ne peut être résolu qu'en débarrassant les situations de conflit des éléments d'agressivité, afin de permettre aux parties en discord de traiter avec réalisme leurs revendications divergentes.

C'est ici que le conflit dans les associations prend une place particulière. Une image idéalisée de l'association en exclut le conflit et donc aussi l'existence de lieux de résolution. Or, l'observation semble montrer que les conflits y sont tout aussi présents que dans les autres organisations. Avec des différences tenant à la source des conflits, portant soit sur les objectifs et les finalités, soit sur les moyens, en particulier sur le partage de biens matériels. Dans le cas des entreprises, le conflit porte sur le partage, en particulier financier, et sur la manière d'atteindre les objectifs. Dans le cas des associations, qu'elles soient de type fusionnel ou pas, les conflits deviennent violents s'ils touchent au sens projeté sur l'association. Par exemple, si les administrateurs, en principe bénévoles, modifiaient la règle pour se faire salarier, on toucherait au sens que prend l'association pour les salariés. Dans une entreprise, il est possible de modifier certaines règles de fonctionnement, voire de changer de produit. Cela ne met pas en cause la relation des salariés avec l'entreprise ni le principe de survie – dégager des bénéficiés. Dans une association, si l'on touche le sens que tous, même les salariés possédant le moins de pouvoir, donnent à leur présence, le conflit peut devenir violent. S'il y a un enjeu de conquête du pouvoir, le conflit sera suivi, dans la mesure où il porte sur le rétablissement des règles protégeant le sens, plus que sur la lutte pour des biens matériels. Cette perspective rendrait les conflits plus âpres et plus durs dans les associations que dans les autres organisations.

La classification de Sellier (1984) sur les conflits sociaux n'inclut pas les conflits du sens. L'auteur distingue trois types de conflits : les conflits d'ajustement, qui ont une fonction comparable aux mouvements de l'offre et de la demande sur les marchés ;

les conflits de reconnaissance, qui ont pour objet de revendiquer une place à des groupes sociaux qui se sentent non reconnus ; les conflits d'institution qui visent à changer les règles de représentation ou de partage et qui ont pour enjeu le changement des règles de la société. Or, dans les associations, les principaux conflits semblent être ceux qui portent sur le sens que les acteurs donnent aux conflits de reconnaissance, puis à ceux sur les institutions.

La taille du groupe joue un rôle important. D'une part, un conflit est passionné et plus violent quand il surgit dans des relations étroites, souvent à l'intérieur de petits groupes. D'autre part, dans les conflits à l'intérieur des groupes, une partie déteste d'autant plus l'autre que celle-ci menace ou semble menacer l'unité et l'identité du groupe. Une grande participation au groupe et un important engagement personnel des membres provoquent de fréquentes occasions de conflit et par conséquent des réactions violentes contre tout ce qui est considéré comme action déloyale.

## **CHANGEMENT ET IMPLICATION**

Avant de parler de changement, il y a lieu d'éclaircir le concept d'identité, toujours mis en cause dans les actions de changement. L'identité est une notion féconde et paralysante à la fois. Féconde, parce qu'elle désigne le fondement de la personnalité des individus et des groupes et que, si ces fondements sont ébranlés, l'individu comme le groupe sont en perte de repères. L'identité se traduit dans le fait que l'individu se reconnaît lui-même dans des valeurs et dans des groupes porteurs de ces valeurs, et donc qu'il se reconnaît appartenir à ces groupes. C'est également une notion susceptible d'être paralysante car elle change avec le temps (si la patrie de mon enfance a beaucoup changé, au point que j'ai parfois du mal à la reconnaître, elle reste un fondement central de mon identité) et ce changement est douloureux. Subir un changement radical de milieu (cas des immigrés qui, changeant de pays, doivent en partie modifier leurs cadres de références) est profondément déstabilisant. L'identité est alors un frein au changement.

Dans le cas des associations, l'identité est un élément fort de l'appartenance. Entrer dans une association, c'est s'engager sur un projet qui correspond à sa propre identité. Il ne s'agit pas seulement ou surtout d'un salaire, ou d'une socialisation professionnelle. L'engagement se fait sur le projet. Changer celui-ci, c'est changer aussi l'identité.

Dans les associations, l'identité est fondée sur deux représentations sociales très fortes. D'une part, le champ de leur activité et leur mode de fonctionnement. Les associations, il faut le redire, se constituent dans des champs que les activités de production ou marchandes n'explorent pas, ou très peu. Elles ont donc une valeur d'exemplarité qui les distingue de ces autres activités et contribue à les singulariser. Leurs membres en sont généralement très conscients. D'autre part, et tout autant, la valeur d'exemplarité qui fonde l'identité des associations est leur contribution à l'innovation socio-économique. Elles contribuent « à identifier de nouveaux besoins sociaux, à imaginer, à expérimenter de nouvelles formes de réponses organisées » (Laville, Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 17). Une grande part de leur légitimité repose sur ce fondement identitaire. Les membres des associations ne se vivent pas seulement dans des organisations et des fonctionnements particuliers, plus désintéressés que ceux des entreprises. Ils se vivent et se pensent comme des initiateurs de changement social. Répondre aux problèmes des jeunes, des femmes, des exclus, des laissés-pour-compte de la société, ou à des attentes de la société encore mal identifiées, est le socle sur lequel sont fondées les associations. Autant le changement dans les entreprises est une réponse à des besoins marchands et se traduit en innovations techniques ou économiques impulsées par les directions, autant dans les associations, le changement ne peut se faire que dans la recherche de nouvelles attentes sociales, identifiées non par des études marketing, mais par des observations de la société dans des directions peu ou mal repérées auparavant. Les associations portent et expérimentent des solutions (en tout cas c'est leur projet) que les autres organisations de production ne peuvent pas, ou beaucoup moins bien expérimenter. À la source de l'identité des membres des associations, on trouve « le sentiment d'avoir été portés par la conscience d'un manque de lien social » (*ibid.*, p. 17), ce que la société de consommation ne peut pas faire.

Il n'est donc pas possible de parler de changement sans avoir en tête cette finalité constitutive de l'identité et de la légitimité des associations.

Un autre outil de compréhension du changement est celui de l'autonomie. On a rappelé plus haut que toute organisation est un construit social qui n'est compréhensible que dans la mesure de son autonomie. L'observation des marges de liberté – marges créées contre les règles imposées – fonde la thèse de l'autonomie,

autonomie d'autant plus grande dans le cas des associations que la pression de l'environnement y est sans doute moins forte que dans les autres organisations de production. Selon cette thèse, ce sont *in fine* les acteurs de l'organisation qui décident soit d'agir, soit de ne pas le faire, soit de traîner les pieds dans l'action, allant jusqu'à faire échouer des décisions clairement énoncées par les directions. L'observation regorge de décisions de changement qui n'ont pas eu de suite parce que les salariés chargés de les mettre en œuvre ne l'ont tout simplement pas fait<sup>4</sup>. Non seulement les exécutants peuvent ne pas exécuter les ordres découlant de décisions qui leur paraissent illogiques, mais ils peuvent aussi modifier leurs relations et par là, faire évoluer les organisations. Celles-ci ne se modifient pas seulement à travers des contraintes exogènes, à travers le marché ou la concurrence, ou le progrès technique, ou des impératifs de domination, mais également de manière endogène par la capacité et la volonté des acteurs de définir autrement leurs relations. Par exemple, lorsque dans les années 1970 les directions des entreprises ont promu de nouvelles formes d'organisation du travail (enrichissement et élargissement des tâches), on a pu noter, entre autres, que de nouvelles relations de travail se sont créées dans les ateliers. Ces nouvelles organisations du travail ont même modifié la forme des mouvements sociaux et celles des conflits du travail. De même, aujourd'hui, l'introduction d'un nouveau progiciel amène toujours une redéfinition des relations dans les services et entre les salariés. Les règles changent sous la pression des salariés, pression qui fait évoluer l'organisation. L'individualisme méthodologique qui considère que les relations entre deux phénomènes sont une conséquence de la logique de comportement de chacun des individus impliqués, est à la base d'une telle approche. Le pouvoir comme interaction, l'appropriation sont parmi les autres concepts qui la sous-tendent.

Cette autonomie est relative, bien entendu. Elle n'exclut pas les relations de domination. En sociologie des organisations, un débat existe entre les auteurs qui mettent l'accent sur l'autonomie et ceux qui insistent surtout sur la domination (Bernoux, 1998). Toute organisation est enserrée dans des règles sociales, politiques, économiques, dans un environnement contraignant, et la

---

4. J'en donne de nombreux exemples dans le chapitre 6 « Les changements observés » de mon ouvrage *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil, 2004.

thèse de la domination contient une grande part de vérité. Mais la domination n'exclut pas l'autonomie, les acteurs gardent toujours une capacité d'interprétation des contraintes. L'analyse détaillée des changements montre que, à tous les niveaux, les acteurs peuvent négocier et de fait négocient ces contraintes. Les changements, s'ils sont des impératifs obligatoires dans les organisations, sont toujours objets de négociations et d'aménagements. Cette capacité constitue l'autonomie de l'organisation.

La vision la plus répandue du changement le définit comme une nouvelle définition des règles, ce en quoi il consiste en effet. Mais cette vision omet la remise en cause des identités, celle des relations et celle du sens que les salariés donnent à leur action et hors de laquelle ils ne peuvent agir. Bien sûr, il est facile d'attribuer au travail une fonction purement instrumentale, celle de « gagner de l'argent » ou de gagner sa vie (Clot, Litim, 2006). C'est même ce que disent souvent les intéressés si la question « Pourquoi travaillez-vous ? » leur est posée. Or, cette réponse est celle de Taylor (« ce que l'ouvrier demande le plus, gagner de l'argent »). Ils donnent cette réponse car le faire en termes d'identité, de relations et de sens est compliqué. C'est une manière de défense que de recourir au sens commun. La question devrait être alors : « Pouvez-vous ne pas travailler pour vivre ? » Or, la grande majorité des enquêtes montre que si elle est posée en termes de choix, les salariés répondent en classant des significations, et le gain va de pair avec les autres réponses. Le changement transforme l'identité, les relations aux autres et le sens, pour s'en tenir aux catégories les plus importantes. Il n'est pas estimé seulement en termes de gain ou de perte financières.

En principe, ces catégories devraient être très présentes dans les associations. Mais la référence aux statuts joue ici un rôle central. Selon qu'il s'agit de dirigeants, de bénévoles ou de salariés, les significations attribuées au travail (gain, identité, relations, sens du travail) changent considérablement. En revanche, pour toutes ces catégories statutaires, le lien entre le changement et sa signification par rapport au projet est central. Chaque fois qu'un changement est amorcé, il modifie cette signification et aussi l'engagement des membres. On a dit plus haut l'importance du sentiment de justice et de l'exemplarité dans l'acceptation d'un changement. Justice et exemplarité sont composantes de l'identité et du sens. Pour être accepté et pour que l'association continue à être facteur d'intégration des individus et des groupes, ce chan-

gement doit répondre à ces représentations. Faute de quoi, il y a de fortes chances que le changement démobilise et démotive les membres et, finalement, ne se réalise pas – ou pas comme le pensaient ses initiateurs.

Dans la situation de changement, les salariés de l'entreprise sont contraints d'appliquer les nouvelles formes d'organisation décrétées par les directions même si, on l'a vu, ils ont mille et une manières de les modifier, voire de les refuser. Mais ils n'ont guère le moyen de les contester ouvertement, sauf à travers le conflit. Dans les associations, ils peuvent prendre la parole pour faire entendre leur voix. On est dans le modèle proposé par Hirschman (1995) qui a proposé les termes de *loyalty*, *voice* et *defection*, pour caractériser les possibilités de réactions des membres des organisations, termes devenus classiques depuis ces travaux. Dans le cas d'un changement ou de toute autre proposition de participation à l'action collective, les individus ont le choix entre trois attitudes : la première consiste à l'accepter et jouer le jeu, c'est le comportement de loyauté. Les deux autres sont la prise de parole et la défection, comportements déviants par rapport à ce qui est considéré comme normal par l'organisation. Hirschman soutient que les principales raisons des difficultés économiques d'une association, d'une entreprise comme d'un pays, sont à chercher du côté du relâchement de l'attitude de ses membres et non d'abord dans les erreurs de décision. Or, le relâchement porte sur la capacité de travailler ensemble, sur des comportements relationnels et non d'abord individuels. Mais si la défection est possible dans les entreprises, la prise de parole l'est moins, alors qu'elle l'est davantage dans les associations où le personnel est appelé à donner son avis sur les décisions. La prise de parole est une tentative de « modifier un état de fait jugé insatisfaisant, que ce soit en adressant des pétitions individuelles ou collectives à la direction en place, en faisant appel à une instance supérieure [...] ou en ayant recours à divers types d'action » (p. 54). L'auteur n'envisage pas explicitement le cas des associations, mais son raisonnement semble bien s'appliquer à elles. Or, le fonctionnement des associations permet – ou devrait permettre – la combinaison des deux actions, *voice* et *defection*, plus facilement que dans les entreprises. Cela suppose qu'il existe des mécanismes institutionnels permettant le *voice*. En principe, ils existent dans les associations, mais leur bon fonctionnement est une condition essentielle du bon fonctionnement de l'ensemble, ce qui n'est pas le cas des entreprises. Bien entendu,

les associés ne font pas toujours entendre leur voix, se gardant d'intervenir lorsque leurs intérêts vitaux sont en jeu, intérêts dont le principal est le sens de leur engagement dans le projet.

## CONCLUSION

Le lecteur aura compris que ce chapitre défend l'idée que ce qui fait la valeur d'une organisation est la qualité de la coopération entre ses membres. Les « bonnes décisions » managériales comme les « bons outils » de management, s'ils sont nécessaires à la conduite de ces ensembles, sont tout à fait insuffisants à leur réussite. Cette idée de l'importance de la capacité des membres à s'investir dans le travail commun est une idée déjà ancienne, présente dans tout un courant de la sociologie des organisations, comme en témoignent les travaux pionniers de March et Simon (1958), et de Cyert et March (1963), en France de Crozier et Friedberg (*op. cit.*). La qualité de la coopération entre les services est la qualité première d'une organisation, et la mission première de tout dirigeant est de veiller à l'existence de ce travail harmonieux. Le freinage ou le relâchement, réalités trop fréquentes dans la majorité des organisations, manifestent le rejet de toute coopération, destructeur du dynamisme des organisations. Non seulement cette coopération est nécessaire au bon fonctionnement de l'ensemble, mais d'elle peuvent naître des suggestions qui complètent, enrichissent et surtout font vivre décisions et outils. La fonction d'innovation des associations, qui sera soulignée à juste titre dans cet ouvrage, ne peut exister sans ce mouvement qui crée de la coopération entre services et secteurs, et leur insuffle des idées nouvelles.

Or, la tendance aujourd'hui est à une très grande et minutieuse attention donnée à l'élaboration ainsi qu'à la mise en place des décisions prises par le sommet, en négligeant quelque peu l'engagement de l'ensemble des salariés ou associés. Malgré les discours des dirigeants des ressources humaines, la place donnée à cet engagement apparaît peu dans les pratiques. La mesure du temps passé et de l'argent dépensé, pour les consultants en gestion stratégique, par rapport à celui qui est investi pour un fonctionnement harmonieux serait révélatrice de cette faible importance attachée à la coopération. Il y a un effort à faire pour valoriser cet angle de vue contre les déterminismes technologiques et financiers qui tendent à envahir le paysage au détriment de la réalité de la vie des organisations.

### 3

## La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle

*Salvador Juan*

De nombreux discours à vocation instrumentale et une idéologie utilitariste tendent à défendre une définition de l'association s'éloignant de ce qui a fait son histoire, à la fois sur les plans conceptuel et social. Ce chapitre entend rappeler quelques éléments de théorie sociologique utiles à une approche institutionnaliste de l'association, en rupture avec ces tendances dont la logique interne et le message sous-jacent correspondent à une confusion, bien souvent volontaire, entre l'association comme forme sociale et l'entreprise comme forme économique. Pour ne pas céder à cette confusion, il convient de considérer que l'association appartient à la fois au domaine institutionnel et à celui de l'action. Mais ces concepts sont tellement galvaudés qu'un détour s'impose pour clarifier le vocabulaire et mieux dégager les enjeux contemporains de la réflexion sociologique à cet égard.

Dans un article fondamental, déjà ancien, de ces deux piliers de l'école française de socio-anthropologie qu'étaient Fauconnet et Mauss, sont désignées les grandes partitions de la sociologie en définissant les principaux concepts. Les *faits d'institution* sont soigneusement distingués de ceux relatifs à la structure sociale : « Nous entendons donc par ce mot aussi bien les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions

politiques et les organisations juridiques essentielles ; [...] Les institutions véritables vivent, c'est-à-dire changent sans cesse : les *règles de l'action* ne sont ni comprises ni appliquées de la même façon à des moments successifs, alors même que les formules qui les expriment restent littéralement les mêmes » (Mauss, Fauconnet, 1901, p. 150-51, 162). On ne manquera pas de relever que l'action est associée – mais non réduite – à l'institution. On notera également que le lien entre institutions et actions est établi *via* les normes, les règles. Enfin, on rappellera le cadre de cette définition : le fait que le domaine qui nous intéresse ici s'oppose complètement aux faits de structure, c'est-à-dire aux regroupements d'individus dans des espaces ou dans des classes. À cette distinction originelle, Mauss et Fauconnet ajoutent, encore trop rapidement, le plan d'une action sociale à laquelle la sociologie ne donnera une réelle épaisseur qu'à partir du *xx<sup>e</sup>* siècle, notamment avec Touraine.

Cette contribution vise à ancrer notre réflexion dans les concepts fondamentaux de la sociologie, à présenter une perspective théorique hybride, *l'actionnalisme institutionnaliste*, qui semble particulièrement adaptée à l'examen du fait associatif. Elle vise aussi à défendre le point de vue selon lequel l'association est une forme sociale concrétisant un principe itératif entre actions et institutions.

## **L'ACTIONNALISME INSTITUTIONNALISTE**

Pour mieux préciser les implications de ce point de vue par rapport au domaine associatif, qui est à la fois impliqué dans le fonctionnement des systèmes et dans le changement social, nous devons avoir recours aux apports de l'école française de socio-anthropologie, et introduire à ce qui oriente et solidifie les créations institutionnelles, à savoir, d'une part, les symboles que sont les valeurs et, d'autre part, les normes.

### **Les valeurs**

Beaucoup de valeurs proviennent d'un lointain passé, alors que d'autres sont plus récentes. Cette coexistence, engendrant une juxtaposition de valeurs, est un phénomène social important qui intervient dans les ferments du changement et dans les crises identitaires. Bouglé évoquait déjà en 1922, sur le mode *institution-*

*naliste* et *actionnaliste*, cet aspect de la question en soulignant que « l'effort des contemporains » ne fait que « s'ajouter à celui des ancêtres », et que la foule des collaborateurs » à telle ou telle valeur prend « l'aspect d'une procession de générations dont l'origine se perd dans le passé », ce qu'il nomme le produit d'un « travail collectif, anonyme et séculaire ». Il suffit de considérer le langage ou une machine complexe matérialisant une grande quantité de savoirs antérieurs pour comprendre immédiatement ce que Bouglé nommait ce *travail collectif, anonyme et séculaire* qui désigne si bien le concept d'institution. Un autre durkheimien notoire, Halbwachs, a insisté sur l'importance de la mémoire collective dans la formation et la fixation des faits institutionnels. C'est de sédimentation historique qu'il est question lorsque Halbwachs (1925) affirme que « la loi de la pensée collective est de systématiser, du point de vue de ses conceptions actuelles, les rites et croyances qui lui viennent du passé et qu'elle n'a pu faire s'évanouir ». Il ajoute que c'est dans la conscience, au sein de cette même pensée collective, que surgissent les conditions du changement : ainsi, « tout un travail mythologique d'interprétation altère progressivement le sens, sinon la forme, des anciennes institutions ». La perspective de l'*actionnalisme institutionnaliste* pouvant apparaître comme contradictoire, et le vocable, être considéré comme un oxymoron – tout comme celui d'économie solidaire – il importe de donner quelques précisions sur ses deux termes constitutifs.

Être institutionnaliste, c'est donc refuser la réduction individualiste de l'institution à une *agrégation d'actions individuelles*. La collectivité produit les valeurs, lesquelles garantissent ensuite sa cohésion, aussi bien à l'état concentré que dispersé du lien social. Durkheim (1912) insiste plus sur l'état de réunion et d'effervescence que sur l'état de dispersion, mais le résultat est le même. Les valeurs restent des *repères*, des révérences ou des références communes, dans les deux cas. Elles sont aussi des facteurs de cohésion (Bouglé dit des « aimants »), s'agissant des valeurs fondant les idéaux sociaux. Même en leur état *principliel* et abstrait, à savoir dans le symbolique, en particulier par les valeurs, les institutions ne sont pas indépendantes de l'action passée, tout au contraire, mais ne sont *en aucun cas* déterminées par l'action présente agrégée. Ce point est essentiel : l'institutionnalisme ne nie pas les acteurs puisque les formes sociales sont le produit sédimenté de leurs activités, mais ce sédiment du passé s'impose, à l'instant « t », à tous les individus, lesquels peuvent l'infléchir

mais seulement à terme, surtout s'ils constituent une action collective, un mouvement social, ou s'ils s'organisent. L'individualiste considérera que ce sont les seules stratégies des individus, leur créativité, qui, sans support externe et indépendamment des contraintes, sont immédiatement à la source des institutions, même si un sociologue individualiste comme Boudon reconnaît l'existence d'« effets de situation » (1986). Les valeurs, pour les institutionnalistes, ne sont pas indépendantes de l'action puisqu'elles doivent être portées, défendues. D'ailleurs, pour Bouglé, « au commencement est l'action ». Il écrit que les valeurs arrivent « à recruter, non seulement des clients, mais des patrons : des groupements s'organisent pour la défendre ; des institutions se mettent à son service ». On dira donc qu'*une valeur n'existe et ne persiste que portée et défendue par des acteurs. Actions et institutions se renforcent mutuellement.*

Être actionnaliste, c'est également renvoyer dos à dos l'opposition entre matérialisme et idéalisme, non pas en les niant mais en les articulant. Bouglé tente d'ailleurs de marier les deux philosophies, bien qu'il penche du côté idéaliste (tout comme Aron et Touraine) : « Les représentations qui accompagnent l'activité des hommes, même lorsque ces représentations prennent la forme de fins, ne sont nullement pour nous ombres vaines ou feux follets, bref, apparences sans puissance. » Cependant, les valeurs économiques sont plus objectivement pesantes que d'autres : « Les valeurs économiques ont quelque chose de résistant, de solide, qui les rend analogues à des faits matériels : ces choses-là ne sont pas soumises aux fluctuations de l'opinion, mais à des lois immuables, analogues aux *lois* de la pesanteur. » C'est dans l'examen des valeurs et des normes dont traite la sociologie économique que l'actionnalisme devient le plus institutionnaliste<sup>1</sup>.

Les valeurs présupposent l'existence des symboles. Seuls l'identification de symboles communs jugés bons et leur main-

---

1. Si les perspectives institutionnaliste, d'une part, et actionnaliste, de l'autre, s'enracinent séparément dans l'histoire de la pensée sociale dès le XIX<sup>e</sup> siècle, elles ne prennent leur sens actuel que dans l'entre-deux-guerres. Commons (cf. infra) y participera en économie mais c'est Aron (1938) qui est à l'origine de la conception sociologique de l'historicité et donc de l'actionnalisme que Touraine fondera vraiment ensuite en France. Nous avons regroupé ces deux termes dans le vocable *actionnalisme institutionnaliste*, qui intitule un document académique (Juan, 1998), pour mieux ancrer l'actionnalisme dans la tradition durkheimienne de l'école française de socio-anthropologie.

rien par des acteurs, souvent organisés, permettent aux valeurs d'exister et de se perpétuer en ayant, en retour, une fonction de renforcement de la cohésion sociale du groupe. C'est toute la *différence entre une préférence individuelle et une valeur sociale* : on s'identifie à la valeur sociale qui préexiste aux individus et qui les fédère, leur donne une orientation d'action commune. Cela dit, « les valeurs ne tombent pas du ciel » selon Bouglé, ou ne naissent pas toutes faites par génération spontanée : elles sont socialement instituées par un processus souvent long, quelquefois rapide. Nous devons rattacher les sentiments moraux à la vie sociale elle-même ; c'est le devoir du sociologue. En toute logique, durkheimienne et tourainienne, le système institutionnel se décline en normes contraignant l'action. Ce n'est pas faire preuve de fonctionnalisme sommaire que de rappeler ce mécanisme de base, sachant qu'il existe aussi une approche actionnaliste des normes. C'est pourquoi nous devons rattacher le domaine symbolique des institutions à l'action elle-même ; c'est le rôle des normes.

### **Les normes et conventions**

Pour l'actionnalisme, les mouvements sociaux produisent et renouvellent la société en créant de nouvelles valeurs se sédimentant en normes. La question des normes mais aussi du rapport, éventuellement contestataire, aux normes renvoie à l'action. Les normes sont socialement instituées ; elles résultent du compromis social qui s'établit entre dirigeants et dirigés, même si, comme le dit la sociologie depuis Montesquieu, les normes dominantes sont toujours les normes de la classe dominante. Elias (1939) a concrétisé ce raisonnement en montrant le *mécanisme social de la normalisation* : les modèles culturels, créés au départ pour des raisons distinctives dans les couches dirigeantes, se répandent lentement dans la société tout entière, non sans subir les modifications qui s'imposent. Dans sa perspective, les normes sociales se sont converties en autocontraintes en pénétrant la sphère privée. L'actionnalisme dépassera cette perspective purement structurelle et verticale en considérant que tous les faits sociaux sont la résultante d'une sédimentation. Ce que Touraine rappelle : « La seconde étape de l'analyse sociologique est donc, après l'étude de l'action historique, l'analyse du système institutionnel. [...] Le système institutionnel m'apparaît transformer l'action historique et les conflits sociaux qui s'y développent en un corps de décisions et de

lois » (Touraine, 1973, 68). *Pour un actionnaliste, les normes sont la mesure de l'historicité.* Nous soulignons (Juan, 1995) que « plus la société se produit elle-même, plus son historicité s'affirme, et plus elle est conduite par des forces qui ne s'expriment pas toutes en mouvements contestataires, mais aussi en programmation du lieu des appareils ». La pression des groupes organisés, en particulier ceux qui portent le mouvement associatif, en vue d'établir et de faire établir des règles, s'observe dans tous les domaines institutionnels : travail, urbanisme, famille, hôpitaux, environnement. Cette densité réglementaire, que Durkheim aurait appelée morale, démontre l'inadéquation des théories du vide social colportées par certains philosophes quelque peu éthérés. *Notre société est, au contraire, de plus en plus pleine, chargée d'action, autocréatrice.*

La sociologie actionnaliste converge aussi avec l'économie dite « des conventions<sup>2</sup> », elle traite à peu près des règles de la même manière. Elle insiste, à l'encontre de l'utilitarisme, sur le fait que les acteurs ne peuvent entrer en relation (y compris marchande d'ailleurs) que sur la base d'une confiance qui repose largement sur des normes instituées préalablement à leur rencontre. C'est pourquoi un sociologue comme Reynaud (2007) définit les *conventions*, à côté des règles transcendantales que sont les normes juridiques établies de longue date, comme *des normes émergentes* qui naissent des contraintes mêmes de la coordination et de la volonté de participer à une action collective. Une fois créées, les conventions entrent dans l'une des catégories de normes que définissent le droit, les coutumes, les techniques et les usages. Mais dans le processus de leur création interviennent également des ingrédients tels que les connaissances sédimentées et les valeurs servant d'arrière-plan à l'accord suivant la négociation collective. Reynaud souligne que le normatif ne recouvre pas exactement le champ de l'éthique : certaines valeurs morales fondamentales sont absentes localement dans certaines cliques, certains réseaux ou certaines sectes qui fonctionnent néanmoins sur un mode très normatif (le « milieu » des truands a ses propres normes, par exemple). Il insiste surtout sur le fait que l'action collective peut créer sa propre normativité, reprenant ainsi le principe actionnaliste selon lequel les acteurs ne s'adaptent pas toujours à des situations et

---

2. Des économistes tels que Thévenot, Favereau ou Salais, représentent en France ce courant que Commons avait déjà plus ou moins fondé dans les années 1930 en s'inspirant du sociologue Veblen, contemporain de Durkheim.

à des logiques instituées mais créent, proposent des *innovations sociales*. Ce processus ne peut d'ailleurs pas être confondu avec un *contrat* entre deux personnes rationnelles : un engagement mutuel n'est pas toujours, contrairement aux contrats qui le sont systématiquement, fondé sur du calcul et des utilités individuelles mais sur une *utilité collective*. L'action crée donc des normes dans un cadre d'ailleurs à rationalité limitée (le sens de l'action n'est pas totalement transparent à l'acteur, répète également Touraine) et d'incertitude, car personne ne connaît l'issue de l'action ni les conséquences réelles des normes nouvellement instituées.

Ces réflexions sont aujourd'hui très présentes chez certains économistes dits « institutionnalistes » ou « évolutionnistes », en dépit du caractère paradoxal de cette double dénomination. Tout comme la sociologie et l'anthropologie, l'économie politique a voulu mimer les sciences de la nature et de la vie, et en a importé le continuisme. À cette tendance se sont opposés les théoriciens de la rupture tels que Marx (qui était pourtant très évolutionniste) et Schumpeter, avec sa théorie de l'innovateur qui s'inscrit, là aussi, dans un évolutionnisme mais institutionnaliste (1911). Tous deux ont su rattacher leur analyse du changement à des facteurs non pas naturels mais sociaux<sup>3</sup>.

Mieux outillés par les rappels conceptuels qui viennent d'être proposés, nous pouvons, à présent, nous centrer sur les regards individualistes et institutionnalistes portés sur le fait associatif. Ces quelques jalons vont nous permettre de mieux distinguer les formes de sédimentation de l'action collective que sont principalement les institutions et les organisations. Ce travail a déjà été commencé, du moins la généalogie sociologique de ces concepts, dans un article (Juan, 2006) dont nous résumons et prolongeons ici les termes.

---

3. Précisons que l'économie des conventions que l'on peut nommer *institutionnaliste* connaît les mêmes tensions que la sociologie. Dans la science économique, les institutionnalistes ont adopté une perspective évolutionniste car leur approche se veut historique, contrairement à l'approche utilitariste qui gomme tous les sédiments institutionnels du passé. Mais à trop insister sur le darwinisme, comme l'ont fait Veblen (1899) puis Commons dans les années 1930 (Cf. Bazzoli, 2000), cette école de l'économie politique finit par se contredire, un peu comme les durkheimiens, car elle naturalise des faits qui sont en même temps considérés comme socio-historiques. Nous pourrions développer cette critique, ce que nous ne ferons pas ici, faute de place (voir Juan, 2006b).

## **LES ASSOCIATIONS, ENTRE ORGANISATION ET INSTITUTION**

On sait que, de nos jours, l'association est un sas d'institutionnalisation d'innovations socioculturelles tout en constituant un système fonctionnant comme une entreprise mais qui, cependant, garderait une certaine légitimité en matière d'utilité collective et d'intérêt général. Mais de ce qu'elle occupe souvent une position intermédiaire entre le privé et le public, doit-on lui plaquer les critères les plus utilitaristes d'analyse de l'entreprise ? C'est ce que font certains auteurs lorsqu'ils insistent sur les seuls aspects organisationnels de l'association en oubliant ses dimensions institutionnelles.

### **L'association est-elle seulement une organisation ?**

De nombreux textes centrés sur la professionnalisation des associations soulignent les « comportements opportunistes », l'activité de réseau, le don comme « continuation du marché par d'autres moyens » ou encore les paradoxes de la professionnalisation évoqués en termes de pression sélective et de « dévalorisation de l'engagement bénévole » (Bévant, 2003 ; Loirand, 2003). Il est clair, en effet, que plus le professionnalisme associatif (les « permanents » salariés) se renforce, et plus le bénévolat se développe comme figure contraire-complémentaire, les bénévoles étant eux-mêmes soumis aux contraintes de qualité et de rendement dans un contexte de nécessaire marchandisation de l'activité associative (Juan, 1999 ; 2001). Plus le nombre des personnes portées par une passion, qu'elle soit de nature idéologique, confessionnelle ou culturelle, diminue, et plus augmentent le caractère fonctionnel des associations et l'engagement partiel de leurs membres ou sympathisants. C'est pourquoi le mot de Durkheim à propos de la défense des intérêts par l'action associative est encore d'actualité. Cherchant à désigner les appuis sociaux, par exemple associatifs, de l'identité, il écrit : « Quand les individus qui se trouvent avoir des intérêts communs s'associent, ce n'est pas seulement pour protéger ces intérêts [...], c'est aussi pour s'associer, pour le plaisir de ne faire qu'un avec plusieurs, de ne plus se sentir perdus au milieu d'adversaires, pour le plaisir de communier, c'est-à-dire, en définitive, pour pouvoir mener ensemble une même vie morale » (Durkheim, 1890-1900, 63).

D'autres auteurs, tels que Sue (1997, 2001) pour qui l'activité associative est transitoire et transitive en permettant de dégager des besoins que l'économie de marché comblera, considèrent l'association comme surtout créatrice de nouvelles activités économiques. Dans cette lignée, certains parlent même d'*entreprises associatives*, ce qui est l'aboutissement logique de la réduction du domaine associatif. C'est le cas de Hély (2005) qui souligne l'effacement rapide des frontières séparant l'entreprise et l'association dans un contexte d'affaiblissement de l'ethos associatif. Ce sociologue montre que même si l'État ne se désengage pas à mesure du grossissement du champ associatif – de 1990 à 1999, les ressources publiques sont devenues majoritaires par rapport aux ressources privées des associations –, le service associatif ressemble de plus en plus à une marchandise à mesure que le travail réalisé se professionnalise, en particulier dans les secteurs de l'assistance sociale, du tourisme, du sport et de l'humanitaire. Hély critique les sociologues ayant travaillé sur l'économie solidaire, tels que Laville<sup>4</sup>, au nom d'une posture se voulant neutre et scientifique, car non engagée (qui serait la sienne). Il s'appuie sur Weber et n'utilise jamais le concept de mouvement associatif. Par ailleurs, ce qui caractériserait les 1,3 million d'emplois associatifs en France, serait qu'ils relèvent uniquement du double droit de la loi 1901 et du droit privé du travail mais au service de l'action publique. Hély reste donc dans la logique binaire, non institutionnaliste, de l'opposition public-privé et souligne qu'un tiers de ces emplois sont très déqualifiés (personnels de service, de nettoyage et d'entretien). Relevons que ne pas raisonner en termes de mouvement ou d'institution conduit à une approche utilitariste qui se concrétise ici par l'usage répété des notions de marché du travail associatif et de réseaux personnels (par exemple des travailleurs sociaux). Enfin, en restant rivé sur les associations porteuses d'emplois, en particulier sur les plus grandes, Hély oublie tout un champ : celui des associations qui regroupent des adhérents autour d'une passion commune, d'un engagement collectif, de valeurs. Il oublie que de telles associations permettent de faire l'apprentissage d'une action commune, qu'elles contribuent à inculquer et à cultiver les vertus du débat, de la reconnaissance et du respect de l'autre, de la responsabilité ; vertus inhérentes à l'exercice de la citoyenneté. Les résultats d'une

---

4. Cf. la bibliographie. On se réfère surtout ici aux textes de 2005 et de 2007 écrits par Laville.

recherche comparative Basse-Normandie/Ile-de-France montrent que les associations les plus engagées dans un processus de bureaucratisation ou affichant le plus leur mission d'intégration sont souvent les moins utiles socialement. Cette recherche approfondie (Corbin 2003)<sup>5</sup> montre que le désintéressement non utilitaire est sans doute une des meilleures garanties d'utilité sociale ! Moins elles prétendent aider l'autre et communiquent sur ce thème, moins elles stigmatisent, et plus elles sont indirectement efficaces à travers le jeu, l'art, le sport ou une activité d'engagement. Avec les archétypes de l'association de retraités boulistes, de théâtre de quartier ou de militants contestataires, nous sommes à l'opposé de « l'entreprise associative » analysée par Hély. Mais allons plus loin car, réciproquement, certaines entreprises ne sont pas que des centres de profit.

### **L'association est-elle seulement une institution ?**

Il serait simplificateur et manichéen de réserver les vertus publiques aux seules administrations et les intérêts privés aux seules entreprises. Outre le caractère naïf et erroné d'un tel double amalgame, il ne resterait alors aucun espace, aucune épaisseur possible, pour le fait associatif. Il convient donc d'évacuer quelques stéréotypes trompeurs en la matière.

Il est important de préciser ici que – on s'inscrit dans la lignée de Sainsaulieu sur ce point – les entreprises peuvent aussi présenter des aspects institutionnels. La RATP ou encore une entreprise artisanale, un petit commerce de quartier ou une exploitation agricole ne se contentent pas d'être rentables (ou d'essayer de l'être) mais, volontairement ou non, ils conservent des savoirs, une mémoire collective, constitutifs d'humanité. Si elles restent des entreprises censées faire du profit, elles peuvent aussi réaliser des missions de service public, transmettre la connaissance (théorique ou pratique, les savoir-faire), assurer des fonctions d'aménagement et de maintien de la diversité des espaces urbains (petits commerces) ou ruraux (exploitations agricoles non spécialisées en monoculture). Outre les solidarités du milieu artisanal qui sont des survivances des valeurs régulant les anciennes corporations, et les fonctions positives de l'existence des petites entreprises

---

5. Recherche pour l'ex-secrétariat d'État à l'Économie solidaire. Le rapport complet est en ligne.

pour le tissu économique et sociospatial des régions, certains grands appareils contribuent objectivement à la défense de l'intérêt général : distribution de l'eau et entretien des canalisations, régies de transports, cliniques privées sous contrat, etc. Par ailleurs, la prise en compte des responsabilités sociales ou environnementales<sup>6</sup> externes au processus productif va également dans le sens contraire aux intérêts purement individuels ou privés.

Si certaines entreprises privées sont concernées par l'intérêt général, les administrations sont-elles uniquement gouvernées par la mise en œuvre de ce même intérêt général ? Le recul historique et l'observation attentive d'un certain nombre de faits contemporains doivent nous inciter à la plus grande prudence. De très nombreux services publics ont, dans des régimes politiques plus ou moins autoritaires, souvent constitué une couverture pour des activités au service d'intérêts privés. Beaucoup de dirigeants ont su, bien avant l'avènement du capitalisme, détourner le principe d'intérêt général à leur profit ou pour mieux reproduire le pouvoir de leur lignée. Il suffit de se référer à l'histoire ancienne de l'Égypte, de la Chine ou des Incas pour s'en convaincre. Plus près de nous de tous les points de vue, rappelons que les chambres de commerce et d'industrie sont des établissements publics destinés à favoriser le déploiement des activités de marché, que des médecins pratiquent régulièrement et légalement, en France, des consultations privées au sein des hôpitaux publics (fonctionnant avec les moyens matériels et humains du secteur public) et que beaucoup de laboratoires de recherche publics servent les intérêts d'entreprises privées de manière tout à fait routinière. La porosité du privé et du public est encore plus manifeste dans les grands appareils technocratiques où les dirigeants passent couramment d'un secteur à l'autre dans les deux sens (le « pantouflage » et son symétrique). Il est donc cohérent d'appliquer l'analyse stratégique aux administrations publiques, comme le proposent d'ailleurs les travaux de Crozier et de Bernoux.

D'un autre côté et inversement, il serait naïf de considérer que les associations sont des groupements parés de toutes les vertus, y compris celles qui semblent les plus éloignées de toute forme d'utilitarisme, par exemple : la Ligue des Droits de l'homme, une

---

6. Même si, selon Salmon (2005 et 2007), elle relève aussi d'un mode de légitimation qui instrumentalise la référence aux bienfaits institutionnels pour mieux légitimer par ailleurs des activités aux logiques s'y opposant totalement.

régie de quartier, une association pour le droit de mourir dans la dignité, le planning familial, un cercle à vocation festive, un club de prévention ou une maison de retraite. Indépendamment du fait que les plus grandes associations doivent être gérées rationnellement et que la loi leur impose des règles de comptabilité et de transparence sur l'usage des fonds (ce qui suppose des compétences dépassant la pure militance), certaines, tout en diffusant des principes transversaux et donc institutionnels d'humanité, peuvent abriter en leur sein ou dans les publics qu'elles assistent, des mobiles utilitaires, du prestige personnel, de la concurrence à la fois interne et externe ou des intérêts quelconques ; *a fortiori* d'autres associations telles que les clubs sportifs, les lobbies professionnels ou les cercles de spéculateurs. Rappelons les scandales mettant en cause des associations de santé (l'ARC) ou de l'humanitaire (Arche de Zoé).

Beaucoup d'associations (telle l'AFPA, mais elle est loin d'être la seule), sous l'égide de la puissance publique ou des collectivités territoriales mais aussi de manière autonome, assurent des fonctions d'adaptation de la main-d'œuvre aux besoins immédiats des entreprises et servent donc directement les intérêts privés sous couvert d'aide aux chômeurs ou sous légitimation de formation des personnes en vue de l'insertion professionnelle (voir par exemple Les Orphelins d'Auteuil qui est une des plus grosses et des plus méconnues associations françaises). Rappelons que d'anciennes coopératives ou mutuelles (Crédit Agricole ou Caisses d'Epargne) sont devenues des banques fonctionnant sur le marché spéculatif avec un éventuel « supplément d'âme » instrumentalisant, d'ailleurs, le secteur associatif. Inutile, enfin, d'évoquer longuement ici les créations d'associations d'usagers, de malades ou de clients de tel ou tel produit, à l'initiative de telle ou telle profession organisée en lobby, ou de telle entreprise soucieuse de développer son marché. Quant à certains grands clubs sportifs, qui sont encore des associations juridiquement, ou d'anciennes associations d'handicapés les sponsorisant (tels que la ONCE, en Espagne, mais pas seulement), ils peuvent constituer d'authentiques empires par leur chiffre d'affaires et leur masse de salariés, à l'instar des véritables appareils associatifs fonctionnant dans le secteur de l'humanitaire ou dans le secteur sanitaire et social. Toutes ces dérives du fait associatif sont désormais bien connues. Il est donc inutile d'insister davantage pour comprendre qu'il convient de poser le problème en d'autres termes et sur d'autres bases.

Ces diverses considérations et ces quelques informations étant posées, qu'est-ce qui peut nous permettre de différencier, dans les administrations et les associations d'une part, dans les entreprises d'autre part, les tropismes purement utilitaires des autres formes d'orientation d'action ? La réponse semble devoir être cherchée dans la place respective qu'y tiennent le passé ou la mémoire collective instituée, et l'avenir : la composante « mouvement social » (au sens de Touraine, 1974 ; 1978) de leur activité. En éclairant le domaine associatif sous un certain angle, c'est aussi à la connaissance plus approfondie de toutes les formes de sédimentation de l'action collective, y compris les entreprises et les administrations ou les collectivités territoriales, que l'on prétend indirectement contribuer.

## **LES ASSOCIATIONS, ENTRE GROUPEMENTS ET MOUVEMENTS**

Une forme sociale, une fois qu'elle est instituée comme telle, change de nature par rapport à ses conditions de naissance, de la même manière qu'un groupe signifie autre chose que la somme de ses parties. En se constituant comme telle, une association cesse d'être un ensemble d'individus regroupés ou, plus exactement, ne se réduit pas à cela. L'association, dans notre perspective, ne regroupe des individus qu'au sens le plus descriptif et plat du terme « groupe » ; elle constitue surtout une action à la vocation plus ou moins instituante, c'est-à-dire productrice de société.

### **Une association ne regroupe pas des individus**

Qu'une association soit un regroupement d'individus est un truisme mais aussi un énoncé à la fois partiellement inexact et incomplet. C'est une vérité d'évidence en cela que les individus s'y rencontrent, en effet, plus ou moins périodiquement comme dans toute « société », terme qui a toujours été ambigu et polysémique. La tendance à confondre la société comme ensemble institutionnel et la société comme réunion d'individus est ancienne. Elle existe déjà dans la philosophie antique, par exemple chez Aristote. Le mot société y désigne à la fois un système impersonnel constitutif d'un ensemble et la compagnie d'autrui, la relation. Cette tendance conduit aux métaphores de la taille comme facteur explicatif et à l'oubli de l'histoire, comme milieu de sédimentation institutionnelle, oubli que favorise le rapprochement avec les regroupements

d'animaux improprement nommés des « sociétés » animales (par exemple chez Espinas, 1877). Or, ce qui fait société chez les humains n'a rien à voir avec l'agrégation d'éléments, pas plus qu'un regroupement de grains de sable sur une plage ou un troupeau de moutons ne sont des sociétés.

L'énoncé est également inexact car on ne saurait confondre des individus et des personnes. Le terme individu est utilisable pour désigner n'importe quel élément inerte ou vivant constituant une certaine unité<sup>7</sup>, alors que la *personne* renvoie à l'être humain et uniquement à lui. Pas de personnes sans *persona*, sans rôles comme l'écrivait Mauss (1938) avec profondeur, et donc, peut-on ajouter, sans statuts, et sans contexte institutionnel encadrant et déterminant ces statuts, mais aussi sans milieu d'existence et sans positions dans une structure. Une personne est socialement contrainte sur le plan institutionnel et située au niveau morpho-structurel, à la différence du milieu sociologiquement inerte et amorphe des « individus ».

L'énoncé est enfin incomplet car les personnes associées ne sont, en fait, que des supports provisoires, des vecteurs interchangeableables, de ce qui compte en réalité dans une association : les valeurs, les principes, les visées, les intérêts incarnés en (et caractérisant) ses adhérents. En d'autres termes, les symboles difractés en dispositions personnelles sont les constituants institutionnels centraux de l'association sans lesquels elle perd sa raison d'être en même temps que son *objet* – au sens le plus juridique du terme, « objet » de l'association tel qu'il apparaît au *Journal Officiel*. Cependant, et c'est tout ce qui distingue l'acteur individuel de la personne (et encore plus de l'individu *stricto sensu*), se dégage, dans une association, une certaine capacité d'action par mise à distance relative des aspects normatifs et positionnels de la situation vécue individuellement.

En somme, une association regroupe des personnes adhérant à des valeurs ou à des principes et engagées dans la poursuite de visées ou la défense d'intérêts communs, donc non centrées sur leurs seuls intérêts individuels (ce qui n'exclut pas leur présence).

---

7. Outre les humanités, diverses disciplines l'utilisent pour désigner des objets, des animaux ou des éléments de la nature, en particulier dès lors que l'approche vise à dénombrer des éléments statistiques ou à traiter des données. Ces « individus statistiques », comme on les nomme quelquefois, évoquent, en creux, ce qui est inséparable en tant qu'unité cohérente mais tendent aussi à objectiver les êtres humains.

Une telle définition est commune, presque consensuelle de nos jours. Comme le disait Polanyi avec autant de profondeur que de simplicité (1944, p. 208), il y a lieu de distinguer l'*individu* et la *personne*. La vie associative concerne surtout la seconde figure : « Les intérêts pécuniaires se rapportent seulement à l'individu, alors que les autres intérêts concernent un cercle plus large. Ils touchent les personnes mais en tant que voisins, membres d'une profession, consommateurs, piétons, habitués d'une ligne de chemin de fer, sportifs, randonneurs, jardiniers, patients, mères, amants – et sont par conséquent susceptibles d'être représentés par n'importe quel type ou presque d'association locale ou fonctionnelle : églises, communes, confréries, clubs, syndicats, ou, plus couramment, partis politiques, reposant sur de larges principes d'adhésion. » Cette vision de la société et de l'association, à laquelle on adhère pleinement, est loin de faire l'unanimité en sociologie. Or, ceux qui réduisent l'association à une pure *organisation* ont, le plus souvent, oublié l'histoire pour le moins ambiguë de ce concept issu de la biologie. Un bref et dernier détour par la pensée libérale de certains fondateurs de la discipline s'impose pour le montrer. En effet, cette pensée assimile les associations à des organisations elles-mêmes composées d'individus utilitaristes dans le cadre d'un raisonnement évolutionniste.

Spencer (1886) définit la société comme un agrégat organique d'autant plus organisé et différencié que cette société est civilisée, et utilise déjà le terme organisation dans le sens qui lui est fréquemment donné de nos jours. Une organisation, dans cette perspective évolutionniste, regroupe surtout des « membres » au sens organiciste du terme : parties du corps vivant. Il passe donc de l'idée, copiée de la biologie, d'organes sociaux nombreux, dont la fonction est toujours plus spécialisée avec l'évolution et constitutifs de l'ensemble sociétal, à l'examen des groupes élémentaires puis à l'idée d'établissements. Ces derniers sont eux-mêmes soumis à un processus interne de différenciation des fonctions ; en leur sein, le « progrès dans l'organisation » dépend du mode d'agrégation et de subdivision des parties par rapport au tout. Spencer s'inscrit explicitement dans la tradition libérale et individualiste du contrat et du choix rationnel<sup>8</sup>. Ainsi, les entreprises, en tant qu'« organes industriels », les ensembles d'usines et les districts manufacturiers

---

8. Son organicisme ne présupposait aucunement ce choix d'école puisque des socialistes et des anarchistes organicistes étaient nombreux.

sont définis comme organes constitués par agrégation d'individus. Spencer, bien entendu, n'est pas ignorant des écrits de Marx auxquels il fait indirectement allusion en montrant que les manufactures, ces phénomènes analogues à des *glandes*, sont historiquement devenues des « organes industriels très développés » du fait d'une *salarisation* massive et croissante d'individus. Mais c'est en toute liberté, voire avec la plus grande spontanéité apparente, que « les citoyens [se trouveraient] groupés pour former un organe qui produit quelque article pour la consommation nationale ». Ces entreprises sont des organisations élémentaires relativement autonomes mais jamais détachées de l'ensemble et toujours liées à d'autres organes, y compris aux administrations telles que l'université, la poste ou « les appareils destinés à l'entretien et à la régulation de la localité » qui, outre leur fonction spécifique nécessaire à l'équilibre d'ensemble, sont importants pour le secteur productif. De la même manière, les moyens de communication et de transport (dont l'équivalence physiologique avec les systèmes sanguin et nerveux est explicite chez cet auteur) sont absolument essentiels aux organisations industrielles et gouvernementales, tout en facilitant les fonctions productives (1886, p. 38-43, 180, 184).

Spencer ne semble pas avoir adouci son engagement idéologique au fil du temps, pas plus qu'il n'a levé ses contradictions. Tout en précisant que, dans l'évolution naturelle, la différenciation succède à l'intégration et que, donc, les exigences de la cohésion de l'ensemble ou de la collaboration sont premières historiquement, il défend le mode de raisonnement libéral inverse du regroupement des parties volontaires individuelles formant un tout social. Il ne se contente pas d'adhérer à ce modèle ; il en deviendra l'un des principaux théoriciens. En 1850, il publie un article – que l'on qualifierait aujourd'hui d'ultra-libéral – voué à combattre toute forme de gouvernement et de réglementation au nom de la liberté. Dans cet article, il définit la « santé sociale » comme la condition « où il n'y aura plus besoin des mesures curatives de la législation » (1850, p. 39). À ses yeux, les sociétés commerciales sont libres dans tous les sens du terme, et elles doivent le rester. Dans un texte de 1884 (p. 110-111) Spencer distingue l'association à libre entrée-sortie de l'association nationale étatique contraignante et de l'administration publique, tout comme le fera ensuite Weber lorsqu'il définira l'association comme l'union statutaire dans laquelle on « entre librement de son propre chef » (1921, p. 94) en la distinguant de l'État, archétype de l'institution. Précédant Weber et ses interrogations sur les spécificités de l'Occi-

dent en matière de rationalisation des activités productives, Spencer se demandera plus tard : « Comment se fait-il qu'il n'existe pas d'institutions analogues chez certains types de nations ? Et pourquoi, chez d'autres types de nations, les institutions analogues [aux *trade-societies*] ont-elles pris une forme plus ou moins différente<sup>9</sup> ? »

Spencer et Weber ont la même conception de la rationalité et de l'ordre social qui les pousse à opérer la réduction de sens qui nous occupe ici. Ils s'inscrivent tous deux dans l'évolutionnisme darwinien qui n'est pas seulement, pour eux, un gage de sécularisation de la sociologie mais aussi un cadre cohérent d'analyse conforme à leur idéologie libérale. C'est ainsi que l'idée centrale de *struggle for life* chez Darwin (après qu'il a lu Spencer) se retrouve au cœur de la sociologie weberienne, d'une part lorsque Weber présente sa théorie utilitariste de l'économie où la lutte serait la violence physique uniquement civilisée dans la concurrence économique, et d'autre part biosociale, en cela que la « lutte pour la vie » renvoie nettement à la « sélection biologique » darwinienne (Weber 1921, p. 75-77).

On constate donc que les notions d'organisation, d'association et d'institution sont volontairement confondues chez ces deux auteurs, qui restent par ailleurs fort rigoureux dans toutes sortes d'autres analyses souvent chargées de fines distinctions. Le postulat individualiste selon lequel les faits sociaux se forment par agrégation d'actions individuelles s'appuie sur l'idée de libre association, ce qui en pervertit le sens profond, contrairement au durkheimiens qui se sont attachés à raviver une autre mémoire sociale.

## **L'association comme action instituante**

Aux <sup>xix</sup>e et <sup>xx</sup>e siècles, l'organicisme a entraîné beaucoup de sociologues, dont les durkheimiens, à considérer l'altruisme ou les bienfaits de l'association comme une donnée aussi naturelle que les luttes darwiniennes de concurrence, le *struggle for life*. Bien sûr, le mutualisme des socialistes et des anarchistes était à l'origine de cet argument opposé aux libéraux. Mais l'arme doit être aujourd'hui considérée comme à double tranchant étant donné les apories d'une vision sociobiologique des faits sociaux. Même

---

9. On trouvera ces passages au chapitre vi de son *Introduction aux sciences sociales*. On remarquera que c'est la même question que pose Weber dans *L'éthique protestante*, sans citer Spencer.

un auteur aussi sérieux que Bouglé doit nous inciter à la réflexion critique et au recul lorsqu'il évoque (1904, p. 216-227), non sans un anthropomorphisme évident, différents cas de sociétés animales avec entraide : « sociétés de chasse », « ligues utilitaires », « monarchies constitutionnelles d'abeilles », « production industrielle » ou « travaux d'art » de certaines espèces, voire lorsqu'il se laisse emporter par le lyrisme en évoquant, toujours à propos d'animaux, les « dessous spirituels d'une civilisation véritable ». Il y a là une contradiction, qui caractérise tous les durkheimiens, en tant qu'ils souhaitent montrer l'importance du symbolique proprement humain et le poids des institutions ou de la mémoire collective, tout en prétendant fonder le social en nature selon le même modèle que celui de Spencer. Or, adopter l'institutionnalisme durkheimien de manière cohérente suppose de rompre totalement avec l'organicisme et avec la sociobiologie. *Ce n'est qu'à cette condition que l'association peut apparaître comme représentation et comme volonté, c'est-à-dire à la fois comme institution et comme mouvement.* D'ailleurs, Bouglé devient beaucoup plus réaliste et proprement sociologue lorsqu'il analyse, quelques années plus tard, les associations en de tout autres termes.

Durkheim, tant dans son livre consacré à la division du travail social que dans celui qui analyse le suicide, avait insisté sur l'importance des corporations et des associations, en particulier professionnelles, pour rétablir de la cohésion là où la division du travail désagrège le tissu social. Cette idée forte constituera l'un des principaux ciments de l'institutionnalisme de l'école française de socio-anthropologie.

À titre d'illustration, voici quelques passages tirés du livre que le durkheimien Bouglé consacre aux *Idées égalitaires* en 1925. Bouglé aborde le thème des associations à plusieurs reprises, comme le montre l'encart suivant qui réunit et rapproche des passages très éloignés dans l'œuvre dont ils sont issus :

« *Trade-Unions, Gewerk-Vereine, Syndicats*, ce sont là des groupements professionnels : c'est par le nombre et l'importance des associations fondées sur les intérêts de métiers que se caractérise notre civilisation actuelle, dominée par le progrès de l'industrie. Mais [...] n'est-il pas à craindre par là que l'homme d'un métier ne reste, forcément, *unius societatis*, et qu'il lui devienne de plus en plus impossible de nouer association en dehors de sa profession ? – En ce sens la multiplication des groupements professionnels, rendant chaque jour plus difficiles les mélanges et les croisements sociaux, limiterait, bien loin qu'elle le favorise, le progrès de la complication

des sociétés. [...] De plus en plus les associations partielles, spécialisées, instituées en vue d'une fin déterminée et ne demandant à leurs membres que la part d'activité exigée par cette fin, remplacent les associations totales et absorbantes<sup>10</sup>. Les membres des guildes du Moyen Âge avaient raison de s'appeler frères ; car cette fraternité n'est pas une alliance délibérément conclue en vue d'un certain but ; c'est une union de tous les instants, embrassant tous les côtés de l'homme. [...] Le compagnon moderne ne saurait être aussi esclave de sa profession. D'une manière générale, le perfectionnement de l'activité sociale entraîne, en même temps que la multiplication des associations, la limitation des demandes de chacune d'elles. [...] Avec la civilisation prédominent les associations « finalistes », volontaires ou contractuelles, dont chacune ne saurait interdire à ses adhérents d'adhérer à une autre. Leur variété augmente en même temps que leur nombre : ce ne sont pas seulement des intérêts économiques, ce sont des mobiles politiques, religieux, moraux, qui suscitent de toutes parts *Vereine*, [associations en allemand] sectes et partis. Et ainsi, au lieu qu'il soit enfermé dans une seule association exclusive et jalouse qui, en satisfaisant tous ses besoins, accaparerait toute son activité, une multitude de sociétés s'ouvrent à l'homme : à chacune d'elles il ne prête son activité que dans la mesure de ses besoins. »

Le fait associatif est, doublement, un miroir de la division du travail social : comme effet diffracté de ce que ce processus sépare en permanence et comme réaction face à ce qu'il désagrège, d'où l'usage du concept d'institution pour l'analyser. Rappelons que pour les durkheimiens, les institutions sont des créations historiques intégrant la société horizontalement et consolidant sa cohésion interne face à toutes les forces de dilution et d'éclatement que porte le marché, en particulier du fait de sa loi interne de fractionnement endogène permanent consécutive à la division du travail social. Lorsque Bouglé évoque le service militaire, l'école et le suffrage universel comme faits sociaux destinés à ouvrir l'esprit du peuple, il désigne ces divers dispositifs comme des milieux institutionnels : « Toutes ces institutions sont comme autant de contrepois aux excès de la spécialisation industrielle : le travailleur n'est pas prisonnier de sa fonction ; tous les cercles différents de la vie sociale lui restent ouverts<sup>11</sup>. » Le concept d'institution, chez cet auteur, comme du reste chez tous les durkheimiens, ne dési-

---

10. C'est la thèse soutenue par Gierke, *Das Deutsche Genossenschaftsrecht*, tome I ; cf. p.450, 653, 904, etc. [auteur cité par Bouglé dans la présente note qui lui appartient].

11. Cf. la fin de son manuel de 1925 où Bouglé traite des conséquences de la division du travail social.

gne qu'exceptionnellement un établissement concret et délimité, en particulier s'agissant – et ce n'est pas un hasard – de certaines associations dont l'objectif explicite est d'accroître le niveau d'intégration sociale : « On a proposé d'appeler système caritatif l'ensemble des institutions philanthropiques : celles-ci se proposent, non de réaliser des bénéfiques, mais de soulager des misères<sup>12</sup>. »

Une association est, le plus souvent, la matérialisation d'un mouvement social. Mais en transformant la contestation, la revendication ou la visée créatrice en groupe de pression ou en partenaire administratif, elle routinise, dans son propre fonctionnement, l'activité potentiellement déstabilisatrice de l'ordre social. Cette routine passe par l'établissement de règles de nature conventionnelle tout en conservant entière l'affirmation de principes fondateurs et donc de valeurs transcendant les relations sociales concrètes. Par ce double processus d'adossement à la mémoire collective et de production d'une nouvelle « couche » d'épaisseur institutionnelle, l'association participe, à la fois, à la production de la société par elle-même et donc à l'ordre social : à la cohésion des composantes de la société, à l'intégration systémique correspondant à la vocation des institutions. Elle matérialise ce que Touraine écrit très clairement (1973, p. 68) : « Le système institutionnel m'apparaît transformer l'action historique et les conflits sociaux qui s'y développent en un corps de décisions et de lois, tout en possédant une certaine autonomie, fondée à la fois sur le décalage entre un champ d'historicité et une collectivité politique et sur les problèmes internes, d'intégration et d'adaptation de cette collectivité. »

La conséquence logique des quelques considérations (trop peu) développées ci-dessus, dès lors qu'on emprunte le chemin durkheimien tel que nous l'avons débroussaillé, conduit à une redéfinition du concept d'intégration. Une personne peut, certes, être plus ou moins « intègre » mais elle n'est jamais intégrée ni intégrable car l'expression devient incongrue par glissement du registre systémique au registre des acteurs. Seul le système est intégré et intégrateur pour un sociologue durkheimien. Cette personne peut, par ailleurs, parfaitement être « insérée » sur le plan du logement, ou encore dans des milieux communautaires fortement intégra-

---

12. Cette exceptionnelle réduction du domaine de définition de l'institutionnel désigne la mise en œuvre pratique des valeurs. On la retrouve donc logiquement dans son ouvrage de 1922 consacré aux valeurs, au chapitre VI où il traite des deux formes et sens du mot valeur : valeurs économiques et valeurs idéales.

teurs et porteurs de solidarité, tout en restant désocialisée par d'autres côtés, en n'acceptant pas certaines valeurs républicaines, voire en se mettant dans une situation plus ou moins marginale de forclusion sociale susceptible de mener à des formes de violence. Elle peut aussi être plus ou moins insérée sur le plan professionnel. Bien sûr, il est manifeste que l'insertion socio-économique par l'emploi réduit les probabilités de telles disjonctions mais elle ne les abolit pas totalement. L'association peut aussi rester un « cercle » et défendre une logique particulariste. Créer des associations plus ou moins sectaires, à vocation identitaire et totalement repliées sur elles-mêmes est une tentation ancienne, que l'on évoque quelquefois en termes de dérive communautariste. Touraine (2005) a récemment analysé ce particularisme, contraire à sa nouvelle définition d'un « sujet » qui ne reste tel que si son identité s'étaye sur des principes universalistes, donc sur des valeurs surplombant les divers particularismes locaux ou culturels<sup>13</sup>.

## CONCLUSION

Les associations sont des vecteurs d'intégration sociale lorsqu'elles créent ou défendent des valeurs. Elles sont aussi des agences d'insertion lorsqu'elles œuvrent à renforcer les connaissances des personnes et les aident à trouver un emploi. Dans le premier cas, leur utilité est institutionnelle au premier chef ; elle est plutôt organisationnelle dans le second. En effet, même s'il est réalisé par des personnes, tout en leur procurant revenu et dignité, le travail est surtout et d'abord une fonction des systèmes. Plus les associations sont définies comme de purs ensembles d'individus, hors de tout principe éthique universaliste et de toute mémoire institutionnelle de leur milieu d'existence, et plus elles se rapprochent du type idéal de l'organisation rationnelle, laquelle ne concerne pas uniquement les entreprises et administrations mais aussi les cliques de délinquants en passant par les sectes terroristes qui sont tout autant rationnelles en finalité. Seul le symbolique sédimenté par l'histoire permet de les définir aussi comme institutions et donc de les ouvrir aux autres et au monde.

---

13. Une association religieuse ou politique ne devient sectaire ou conforme à ce que l'on nommait des « sociétés secrètes » au XIX<sup>e</sup> siècle que si elle renonce aux valeurs générales d'humanité, tout en se fermant à ceux qui les adoptent. Comme Touraine le disait dans ses séminaires, « toute organisation est tendue entre un ordre qui exclut et une participation qui décompose ».

Il est aujourd'hui devenu usuel d'évoquer les organisations en sociologie. Il semble pertinent de conserver une partie de la mémoire sociale que nous rappelle l'histoire de la pensée sociologique en réservant ce terme à la désignation d'ensembles finalisés, c'est-à-dire d'activités collectives rationnellement orientées par et vers un objectif précis, le plus souvent consciemment. C'est ce que désigne le terme, encore chargé d'organicisme, de « membres » parfaitement avertis des buts de l'organisation qui les fédère, même s'ils peuvent y adhérer avec plus ou moins de conviction personnelle. Qu'il s'agisse d'entreprises, d'administrations ou d'associations, ces groupements sont désignables comme organisations dès lors que cette conscience de l'intérêt individuel, censé être indissociable de l'intérêt collectif, est effective, selon des critères, par exemple, de gestion des moyens ; ce pragmatisme pouvant s'assortir de plus ou moins de considérations stratégiques selon les circonstances. En clair, c'est l'activité des individus qui est à la base du fonctionnement des organisations, lesquelles trouvent leur raison d'être dans la division du travail social qui rend les différentes fonctions qu'elles assurent interdépendantes. On dira alors que les associations obéissent à des logiques organisationnelles.

Inversement, admettre que les formes sociales que sont les associations, mais aussi les entreprises et les administrations, peuvent avoir une portée institutionnelle, consiste à les considérer du point de vue de la mémoire sociale qu'elles conservent ou réactivent, ainsi que de leur mission d'intérêt général et des valeurs qui les orientent ou qu'elles mettent en œuvre. À cet égard, la portée institutionnelle de l'action ne dépend pas de sa taille ou de l'importance de son budget mais de la conviction des adhérents désintéressés et de leur capacité à mobiliser, par le jeu de la démocratie interne, les valeurs fondatrices face aux logiques de bureaucratiation par lesquelles les objectifs se dégradent en modes de fonctionnement. Toute organisation tend à se bureaucratier en grossissant et en rationalisant ses dispositifs internes de prise de décision, ainsi que l'activité de ses membres et le traitement d'un public devenu extrinsèque. De sa capacité à préserver une certaine indistinction (hors son bureau) entre ces statuts et à sauvegarder ses valeurs transversales d'humanité dépend la portée institutionnelle de son activité. C'est pourquoi, bien souvent, la redécouverte du principe actif du mouvement constitue l'antidote de la bureaucratiation comme de la marchandisation.

## 4

# L'approche socio-économique des associations

*Laurent Gardin*

Les associations ont une activité économique souvent mal comprise, voire ignorée. On les considère comme relevant du « social » sans prendre en compte leur apport économique. Pourtant, celles qui nous intéressent ici plus particulièrement rendent des services de manière continue et emploient parfois de nombreux professionnels, et ce tout en ayant un statut associatif et une finalité sociale. La difficulté à comprendre la spécificité économique des associations tiendrait à la définition même de l'économie par les économistes classiques. La réduction de l'économie au marché invisibilise l'originalité des associations qui, pour fonctionner, ne s'appuient pas que sur la vente de service à des particuliers mais aussi sur la mobilisation de fonds provenant des mécanismes de redistribution et sur des dons, l'implication volontaire de bénévoles, de réseaux de solidarité. Pour comprendre l'économie des associations, il convient de s'inscrire dans une approche substantive de l'économie telle qu'elle a été mise en évidence par Polanyi. Celui-ci désigne le sens substantif du terme économique à partir de « la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables. Il renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. Cet échange fournit à l'homme des moyens de satisfaire ses besoins matériels » (1975, p. 239). Cette approche, actualisée

par la conceptualisation de l'économie solidaire (Eme, Laville, 2006) et de l'économie plurielle (Roustang et coll., 1996), n'assimile pas l'économie au marché et prend en compte la pluralité des comportements économiques. Ces travaux montrent aussi que le marché n'a pas toujours été dominant et que sa place prépondérante est à relativiser du fait des rôles joués par les mécanismes de redistribution et la réciprocité. Ce n'est qu'une fois ces concepts précisés que l'on livrera la méthodologie et la grille d'analyse permettant de déterminer la spécificité du fonctionnement économique des associations, tant par rapport aux organisations capitalistes que par rapport aux organisations publiques.

### **PLURALITÉ, VALORISATION ET DISTINCTION DES RESSOURCES**

Les associations ont pour particularité de se créer et d'être gérées grâce à l'implication volontaire de bénévoles et de réseaux de solidarité. Il s'agit d'un apport de ressources principalement non monétaires et donc le plus souvent invisibilisées. Ces ressources relèvent du principe de *réciprocité*. Toutefois, entre, par exemple, les associations caritatives et les associations d'entraide, les formes de réciprocité ne sont pas identiques, il convient donc de préciser les motivations et les positions des acteurs. Il est possible de dégager trois catégories d'acteurs principaux parties prenantes dans l'émergence, puis des organes dirigeants des associations : les consommateurs ou usagers du service, les travailleurs, les bénévoles ; deux autres : les représentants de la collectivité publique et les autres partenaires associatifs ou privés sont aussi mobilisables, mais en principe de manière moins centrale. Une typologie des formes de réciprocité peut alors être dressée en s'intéressant au degré d'homogénéité et d'hétérogénéité des acteurs, et à la symétrie ou l'absence de symétrie dans les rapports noués entre eux. Trois grands types d'associations apparaissent alors : celui de groupes hétéro-organisés qui associent un groupe distinct de celui à qui est destiné le service et où se réalise *la réciprocité inégalitaire*, relevant de démarche caritative avec une impossibilité pour celui qui reçoit de rendre ; celui de groupes homogènes et auto-organisés qui associent des acteurs semblables : *la réciprocité entre pairs* ; enfin, celui qui associe des acteurs hétérogènes variés, usagers, salariés ou bénévoles, tout en les plaçant dans une situation symétrique : *la réciprocité multilatérale* (Gardin, 2006, p. 48-62). Il importe donc de valoriser les ressources provenant de

la réciprocité mais aussi de caractériser les relations entre acteurs qui donnent et reçoivent.

Mais les associations mobilisent aussi des ressources de la redistribution extrêmement variées ; subventions, conventions, appels d'offres avec ou sans clauses sociales, exonérations de charges sociales, déductions d'impôts, sont autant de mécanismes utilisés par les pouvoirs publics pour soutenir l'action associative. Dans nos économies, la fonction de redistribution n'est pas dominante mais a une place centrale s'appuyant sur la démocratie représentative, les régimes d'assurance sociale, les services publics. Les ressources apportées par ces mécanismes jouent un rôle important dans l'équilibre économique des associations ; dans de nombreux cas, elles représentent même leur principale dotation.

Enfin, les associations vendent des biens et services ; ces ressources du marché apparaissent toutefois fortement encadrées dans les relations sociales et politiques développées par celles-ci. C'est ainsi qu'elles essaient, par exemple, d'avoir des tarifs adaptés aux ressources et aux besoins de leurs usagers au lieu d'être dans une logique strictement marchande et de ne cibler qu'une population solvable.

### **La pluralité des principes économiques**

Le tableau suivant synthétise ces différentes caractéristiques des comportements économiques. Il montre que les entreprises capitalistes sont des institutions caractéristiques du marché alors que le secteur public relève de la redistribution. La réciprocité, elle, caractériserait le fonctionnement des structures de l'économie sociale et solidaire. Ces dernières sont moins reconnues que les structures publiques et privées ; elles recouvrent, d'une part, les structures de l'économie sociale avec les statuts associatifs, coopératifs, mutualistes ou de fondation et, d'autre part, celles de l'économie solidaire définie par rapport à une volonté d'agir démocratique dans l'économie et à une finalité d'utilité sociale s'appuyant sur une hybridation des économies. L'économie solidaire peut utiliser les statuts de l'économie sociale mais pas uniquement, les initiatives se reconnaissant dans cette démarche sont identifiables dans les domaines des services de proximité, de la finance solidaire, du commerce équitable. Parmi les structures de l'économie sociale et solidaire se retrouvent donc les associations qui constituent notre objet de recherche.

Tableau préalable. Critères distinctifs de la pluralité des comportements économiques

<i>Comportements économiques</i> <i>Critères distinctifs</i>	<i>Marché</i>	<i>Redistribution</i>	<i>Réciprocité</i>
<i>Institutions caractéristiques</i>	Entreprises capitalistes	État, collectivités, organisation para-publics	Économie sociale et solidaire, associations
<i>Types de prestation</i>	Achat de biens et services	Subventions, conventions	Dons, bénévolat
<i>Relations entre acteurs et objet des échanges</i>	Relation symétrique d'équivalence entre les biens	Relation hiérarchique avec une autorité centrale	Relations entre personnes et groupes symétriques
<i>Principe dominant</i>	Intérêt individuel – Gain	Intérêt général – Obligation	Don et contre-don
<i>Temps</i>	Immédiateté de l'échange	Relation durable	Resserrement durable des réseaux de relations sociales

L'approfondissement des différentes formes d'échange permet de mieux mettre en évidence la spécificité économique des associations qui s'appuient sur différents types de ressources : marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires.

### **La valorisation des ressources**

Pour visibiliser l'ensemble des ressources, il importe donc d'appréhender les ressources monétaires mais aussi les ressources non monétaires. Cette valorisation permet de mieux éclairer les ressources de la réciprocité qui, à l'instar du bénévolat, ne prennent pas de forme monétaire ; elle est aussi un moyen de révéler certains appuis apportés par la redistribution, souvent oubliés, telles les exonérations de charges sociales, les mises à disposition de personnel ou de locaux. Si les exonérations de charges sociales, d'impôts ou encore les mises à disposition de locaux ou de personnel sont relativement aisées à calculer, la valorisation monétaire du bénévolat est délicate pour des raisons méthodologiques mais aussi épistémologiques.

Au niveau méthodologique, le Conseil national de la vie associative (2000) préconise que, à partir du nouveau plan comptable, les associations fassent apparaître la valorisation monétaire du bénévolat soit dans l'annexe du compte de résultat, soit dans la comptabilité au cas où l'association dispose d'une information quantifiable et valorisable, ainsi que des méthodes d'enregistrement fiables. En termes comptables, le bénévolat fait partie d'un ensemble plus vaste des « contributions volontaires en nature » qui comprend aussi les mises à disposition de personnes, de biens et les dons en nature. Pour valoriser monétairement le bénévolat, on peut utiliser comme référence le salaire moyen, charges sociales comprises, du secteur correspondant (Archambaut, 1996). Mais activité bénévole et activité salariée ne sont pas toujours substituables, le caractère volontaire de la première peut la rendre plus aléatoire mais aussi parfois plus forte. Conscient de ces limites, on se référera au coût que représenterait pour l'association la prise en charge des fonctions bénévoles par des personnes salariées.

L'autre limite à la valorisation du bénévolat est plus épistémologique car elle nous met en contradiction avec l'approche substantive de l'économie développée par Polanyi. C'est pourquoi, pour exprimer un équivalent monétaire au bénévolat sans sombrer dans un réductionnisme, on s'intéressera à la nature de ce bénévolat (charité, réciprocité entre pairs, réciprocité multilatérale). La valorisation monétaire du bénévolat est menée avec la prise en compte de la contradiction apparente de vouloir adopter une définition substantive de l'économie en cherchant à valoriser monétairement ce qui en principe ne peut pas l'être.

### **La distinction des éléments constitutifs de l'apport de ressources**

Malgré ces éclairages conceptuels, l'analyse reste complexe car il existe des angles d'approche différents qui mettent l'accent, soit sur la nature des choses échangées, soit sur les institutions et acteurs de ces échanges, soit sur les motivations de ces échanges. Une telle analyse doit s'appuyer, pour les ressources monétaires, sur une analyse du budget, mais elle ne peut se limiter à des données chiffrées et elle doit, à partir d'une analyse qualitative, saisir les places respectives du marché, de la redistribution et de la réciprocité dans les fonctionnements associatifs. La difficulté provient de la confusion entre l'origine des ressources d'une part, les motivations

et les logiques des acteurs qui délivrent ces ressources d'autre part. Par exemple, pour définir la redistribution, Godbout, privilégiant les motivations des citoyens, estime que l'on ne peut parler de don car le don est imposé aux contribuables ; il estime que « en passant du don à l'impôt ou à l'assurance, on a laissé échapper le geste du donateur, le risque d'une action dont le retour n'est jamais garanti » (Godbout, 1992, p. 90). Mauss, en revanche, met l'accent sur la distinction forte avec l'échange marchand et voit un principe de don dans la redistribution (1923, p. 258-260). Polanyi quant à lui soulignera, à la différence de Mauss, l'importance de la place des acteurs et de l'autorité centrale dans la redistribution.

Comprendre les comportements économiques des associations demande donc à la fois de saisir :

- l'origine des ressources, les acteurs qui apportent les ressources (ex. : particuliers, secteur privé, secteur public, économie sociale et solidaire) ;
- le mode d'échange, la manière dont ces ressources sont attribuées (ex. : achats de services, subventions et conventions, dons et bénévolat) ;
- le type de relation entre acteurs (ex. : relation fondée sur l'acquisition de biens et services, application de décisions publiques, relation prenant en compte les acteurs de l'échanges) ;
- les motivations d'attribution de ces ressources (ex. : intérêt individuel, intérêt général, don et contre-don).

Plusieurs exemples illustrent la complexité à catégoriser les registres économiques à partir desquels sont mobilisées les ressources des associations.

Les ressources provenant des particuliers pour l'achat de service sont, sur un marché standard, motivées avant tout par l'intérêt du client. Mais elles peuvent, comme dans le commerce équitable, être motivées à la fois par les objectifs d'équité et de solidarité prenant en compte les conditions de vie des producteurs, et par des objectifs d'intérêt visant l'acquisition de biens. Alors que dans le premier cas, on se situera dans une relation marchande, dans le deuxième, l'échange relève de principes liés à la fois au marché et à la réciprocité. Les confusions entre la réciprocité et le marché sont aussi présentes pour des prestations relevant à première vue du don. Lorsqu'une fondation d'entreprise délivre une donation à une association, a priori, cet apport de ressources se situe dans le registre de la réciprocité ; pourtant, la recherche de retombées en termes d'image montre qu'il peut aussi s'agir d'une

politique de communication entrant dans la stratégie marketing du donateur. Ce don de fondation rejoint alors la logique marchande ; la réciprocité est subordonnée au marché.

Concernant la redistribution, les ressources provenant du secteur public sont en principe attribuées pour répondre aux objectifs d'utilité sociale de la structure, à partir de critères fixés unilatéralement par les pouvoirs publics. Mais elles sont aussi attribuées à partir de critères négociés entre les pouvoirs publics et les structures. En outre, elles peuvent suivre des logiques propres au marché où les pouvoirs publics sélectionnent les associations à partir d'appels d'offres au meilleur prix. Enfin, certains marchés peuvent faire l'objet de clauses particulières reconnaissant les spécificités associatives. Le choix du prestataire est alors édicté avec des critères relevant du prix mais aussi d'autres facteurs sociaux ou sociopolitiques. Dans ce cas, comme pour l'exemple des achats de particuliers dans le commerce équitable, il convient de mesurer dans quelle mesure on a affaire à des marchés réencastrés sociopolitiquement.

Une telle analyse ne peut donc se limiter à des données chiffrées. Si elle doit s'appuyer, pour les ressources monétaires, sur une analyse du budget, elle doit être complétée par des entretiens avec les responsables de structure, voire leurs partenaires, pour parvenir à mesurer les ressources non monétaires, et surtout pour saisir les modalités de captation de ces ressources. Il faut donc parvenir, à partir d'entretiens avec les responsables des structures, à analyser les ressources mobilisées et à comprendre au final les comportements économiques de l'association. L'analyse de ces différentes caractéristiques doit nous permettre de déterminer quelles sont les économies mobilisées par l'association et, surtout, quel est le comportement économique dominant. Sommes-nous dans une association quasi-entreprise fonctionnant selon les règles du marché ? Dans une association quasi-administration assujettie aux institutions de tutelle ? Ou dans une association qui tout en hybridant différentes ressources économiques est dans une logique de réciprocité entre les différentes parties prenantes ?

## **ANALYSE DES RESSOURCES ET COMPORTEMENTS ÉCONOMIQUES**

La détermination des ressources monétaires (tableaux intermédiaires 1.1. à 1.3.) et des ressources non monétaires (tableaux intermédiaires 2.1. et 2.2.) doit permettre de remplir le tableau général

des ressources (tableau 3) qui distinguera l'origine des ressources et les modes d'échange. Pour mener cette recherche, l'enquêteur étudie d'abord le bilan ainsi que le compte d'exploitation, puis, il réalise un entretien en face à face avec le responsable de l'association. Les questions qualitatives portant sur les services rendus et sur les relations entre acteurs précisent des rubriques de ces tableaux et doivent permettre de spécifier les comportements économiques de l'association (tableau 4) pour au final comprendre les principes économiques dominant dans l'association.

### La diversité des ressources monétaires

Tableau 1.1. Les ventes de service et leur encastrement sociopolitique

Principaux acheteurs	Services ou produits vendus	Types de rapport avec clients et partenaires	Montant
a. de particuliers			
b. du secteur privé			
c. du secteur public			
d. de l'économie sociale et solidaire			
<i>Total</i>			

Il convient de préciser les types de rapport noués avec les clients pour comprendre si ces achats de service sont aussi motivés par les objectifs sociaux et sociopolitiques de la structure. Par exemple, les pouvoirs publics peuvent introduire des clauses sociales dans les appels d'offres pour privilégier les structures d'insertion ou des structures ayant une intervention territorialisée ; d'autres structures comme les centres d'aide par le travail peuvent développer des liens privilégiés avec des entreprises qui leur confient des travaux non pas exclusivement du fait des prix pratiqués mais aussi, voire en priorité, à cause de leur emploi de personnes handicapées. Cette appréciation est délicate car on interroge les dirigeants des associations qui ne peuvent avoir qu'une représentation partielle des motivations de leurs clients. Toutefois, on pourra avoir des indices sur la nature du marché et son type de réencastrement.

S'agit-il de marchés uniquement régulés par les prix ou de marchés encadrés prenant en compte la spécificité associative ? Si

seul le prix compte, on se situe dans une stricte logique marchande. En revanche, si les particuliers, les entreprises privées ou les acteurs de l'économie sociale et solidaire choisissent l'association plutôt qu'une entreprise classique du fait de ses objectifs, on pourra désigner cet échange marchand comme subordonné à la réciprocité. Dans le cadre d'appels d'offres avec clauses sociales lancés par les pouvoirs publics, il faudra apprécier comment ceux-ci ont été construits. S'agit-il d'une émanation des seuls pouvoirs publics ? On se situerait alors dans un marché subordonné à la redistribution. S'agit-il d'une coconstruction entre les pouvoirs publics et l'association ? Dans ce cas, il convient d'apprécier le niveau de subordination du marché aux règles édictées par les pouvoirs publics ou à celles suggérées par l'association. Autre exemple, dans le cas de services sociaux, la participation financière de l'utilisateur peut être fixée par des barèmes imposés par les pouvoirs publics, il s'agira alors d'une relation marchande subordonnée à la redistribution. En revanche, si cette participation financière a été fixée à partir d'un débat au sein de l'association entre les différentes parties prenantes, elle sera qualifiée de relation marchande subordonnée à la réciprocité.

Tableau 1.2. Les subventions tutélaires  
et les conventions négociées

Principaux financeurs	Critères de versement des subventions	Type de rapports avec les financeurs	Montant
c. Institutions publiques ou semi-publiques :			
<i>Total</i>			

Les pouvoirs publics peuvent intervenir financièrement, on vient de le voir, à travers l'achat de service. Leur mode d'intervention plus traditionnel passe par le versement de subvention suivant différents critères à préciser. Il convient de distinguer si ces financements sont attribués uniquement à partir de critères fixés par les financeurs ou à partir de critères faisant l'objet de négociations entre l'association et les financeurs. À travers ce questionnement, on comprend dans quelle mesure on se situe dans une « redistribution pure » qualifiée de régulation tutélaire, ou dans une régulation négociée ou conventionnée qui prend en compte les objectifs de l'association et son fondement basé sur la réciprocité.

Tableau 1.3. Les cotisations, adhésions, dons

Principaux donateurs et cotisants	Pour quels services et objectifs sont versés ces produits ?	Quelles sont les motivations des donateurs et cotisants ?	Montant
a. de particuliers			
b. du secteur privé			
c. du secteur public			
d. de l'économie sociale et solidaire			
<i>Total</i>			

Les cotisations, adhésions et dons paraissent a priori correspondre à des comportements économiques relevant de la réciprocité. Toutefois, il convient de mieux appréhender les motivations des apporteurs de ressources. L'adhésion à l'association ne serait-elle pas motivée prioritairement par l'accès à des services moins coûteux sans que l'adhérent participe au projet associatif ? Le mécénat d'une entreprise privée ne vise-t-il pas avant tout à améliorer son image et ses stratégies de communication ? Dans ces exemples, l'adhésion et le don sont subordonnés au marché. Il est donc nécessaire de comprendre si les motivations s'inscrivent dans une logique marchande (stratégies marketing de sponsors, cotisations uniquement liées à une position de consommateur) ou dans une adhésion au projet de l'association. Si l'on se situe dans cette deuxième situation, on doit alors apprécier si le lien réciprocal relève de la charité, de la réciprocité entre pairs ou d'une réciprocité multilatérale entre acteurs hétérogènes qui s'inscrivent dans des positions symétriques.

### La nécessaire valorisation des ressources non monétaires

Tableau 2.1. La valorisation des mises à disposition et des aides indirectes

Principaux financeurs	Nature de l'aide	Pour quels services et objectifs	Type de rapports	Valorisation monétaire
a. de particuliers				
b. du secteur privé				
c. du secteur public				
d. de l'économie sociale et solidaire				
<i>Total</i>				

Les aides indirectes sont de nature variée : mise à disposition de personnel, de locaux, exonérations de charges sociales, exemption de TVA. Dans le cas de ressources provenant du secteur public, comme pour les subventions, il importe de distinguer si ces aides indirectes sont attribuées uniquement à partir de critères fixés par les financeurs (subventions tutélaires) ou à partir de négociations entre la structure et les financeurs (conventions négociées). Quand ces ressources émanent de particuliers, du secteur privé ou de l'économie sociale et solidaire, il convient comme pour les dons, adhésions et cotisations, de comprendre si ces motivations relèvent de comportements marchands ou de la réciprocité.

Tableau 2.2. La valorisation des contributions volontaires bénévoles

Principaux volontaires	Nature de l'activité et des objectifs auxquels répond le volontariat	Temps	Equivalent rémunéré	Valorisation monétaire en euros
a. de particuliers				
b. du secteur privé				
c. du secteur public				
d. de l'économie sociale et solidaire				
<i>Total</i>				

Pour évaluer les contributions volontaires bénévoles, il faut s'appuyer sur les valorisations déjà réalisées dans les comptes résultats ou procéder à cette évaluation à partir d'entretiens. Il est nécessaire de mesurer le temps de volontariat en précisant le type de volontaire (administrateurs, bénévoles, usagers, travailleurs), leurs motivations, et les rapports qu'ils nouent entre eux. On se situe avec ces ressources dans le comportement de réciprocité mais on doit préciser, comme indiqué précédemment, la nature de cette réciprocité : s'agit-il de charité ? De réciprocité entre pairs ? Ou de réciprocité multilatérale ?

### **L'hybridation des ressources**

Les indications chiffrées collectées doivent permettre de récapituler, dans le tableau suivant, l'origine des ressources et leur mode de versement. L'intégration des ressources non monétaires offre une lecture plus substantive de l'économie des associations ;

ces indications peuvent toutefois être déjà disponibles en partie quand les associations valorisent les contributions volontaires. L'évaluation des aides indirectes comme les exonérations de charges sociales ou les déductions d'impôts permet de visibiliser des soutiens publics souvent oubliés, alors qu'ils jouent parfois un rôle économique crucial dans l'équilibre économique des structures. Il s'agit d'analyser quel est le degré d'*hybridation* (Eme, Laville, 2006, p. 304) de trois types de ressources : les ressources réciprocitaires (bénévolat, volontariat, engagements plus informels, cotisations, dons), ressources publiques monétaires ou non qui émanent de l'État social selon le principe économique de la redistribution, ressources marchandes fondées sur le principe du marché.

Tableau 3. Hybridation des ressources

<i>Origine des ressources</i>	<i>Des particuliers</i>	<i>Du secteur privé</i>	<i>Du secteur public</i>	<i>De l'ess</i>
<i>Types de ressources</i>				
<i>1. Ressources monétaires</i>				
1.1 Les ventes				
1.2 Les subventions				
1.3 Les cotisations, adhésions et dons				
<i>2. Ressources non monétaires</i>				
2.1 Évaluations des aides indirectes				
2.2 Évaluation du bénévolat				
<i>Totaux</i>				

## Légende :

Rapport à dominante marchande :	
Rapport à dominante redistributive :	
Rapport à dominante réciprocitaire :	

Ce tableau livre des premières indications sur les comportements économiques : a priori les ventes relèvent plutôt de rapports marchands ; les ressources monétaires ou non monétaires provenant du secteur public s'inscrivent principalement dans une logique de redistribution ; les autres ressources non monétaires, les cotisations et dons monétaires résultent principalement de comporte-

ments de réciprocité. Les entretiens permettent de mieux préciser ces comportements économiques en s'intéressant aux motivations des apporteurs de ressources au-delà de la nature des ressources et de la manière dont elles sont délivrées.

### Les comportements économiques et les motivations des acteurs

Le tableau suivant introduit des dimensions qui demandent un traitement qualitatif ; en effet, si l'origine et les modalités de versement (achats, subventions, dons) peuvent être traitées de manière quantitative, la réalisation de ce dernier tableau demande de prendre en compte des éléments relevant des motivations des apporteurs de ressources et des relations nouées entre acteurs. Il s'agit d'apprécier lesquelles de ces ressources sont déterminantes : les ressources provenant du marché sont-elles encadrées socialement et sociopolitiquement ? Celles provenant de la redistribution sont-elles attribuées de manière tutélaire ou offrent-elles des possibilités de négociations reconnaissant le projet réciprocaire des associations ? Dans quel type de réciprocité se situent les associations (charité, réciprocité entre pairs, réciprocité multilatérale) ?

Tableau 4. Comportements économiques

<i>Origine des ressources</i>	Des particuliers	Du secteur privé	Du secteur public	De l'ESS
Motivations et relations				
1.1. Ressources marchandes				
1.2. Ressources marchandes ré-encadrées socio-politiquement				
2.1. Ressources de la redistribution provenant de subventions tutélaires				
2.2. Ressources de la redistribution provenant de conventions négociées				
3. Ressources de la réciprocité				

*Légende :*

Rapports à dominante marchande :	
Rapports à dominante redistributive :	
Rapports à dominante réciprocaire :	
Rapports marchands ou de la redistribution réencadrés par la réciprocité	

## CONCLUSION

L'analyse de ces tableaux doit permettre de répondre à la question suivante : la réciprocité est-elle, pour reprendre les termes de Polanyi, « intégratrice » ou, au contraire, ne se voit-elle pas instrumentalisée par l'une des deux autres formes d'intégration économique que sont le marché et la redistribution ? Quelles sont les tensions et les compromis qui se manifestent entre ces deux comportements économiques et celui de la réciprocité ? Des mixages entre comportements réciprocaires et comportements marchands sont identifiables. Ainsi, lorsque l'acheteur choisit l'association du fait de son adhésion à ses objectifs, on peut désigner cette relation comme une forme de quasi-marché avec un marché faisant l'objet d'un réencastrement par la réciprocité. L'utilisation de cette grille d'analyse, pour les entreprises sociales d'insertion européennes (Gardin, 2006*b*), a montré une forte corrélation entre la présence de la réciprocité et le réencastrement sociopolitique des activités marchandes.

Dans le cadre de la mobilisation de financements provenant de la redistribution, ces questionnements rejoignent la problématique des régulations à l'œuvre entre associations et pouvoirs publics (Laville et Nyssens, 2001 ; Gardin, 2008, p. 263-301). Trois grands types de régulation sont identifiables et présentent des compromis différenciés entre comportements économiques. Tout d'abord, dans le cadre de la régulation tutélaire, les pouvoirs publics apportent des subventions qui ne font pas l'objet de négociations avec les associations. C'est un schéma que l'on retrouve avec la construction de l'État providence. Les associations ont initié des services, dans des dynamiques de charité ou d'entraide, qui vont être progressivement encadrés par les pouvoirs publics. Les domaines de l'action sanitaire et sociale, de l'aide aux personnes âgées, de l'aide aux familles, ont ainsi fait l'objet d'une intervention financière des pouvoirs publics qui va entraîner l'introduction de règles quant au public ciblé, à la formation des professionnels, au volume des interventions financées. Avec les politiques de décentralisation, une régulation plus proche des habitants, plus participative et à l'écoute des attentes associatives a été envisagée. Toutefois, la régulation tutélaire n'est pas l'apanage de l'État, et localement, elle a pu devenir le mode d'intervention privilégié des collectivités territoriales.

Les pouvoirs publics se sont aussi engagés dans des logiques marchandes en s'intéressant avant tout au prix des services prestés. Cette rationalité vise à ne pas privilégier, « de manière déloyale », certains prestataires au détriment d'autres, mais aussi à contrôler, dans un contexte de restriction budgétaire, les dépenses publiques en faisant appel aux services présentant les meilleurs prix. Toutefois avec les associations, ces rapports s'inscrivent plutôt dans des rapports quasi marchands pour diverses raisons : les pouvoirs publics rémunèrent l'association pour un service qui ne lui est pas directement destiné mais qui concerne un usager ; les pouvoirs publics peuvent intégrer des clauses sociales en cas d'appel d'offres mais aussi choisir l'association du fait de ses objectifs, de son implantation locale ; ces financements sont versés aux offreurs de service qui entrent en concurrence les uns avec les autres. D'autres mécanismes visent à solvabiliser la demande, ils ont été introduits dans le domaine des services à la personne, par exemple, qui, durant les trente glorieuses, étaient réalisés dans l'aide à domicile exclusivement par les associations ou par le secteur public local à travers les centres communaux d'action sociale. Puis, à partir de la fin des années 1980 et du début des années 1990, les rapports de gré à gré ont été favorisés en accordant des aides aux particuliers employeurs. Enfin, plus récemment, l'entrée des entreprises a été autorisée. Ces politiques conduisent à la constitution d'une pluralité dans l'offre à laquelle le particulier, solvabilisé par des financements publics, des déductions d'impôts, peut accéder. Le caractère faiblement redistributif de ce type de régulation a été souligné, principalement quand cette solvabilisation se réalise dans le cadre de déductions d'impôts qui concernent uniquement la fraction de la population imposable. Dans ce type de régulation, les pouvoirs publics recourent en partie à des principes de comportements économiques relevant du marché.

Enfin, les pouvoirs publics et les associations peuvent s'inscrire dans des rapports négociés qui permettent un débat sur la nature du service, sa conception, la qualification des professionnels, le volume et la qualité des interventions, et dans lesquels l'association n'est pas perçue comme un simple prestataire de service mais participe à la définition du bien commun. La régulation conventionnée s'inscrit dans un cadre de diversification des financements versés aux associations en fonction des projets conventionnés. Le financement n'est plus uniquement à l'acte, à l'heure réalisée, il prend en compte des actions plus qualitatives.

Par exemple, la loi 2002-2 rénovant l'action sanitaire et sociale met l'accent sur le droit des usagers, la formation des intervenants, leur encadrement, le projet des structures conventionnées. Ce type de régulation est à mi-chemin entre la régulation tutélaire et la régulation concurrentielle. Notamment, il hérite de la régulation tutélaire le caractère redistributif permettant l'accès au service des usagers, la reconnaissance des statuts du personnel, la prise en compte de la qualité du service. Mais il emprunte aussi à une régulation concurrentielle, notamment en mettant fin aux monopoles locaux dont jouissaient les Centres communaux d'action sociale (CCAS) et les associations historiques. Ce troisième type de régulation conventionnée qui correspond le plus aux attentes des associations a toutefois des difficultés à s'affirmer malgré leurs efforts pour faire prendre en compte leur spécificité.

Au final, la reconnaissance d'un fonctionnement socio-économique spécifique des associations par rapport au secteur public, mais aussi au secteur privé, s'analyse d'une part par la capacité à mobiliser des ressources provenant de la réciprocité, et d'autre part, par leur aptitude à réencastrer sociopolitiquement les rapports marchands et à développer des rapports négociés avec les pouvoirs publics.

Deuxième partie

De la socio-économie  
à la gestion

## 5

# Le managérialisme et les associations

*Philippe Avare*  
*Samuel Sponem*

Les associations ont longtemps privilégié une forme de régulation par les professionnels et par l'engagement. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, de nombreux dispositifs de gestion ont été diffusés avec comme modèle de référence celui de l'entreprise privée. Aujourd'hui, les associations sont soumises à de fortes pressions externes pour aller plus loin dans cette direction pour deux raisons. D'abord afin de répondre aux demandes des bailleurs publics et du public (et de satisfaire les contrôles administratifs qui en découlent). Les associations sont, en effet, confrontées à une exigence de transparence financière liée à leur rôle grandissant dans la sphère économique et à l'exécution de missions d'intérêt général financées en partie sur fonds publics. Ensuite, pour satisfaire un souci de recherche d'adéquation entre recettes et dépenses dans un contexte de restriction budgétaire. Le pilotage de ces organisations est, en effet, particulièrement délicat puisque le marché ne permet pas d'en réguler les fonctionnements et dysfonctionnements.

Dans le même temps, la gestion fait l'objet de fortes critiques. La société serait malade de la gestion (Gaulejac, 2005). La gestion serait à l'origine d'une nouvelle forme (douce) de barbarie (Le Goff, 2003), et de souffrances (Dejours, 2000). Faut-il introduire dans le

secteur associatif ce qui produit tant de ravages dans les entreprises privées ? Trop de gestion, est-ce que cela ne conduirait pas à tuer le social (Chauvière, 2007) ?

Comment, dans ces conditions, gérer dans le secteur associatif sans le dénaturer ni le désorganiser ? Quels sont les nouveaux dispositifs de gestion qui vont se développer ? À quelles nouvelles pratiques managériales vont-ils conduire ? Derrière le développement des dispositifs de gestion, c'est la professionnalisation de la gestion et donc le développement du management dans ces organisations qui sont en jeu. Le management peut être défini comme « l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler » (Thietart, 2003). Il va au-delà de la simple gestion car si « on gère les choses, on manage les personnes » (Bouquin, 2005, p. 16). Il est porteur de techniques, de modes d'organisation, d'attitudes, de croyances, dont on peut se demander s'ils sont compatibles avec la gestion associative. D'ailleurs, bien souvent, le modèle de l'entreprise privée est vu par les associations à la fois de manière critique et comme un idéal d'efficacité. On peut, de manière plus mesurée, penser que les dispositifs de gestion qui sont développés dans les entreprises peuvent avoir un intérêt pour les associations, mais qu'ils n'ont de sens que s'ils respectent leurs spécificités économiques et sociales.

Notre objectif est de nous interroger sur l'hypothèse d'un alignement des dispositifs de gestion des associations sur ceux des entreprises. Nous soutiendrons que, même si les associations ne peuvent échapper au déferlement du management, déferlement qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion dans les associations se fera nécessairement avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités associatives, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience.

Ce chapitre est organisé en trois temps. La première partie permet d'inscrire les dispositifs dans leur contexte social. La mise en place de ces dispositifs, en effet, ne relève pas uniquement de choix techniques : les dispositifs de gestion sont porteurs de croyances et d'idéologie mais aussi facteurs de légitimité. Dans un deuxième temps, nous nous interrogeons sur la compatibilité des logiques managériales et associatives. Comment faire cohabiter des mondes qu'a priori tout oppose ? Quelles sont les spécificités associatives qui rendent difficile l'introduction du management dans

ce type d'organisation ? Enfin, la diversité des problématiques de gestion des différents types d'associations est mise en évidence, chaque association ayant une problématique de gestion spécifique qui devrait induire une utilisation particulière des dispositifs de gestion.

## **LE MANAGÉRIALISME COMME MANIÈRE DE PENSER LE MONDE SOCIAL**

Le corpus du management (ses concepts et ses outils) s'est constitué dans les années 1920 dans les grandes entreprises multinationnelles américaines. Pour Drucker, l'un de ses promoteurs et théoriciens les plus fameux, « l'émergence du management est un événement central de l'histoire sociale qui, en tant qu'organe de la société spécialement chargé de rendre les ressources productives, reflète l'esprit des temps modernes » (Drucker, 1954, p. 3). Le management s'est ensuite développé dans la plupart des pays et des entreprises avant de toucher depuis une vingtaine d'années, d'abord dans les pays anglo-saxons, le secteur public (et notamment les secteurs de la santé et de l'éducation).

Les associations sont elles aussi d'ores et déjà gagnées par le management et certains appellent à accentuer le phénomène : « Nos établissements et leurs employeurs doivent autopsier leur management, en clarifier les options, se doter des théories et des outils nécessaires, dépasser la "gestion artisanale" qui fait que certains établissements n'ont pas encore d'organigramme, de définitions de fonctions ni d'outils d'analyse de leur activité, c'est-à-dire ne disposent pas des bases mêmes du management le plus fruste. Il convient encore de s'extraire d'un management trop politique, épris de tactiques et de gestion des équilibres, d'attribution de territoires, de clientélisme et de paternalisme, pour aller vers un management plus *entrepreneurial*, fonctionnant par objectifs, privilégiant les compétences aux alliances, pratiquant la négociation, la consultation et la délégation, visant l'exigence et l'excellence » (Loubat, 2006, p. 28).

Le managérialisme constitue un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998) et peut se caractériser par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts

d'auditabilité et de responsabilité. Cette extension du management à tous les domaines de la vie sociale est appelée managérialisme.

### **La performance comme critère du juste et du vrai**

Parler de management, c'est d'abord mettre au cœur de la conduite des organisations la notion de performance. Cette notion traduit à la fois un succès, le résultat d'une action et l'action en tant que telle (Bourguignon, 1997). Sa force vient de l'ambiguïté du passage de la notion de performance au singulier à la recherche de performances au pluriel. En effet, à l'origine, la performance est considérée comme quelque chose d'exceptionnel (par analogie avec le sport) qui ne peut se reproduire. Or, ce que demandent les entreprises, ce sont des performances, c'est-à-dire une reproduction d'actes exceptionnels (Stiegler, 2004). Cette notion de performance induit donc la recherche permanente de l'amélioration et fait référence à une conception entrepreneuriale de la société dans laquelle chacun doit se dépasser.

Classiquement, on peut distinguer deux critères de performances : être efficace (atteindre ses objectifs) et être efficient (minimiser les ressources pour atteindre les objectifs). Si le management propose des outils et des techniques qui permettent de faire plus avec moins, il ne permet pas de s'interroger sur les objectifs. L'objectif de l'entreprise est ainsi toujours, plus ou moins explicitement, d'augmenter la rentabilité, ce qui implique d'être compétitif – pour réussir à vendre ses produits et services sur un marché – et pérenne – pour que l'entreprise dure. Ceci a rendu la réflexion sur les objectifs sans objet en management : « Le problème des fins est la plupart du temps entièrement subordonné à la question des moyens. En d'autres termes, le comment l'emporte aisément sur le pourquoi et le pour qui » (Chanlat, 1998, p. 96).

### **Une rationalité instrumentale**

La littérature sur le management considère essentiellement ce que Weber a appelé la rationalité instrumentale ou adaptation des moyens aux fins. Le managérialisme conduit donc à faire l'hypothèse d'agents rationnels qui font ce qui leur est utile et poursuivent leur intérêt de manière appropriée. Dans « cette anthropologie restreinte, l'être humain apparaît la plupart du temps comme un être abstrait, un objet économique et un individu sans affect, sans

histoire et sans culture. Il s'inscrit dans un projet instrumental qui confère toutes les vertus à une seule logique : la logique technique » (Chanlat, 1998, p. 61).

Dans ce cadre, les dispositifs de gestion prennent une place fondamentale. Ils permettent d'améliorer la rationalité de la prise de décision et de s'assurer que les actions de chacun s'accordent avec l'objectif de l'organisation. Présentés comme neutres ils doivent permettre de représenter parfaitement la situation de gestion. Certains dispositifs sont formels (la comptabilité financière et de gestion, le plan stratégique, la finance, le calcul des coûts, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la qualité totale), d'autres s'apparentent à des techniques sociales (la direction par objectifs, la participation).

La plupart des dispositifs de gestion s'appuient sur des chiffres. En effet, la société moderne se caractérise par une grande confiance dans les chiffres et par l'utilisation des nombres pour comprendre les objets et les événements (Porter, 2004). Le management s'inscrit dans ce cadre et fait plus ou moins l'hypothèse qu'on ne gère bien que ce que l'on mesure, en rejetant implicitement les mécanismes de jugement et de socialisation organisationnels classiques (Berland et coll., 2008). Pour reprendre les termes de Porter (1995), l'objectivité mécanique, objectivité faisant référence aux procédures chiffrables, tend à prendre le pas sur l'objectivité disciplinaire, objectivité faisant référence au professionnalisme et à l'indépendance de l'expert. Ceci nécessite bien souvent de transformer des qualités (la compétence, la performance, etc.) en quantité. La gestion fait ainsi essentiellement référence à des grandeurs construites, en les considérant abusivement comme des mesures – faisant ainsi référence aux sciences de la nature – alors qu'elles résultent d'un processus de « quantification » qui consiste à « exprimer et à faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé seulement par des mots et non par des nombres » (Desrosières, Kott, 2005).

### **Auditabilité, transparence, responsabilité et contractualisation**

Le management impose aussi de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit. La performance des organisations et des individus doit être mesurable et auditable, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être contrôlée par un tiers par des techniques normalisées

(échantillonnage, tests, méthodes analytiques, contrôle interne, etc.). Cette exigence d'« auditabilité » est apparue au moment où propriété et direction des entreprises se sont dissociées afin d'attester la qualité des états financiers (Power, 1997). Elle concerne d'abord l'audit financier. En France, l'audit légal dans sa forme moderne est obligatoire depuis la loi sur les sociétés commerciales de 1966 pour les sociétés de capitaux, il est aussi pratiqué dans le secteur public, notamment par la Cour des comptes depuis deux cents ans. L'exigence d'audit s'est cependant accrue depuis une dizaine d'années avec la diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance, qui met la comptabilité au cœur de la gouvernance. On la retrouve aussi défendue avec plus d'ardeur dans le cadre du *Nouveau Management Public* avec un objectif démocratique : permettre aux citoyens et aux élus d'avoir une meilleure vision de la gestion par l'administration. Au final, nous serions aujourd'hui dans une « société de l'audit », ce qui rend nécessaire de rendre les choses auditables par l'institutionnalisation et la légitimation de techniques d'audit dans les différentes sphères de la vie sociale (que ce soit dans les entreprises privées ou les organisations publiques) (Power, 2003). Ceci n'est pas sans conséquence, car l'audit n'est pas neutre. Il a un impact sur l'organisation auditée, ses structures et sur la définition de ce qui est important dans l'organisation. Il impose donc à l'organisation auditée ses propres valeurs et tend à supprimer les spécificités de l'organisation auditée.

Dans le cadre du managérialisme, chacun doit ainsi être responsable et capable de rendre des comptes, ce que les Anglo-Saxons appellent l'*accountability*. La direction par objectifs (DPO), formalisée dans les années 1950-1960 par Drucker, est à ce titre un dispositif central : elle doit permettre d'organiser les relations au sein de l'organisation. Elle implique une fixation d'objectifs associée à une délégation d'autorité et à une responsabilité. Dans un premier temps, le responsable fixe des objectifs à ses managers et leur laisse ensuite une certaine liberté d'action pour les atteindre. *In fine*, la direction évalue et récompense les managers en fonction de l'atteinte de ces objectifs. Cette idée est aujourd'hui largement reprise par les tenants de la théorie de l'agence, théorie qui fait de l'organisation une simple somme de contrats entre individus, et dont la pensée a largement alimenté les débats et les réglementations sur la gouvernance avec la réussite mitigée qu'on leur connaît aujourd'hui. La comptabilité joue ici un rôle important : elle « aide à construire et à développer les pratiques d'individualisation et de

responsabilité » en rendant les individus « calculables et comparables », elle favorise la motivation en « conduisant les individus à se penser comme des êtres calculés (*calculating selves*) et en enrôlant les individus dans la poursuite d'objectifs prescrits et standardisés » (Miller, 2001, p. 381).

Avec la gestion par objectifs, le contrôle est essentiellement effectué *a posteriori* sur les résultats réalisés (souvent comptables et financiers) et permet de gérer « par exception », c'est-à-dire seulement lorsqu'il y a des déviations par rapport aux objectifs. La DPO permet de contrôler le comportement d'autres personnes, de les responsabiliser et de les motiver (grâce aux primes qui sont attribuées en cas d'atteinte des objectifs). Elle rend possible à la fois le contrôle et l'autonomie des individus dans les organisations. Efficace pour gérer à distance des activités complexes et multiples, ce dispositif a favorisé l'émergence de grandes organisations, en même temps que celle-ci l'a rendu nécessaire (Chandler, 1977). En substituant « la pratique d'un contrôle gestionnaire autonome à celle qui reposait sur la domination » (Drucker, 1975), le managérialisme permet, pour ses promoteurs, d'atteindre un « idéal » démocratique dans lequel la responsabilité de chaque individu est mesurée dans le cadre d'un contrat passé préalablement à l'action. Il valorise ainsi l'autonomie de l'individu, autonomie souvent illusoire qui revient à laisser les managers se débrouiller avec les contradictions de l'organisation (Le Goff, 2003).

Se développe ainsi dans la plupart des organisations un discours sur la performance, la transparence et la responsabilité. Ceci a un impact fort sur les dispositifs de gestion en mettant notamment au cœur du discours managérial les dispositifs comptables et financiers. À ceci, il faudrait certainement ajouter que le management a conduit à une gestion scientifique des marchés, en introduisant le consommateur au centre des préoccupations des organisations, grâce aux techniques de marketing (segmentation des marchés, techniques de communication) (Cochoy, 1994).

Le managérialisme se caractérise ainsi par des idéaux (croyance en la performance, la transparence, la responsabilité), des discours et des techniques (outils formels et techniques sociales) (Hasselbladh, Kallimikos, 2000) mis en œuvre depuis les années 1920 dans les grandes entreprises américaines, et qui se diffusent depuis dans la plupart des organisations, organisations pour lesquelles ils n'étaient a priori pas prévus. Au final, la gestion et le management « se présentent désormais comme une rationalité tutélaire, hyper-

trophéée et dominatrice, rapetissant et délégitimant au passage tous les autres modèles de gouvernement (services publics, coopération, autogestion, mode familial) » (Chauvière, 2007, p. 9).

### **QUELLE COMPATIBILITÉ DU MANAGEMENT AVEC LA LOGIQUE ASSOCIATIVE ?**

La force du modèle managérial se manifeste dans l'évolution des lois qui encadrent l'activité associative. Ce processus législatif doit cependant composer avec les spécificités associatives, spécificités qui rendent difficile la mise en œuvre du management dans les associations.

### **Les injonctions « rationnelles-légales » au management associatif**

Des injonctions externes fortes conduisent à une diffusion, qui paraît inéluctable, du managérialisme dans les associations.

Ainsi, sur ces vingt dernières années, contraintes externes et dispositifs de gestion pour répondre à ces contraintes se sont développés. Dès 1984, le Conseil national de la vie associative (CNVA) a proposé un plan comptable avec pour double objectif de répondre aux besoins des associations ayant une activité économique et d'harmoniser les documents produits par les associations recevant des fonds publics et devant faire des comptes rendus financiers d'utilisation de subventions (comptes administratifs, etc.). Cette proposition s'est traduite par un avis du Conseil national de la comptabilité (CNC) en 1985. En juillet 1996, le Premier ministre a mandaté une formation interministérielle sur le thème de « la transparence financière des associations ». Ces travaux ont abouti à l'adoption d'un plan comptable spécifique aux associations et fondations (règlement 99-01 du 16 février 1999 du CNC). Dans les principes comptables applicables aux comptes des associations, on peut noter l'image fidèle, la permanence des méthodes comptables retenues permettant la comparabilité des comptes d'un exercice sur l'autre, la continuité de l'exploitation, la régularité et la sincérité des comptes, le principe de prudence. De plus, les associations qui reçoivent plus de 153 000 euros de dons ou subventions sont dans l'obligation de nommer un commissaire aux comptes. Elles sont alors soumises à l'établissement de comptes annuels en conformité avec le plan comptable associatif et contraintes

de publier ces comptes ainsi que le rapport du commissaire aux comptes (décret n° 2006-335 du 21 mars 2006). La mission du commissaire aux comptes suit alors les règles applicables aux sociétés commerciales (article L 612-1 du Code de commerce). Le rôle du commissaire aux comptes est de certifier la régularité et la sincérité des comptes sans s'immiscer dans la gestion de l'association. À ce rôle de certification des comptes sont venues s'ajouter deux fonctions complémentaires dont l'objectif est d'améliorer la transparence financière des associations. D'une part, le règlement comptable 99-01 et la loi NRE du 15 mai 2001 ont étendu le contrôle des conventions réglementées qui était applicable depuis la loi de 1966 aux sociétés commerciales et aux associations. Le commissaire aux comptes contrôle les conventions réglementées conclues entre certaines associations et leurs dirigeants, comme la signature d'un contrat de prestations de services entre une association et une société commerciale ayant un dirigeant commun (art L 612-5 du Code de commerce). Le commissaire aux comptes émet alors un rapport décrivant lesdites conventions. D'autre part le commissaire aux comptes se doit de déclencher auprès des dirigeants de l'association la procédure d'alerte si des faits de nature à compromettre la continuité de l'activité venaient à se produire (article L 612-3 du Code de commerce). Le commissaire aux comptes doit, de plus, révéler au procureur de la République tout fait délictueux relevé au cours de sa mission. Les associations qui reçoivent des taxes parafiscales, des cotisations ou des subventions de l'État ou de collectivités locales peuvent être contrôlées par la Cour des comptes ou les chambres régionales des comptes. Ainsi, le développement de contraintes législatives, en termes de comptabilité et d'audit, proches de celles des sociétés commerciales, pousse les associations à disposer d'outils similaires.

La « LOLF » (loi organique relative aux lois de finance), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006, a entre autres pour objectif de permettre l'évaluation des politiques publiques et de faire passer l'État d'une « culture de moyen » à une « culture de résultat ». Le budget n'est plus basé uniquement sur la nature des dépenses mais sur les actions. Cette révolution budgétaire ne peut manquer de se répercuter sur les associations financées par l'État et les collectivités publiques. Les indicateurs permettant de mesurer les objectifs de l'État seront mis en place, y compris au sein des associations financées, afin de mesurer l'efficacité des subventions versées (Collinet, Bachschmidt, 2005). Les associations se trouvent ainsi

dans l'obligation de se doter d'outils de gestion permettant de mesurer les résultats des actions. Les budgets de l'État institués par l'ordonnance du 2 janvier 1959 étaient présentés par nature de dépenses, qui correspond au plan comptable des associations (comptabilité générale). Les dépenses sont aujourd'hui présentées par action, ce qui correspond à la comptabilité analytique d'exploitation. Afin de répondre aux besoins des financeurs en termes de mesure d'efficacité et de contrôle, les associations doivent développer une comptabilité analytique par action ou par financeur.

De plus, la contractualisation se développe et le ministère en charge de la vie associative indique que des conventions d'objectifs ont été relancées avec 800 associations nationales pour un montant de 150 millions d'euros par an<sup>1</sup>. La loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale s'inscrit dans ce cadre. Elle transforme en profondeur les règles d'organisation et de fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux, en modifiant notamment le cadre budgétaire, le financement, les modes de régulation et de contrôle des associations du secteur social et médico-social. Dans la même logique, certaines associations doivent signer avec l'État une convention pluriannuelle d'objectifs. Ces conventions introduisent une logique de résultat contraignante mais redonnent une certaine liberté de dépenses dans l'enveloppe budgétaire accordée. Il ne s'agit plus ici d'une autorisation de dépenses par poste comptable mais d'un cadre plus global qui doit permettre à l'association de remplir les objectifs qualitatifs et quantitatifs qui lui ont été fixés (par exemple, le nombre de jeunes suivis avec un pourcentage imposé de retour à l'emploi). L'association doit alors établir des comptes rendus annuels portant sur le respect des objectifs assignés, mais aussi sur les moyens mobilisés pour atteindre ces objectifs.

### **Des spécificités associatives irréductibles au management ?**

En dépit des évolutions législatives, on peut s'interroger sur la possibilité de diffuser, tel quel, le management dans les associations, notamment en raison de la difficulté à définir la performance de ce type d'organisation, de l'incomplétude de la rationalité instru-

---

1. Deuxième Forum national des associations et fondations, Palais des congrès de Paris, 30 novembre 2007.

mentale dans ce domaine et de la pauvreté du modèle contractualiste, qui sous-tendent l'auditabilité et la responsabilité.

Le concept de performance est certainement plus difficile à appréhender dans une association que dans une entreprise. D'abord, les notions de résultat ou de rentabilité n'ont pas de sens en tant que telles pour une association, puisque dans bien des cas le résultat dépend largement de la capacité de l'association à collecter des fonds (auprès des pouvoirs publics ou des citoyens). De plus, de manière générale, les associations ont une activité de service, ce qui rend la mesure de l'activité elle-même délicate puisque la production y est plus difficile à évaluer que celle d'une activité industrielle (Malleret, 1999). Mais la principale difficulté n'est pas là. En effet, comme dans le cas des services publics, certaines associations ont vocation à produire des externalités, c'est-à-dire que leurs actions doivent avoir un impact sur la société. Dans ces conditions, définir la performance n'est pas uniquement mesurer l'activité des associations (ce que les Anglo-Saxons appellent l'*output*) mais aussi prendre en compte l'impact de leurs actions sur la société en général (l'*outcome*) (Fabre, 2005). Enfin, en travaillant sur les moyens plus que sur les fins, le management ne permet pas de penser le sens de l'action, sens qui est pourtant l'un des moteurs essentiels de la dynamique associative. Ainsi, « l'efficacité n'est un critère de pertinence [dans les associations] qu'à condition d'être croisée avec les finalités et les valeurs, qu'à condition d'être le signe d'un meilleur service, d'un plus grand respect » (Magoga, 2006, p. 51).

La rationalité instrumentale inscrite dans le management semble aussi difficilement compatible avec un secteur associatif dans lequel la rationalité axiologique – ou conformité par rapport à des valeurs – est un moteur fort de l'action. Le nier pourrait être porteur d'inefficacités et d'inefficiences. D'ailleurs, « plus les associations sont appelées à jouer un rôle important, à côté du marché et de l'État, en raison de la souplesse et de l'efficacité spécifique que leur confère le recours au principe du don et du bénévolat, plus il est tentant de les professionnaliser et de les réglementer, de transformer les bénévoles en experts, au risque constant de tarir leur énergie spécifique et de tuer la poule aux œufs d'or » (Caillé et Laville, 1998). En revanche, la nécessité d'un outillage de gestion, longtemps rejetée, semble être passée dans la pratique. Ainsi, un directeur d'établissement sanitaire et social affirme que « pour manager correctement, il faut des méthodes, peut-être plus simplement encore des outils. Ce sont des outils d'entreprise. Le secteur social

et médico-social a fabriqué ses outils propres à partir de ce monde de l'entreprise, souvent par l'intermédiaire de l'État » (Marty, 2006, p. 55). Aujourd'hui, la tarification à l'acte transforme le secteur social et médico-social en révolutionnant le financement et le contrôle des associations de ce secteur. Cette tarification suppose d'être capable de réduire l'activité de ces établissements à des actes codifiés. Elle assimile le travail des professionnels au service fourni pour toutes les pathologies, « comme si ces données étaient toujours susceptibles d'être connues et stabilisées », et « permet de construire une image réduite, homogène et instantanée des échanges, afin de les comparer et de mieux maîtriser les transactions » (Chauvière, 2007, p. 49). Sous couvert de réduire les inégalités entre établissements de santé, celle-ci va d'abord accélérer la financiarisation du secteur. Les démarches qualité, qui se multiplient dans les associations, avec leurs référentiels, leurs bonnes pratiques, et la démarche d'évaluation qui va avec, relèvent de la même logique. Si ces démarches de codification et d'évaluation ne sont pas neuves, leur généralisation interpelle. Permettent-elles de prendre en compte toute la dimension tacite et informelle du travail associatif ? La rationalité instrumentale est-elle toujours plus efficace que les régulations informelles ? La règle peut-elle remplacer les professionnels ?

Il en est de même des exigences d'auditabilité et de responsabilité, qui ne peuvent être vues que comme légitimes suite aux divers scandales qui ont ébranlé le monde associatif, et qui sont indispensables pour obtenir des ressources auprès de l'État ou auprès du public. En revanche, lorsque ces exigences d'auditabilité et de responsabilité se diffusent à l'intérieur des associations (notamment du fait des démarches qualité abordées ci-dessus), elles se heurtent à des pratiques professionnelles bien établies, dont l'efficacité ne va pas toujours de pair avec la parcellisation, la normalisation, en un mot la taylorisation des tâches, présentée comme nécessaire à la responsabilité et à la transparence managériales. De plus, la direction par objectifs et la motivation extrinsèque qui doit l'accompagner semblent, au regard des effets pervers qui l'accompagnent traditionnellement (tendance au court terme, à la concurrence entre les acteurs, à l'opportunisme, à la négligence de ce qui n'est pas mesuré), moins efficaces que l'engagement des professionnels ou des bénévoles<sup>2</sup>.

---

2. Sur ce point voir les développements dans le chapitre 11, « Régulation dirigeante et gouvernance associative ».

## **LA DIVERSITÉ DES ENCADREMENTS INSTITUTIONNELS DES ASSOCIATIONS**

En dépit de la force du modèle managérial de l'entreprise privée, les caractéristiques des associations rendent peu probable la possibilité d'une adoption complète de ce modèle par le secteur associatif. C'est d'ailleurs ce qui s'est bien souvent passé dans le secteur public où, malgré les injonctions d'adoption en l'état du modèle de fonctionnement du privé, le modèle a été transformé pour pouvoir être accepté (Lippi, 2000).

La théorie de la contingence a longtemps été le cadre d'analyse privilégié pour comprendre les différences entre les organisations. Cependant, « les activités associatives sont étroitement liées aux formes évolutives de la régulation publique [...] plutôt que de contingence, il est alors plus judicieux de parler d'encastrement politique des activités économiques mises en œuvre par les associations pour désigner l'ensemble des interactions entre les pouvoirs publics et associations, se traduisant par des dotations en moyens dont les critères et les canaux d'attribution varient considérablement dans le temps et dans l'espace » (Laville, 2004). C'est dans cette perspective que nous nous inscrivons en proposant une typologie des associations en fonction de leur mode de financement.

### **Le mode de financement : un axe majeur de différenciation des associations**

On peut penser que la réception du modèle de management de l'entreprise privée ne se fera pas de la même manière selon les types d'association. Ainsi, lorsqu'une association est le partenaire privilégié dans la mise en œuvre d'une politique, « on peut émettre l'hypothèse que son organisation se calque davantage sur un modèle bureaucratique où l'adaptation se fait dans la durée ». Dans le cas contraire « le subventionnement oblige l'association à compenser le risque par des stratégies visant à réduire l'incertitude ; placée en prestataire de service, elle s'inscrit dans un environnement concurrentiel, ce qui la contraint à développer sa technicité et sa réactivité face à des opportunités d'offres » (Laville, 2004).

Il ressort de l'analyse des dispositifs de gestion tels qu'ils sont mis en œuvre dans les associations que ceux-ci sont largement dépendants des contraintes institutionnelles. Le mode de financement de l'association a notamment une incidence forte sur ses

problématiques de gestion, et donc sur ses dispositifs de gestion, mais aussi sur la manière dont l'association doit rendre compte de son activité à ses financeurs dans le cadre de ce qu'on appelle le *reporting*.

Le mode de financement auquel on pense en premier est, bien sûr, les cotisations des adhérents. La cotisation est la marque de l'appartenance à l'association, elle permettra à l'adhérent de voter dans les assemblées générales. Une participation financière peut s'ajouter à l'adhésion pour pouvoir participer aux activités associatives. Celle-ci peut être égale au coût global de l'activité ou à un montant inférieur lorsque l'association est subventionnée ou qu'il y a transfert entre activités excédentaires et déficitaires.

Viennent ensuite les subventions. Celles-ci peuvent être de plusieurs types. Certaines sont attribuées à l'association dans le but d'effectuer une action précise. Dans ce cas, les sommes ne peuvent être utilisées que pour l'objet indiqué dans la convention (subventions affectées). Ces subventions donnent lieu à l'établissement d'un compte rendu financier d'action. Les subventions non affectées sont des subventions globales. Par exemple, dans le cas d'une subvention d'une ville à une association, cette dernière a le choix dans l'utilisation des fonds octroyés. La seule contrainte est souvent la présentation des états financiers de l'association avec la demande de subvention.

À ces ressources monétaires s'ajoutent les contributions volontaires en nature. Ces contributions prévues par le plan comptable associatif peuvent être les participations non monétaires des villes ou collectivités publiques, telles que mises à disposition de locaux ou de fluides (électricité, eau, téléphone, etc.). Il peut s'agir de contributions en nature d'entreprises ou de particuliers (nourriture, matériels, etc.) ou de bénévolat (heures de bénévoles valorisées). Les contributions volontaires en nature sont une source importante d'hybridation des ressources. Elles apparaissent en début de vie des associations alors que celles-ci n'ont pas ou peu de subventions, mais aussi en alternative à l'absence d'augmentation des autres financements. Ces contributions volontaires en nature peuvent être valorisées de deux manières dans les états financiers de l'association. Si leur valorisation chiffrée est trop incertaine ou imprécise, une simple présentation dans l'annexe des comptes (non forcément chiffrée en termes monétaires) peut être faite, par exemple : « L'association bénéficie de la mise à disposition du stade municipal trois soirs par semaine, trente-cinq

bénévoles assurent l'encadrement des jeunes, etc. ». Si une valorisation plus précise est possible, elle va figurer en troisième partie du compte de résultat en charges et en produits pour le même montant. La valorisation pourra être faite par les services financiers de la ville pour les mises à disposition de locaux ou de fluides, et par la multiplication des heures de bénévoles à un ou plusieurs taux horaires en fonction de leur qualification dans les travaux effectués pour l'association. De manière pratique, ces heures sont souvent valorisées au SMIC, plus rarement à des taux supérieurs s'il s'agit d'intervention de médecins, psychologues, enseignants dans l'exercice de leur art.

### **Des problématiques de gestion diverses**

Certains services des collectivités locales et de l'État sont confiés en gestion à des associations sous forte contrainte tutélaire. Par exemple, les associations de prévention spécialisée de la délinquance sont sous la tutelle des conseils généraux, les associations du secteur médico-social dépendant de la direction départementale de l'action sanitaire et sociale (DDASS). Ces associations sont à la fois liées par les objectifs sociaux ou culturels de la collectivité et par les contraintes budgétaires. La tutelle contrôle, notamment, les embauches et le niveau de rémunération, le niveau des frais de structure, etc. Elle attribue les moyens en fonction d'objectifs politiques sur un territoire donné. La logique de gestion de ces associations en fait des quasi-administrations, avec les mêmes contraintes budgétaires qui peuvent les amener à dévoyer les dépenses en vue de respecter le budget accepté par la tutelle. En effet, les budgets comprennent des axes par nature de dépenses (type de charges définies par le plan comptable) et par destination (actions définies par des sections analytiques). Il peut donc y avoir tentation de modification de la destination des charges.

Dans les associations faisant appel public aux dons, les contraintes budgétaires sont beaucoup plus ténues que dans les quasi-administrations. L'objectif de ces associations est l'optimisation des services rendus par rapport aux fonds collectés. De manière supplétive à l'optimisation des ressources, ces associations sont dans une contrainte d'image. Quelle bonne image faut-il donner pour collecter des fonds ? En plus de l'image véhiculée par les causes soutenues par l'association, on voit ainsi apparaître la notion de transparence financière. Afin de montrer sa probité

et son efficience, l'association développera des outils de gestion comme des ratios de mesure du coût de la collecte ou le tableau « emplois ressources », témoins de l'utilisation des fonds collectés. Il peut y avoir décalage entre les attentes des donateurs et les besoins des bénéficiaires. Par exemple, une association nationale de handicapés a un besoin important de fonds pour le financement de ses maisons de retraite, mais ce thème se révèle peu porteur de collecte alors qu'un appel de fonds pour des enfants atteints du même handicap aura plus d'impact.

Les associations culturelles sont financées par subventions et prestations de services : elles ont donc un fonctionnement mixte. La contrainte budgétaire est faible par rapport au financeur principal, mais il y a une double contrainte d'image : vis-à-vis de la collectivité et vis-à-vis du public. Prenons l'exemple d'un théâtre. D'une part, la ville veut montrer son ambition culturelle. D'autre part, l'optimisation de la gestion porte sur le taux de remplissage du théâtre : il faut donc aussi satisfaire les besoins des spectateurs, qui peuvent être des membres de l'association (cas des abonnés) ou de simples consommateurs. Ceci conduit forcément à des propositions de spectacles différents : avant-garde ou spectacle de masse ? Le cas des Maisons des jeunes et de la culture (MJC) est un peu différent. Ces associations ont de vrais adhérents et donc une activité associative durable dans le temps. Le poids des cotisations y est fort, et il définit largement les activités et les dispositifs de gestion qui vont être développés par l'association.

On peut ainsi supposer que les problématiques de gestion des associations diffèrent en fonction du mode de financement de l'association et de ses objectifs en termes d'activité. Trois types d'associations sont plus particulièrement étudiés dans la suite de cet ouvrage : les « quasi-administrations », les associations faisant appel public aux dons et les associations socioculturelles.

## **CONCLUSION**

La diversité des logiques de gestion des associations rend finalement peu probable une réception uniforme du modèle managérial par ces dernières. Certes, les associations comme la plupart des organisations font face à une double injonction externe de transparence et de performance, mais ceci ne les condamne pas à adopter un modèle de management totalement prédéfini.

Dans d'autres contextes, plusieurs types de réactions à ces pressions normatives externes ont été identifiés. Ainsi, il arrive que soit mis en œuvre un découplage, c'est-à-dire une déconnexion plus ou moins importante entre l'activité telle qu'elle est présentée en externe et l'activité telle qu'elle se déroule en interne (Basu et coll., 1999). Les dispositifs de gestion sont alors des outils « cérémoniels » (Meyer et Rowan, 1977) qui ont pour but de démontrer symboliquement l'engagement d'une organisation à une norme de rationalité. Prétendre utiliser des dispositifs de gestion n'est pas l'unique possibilité de réaction de la part des organisations face aux normes qui leur sont imposées : elles peuvent également détourner ces dispositifs de leur vocation initiale, détournement facilité par l'ambiguïté des techniques (Dambrin et coll., 2007). Les organisations ne sont pas de simples réceptacles des normes institutionnelles : elles ont une capacité stratégique à réagir face à ces normes (Oliver, 1991).

Pour comprendre comment les idéaux et techniques du managérialisme s'institutionnalisent dans les associations, c'est-à-dire comment ils sont intégrés ou non, adaptés ou même détournés, une étude approfondie des dispositifs de gestion mis en œuvre est donc indispensable. Les études de cas développées dans les chapitres qui suivent tentent de cerner la complexité de ces mécanismes d'institutionnalisation.

## 6

# La régulation tutélaire des associations médico-sociales

*Laurent Gardin*

*Madina Rival*

*Christophe Torset*

En pratique, dans le secteur sanitaire et social qui représente 60 % des associations en France (CNRS, 2005), le poids de la régulation publique est structurellement important, qu'elle soit d'origine décentralisée (région, département) ou non. Dans ce cadre, s'exerce donc une régulation tutélaire. De fait, les marges de manœuvre financières des associations du secteur sanitaire et social sous tutelle apparaissent limitées : d'une part, l'origine des ressources est très majoritairement publique et peu diversifiée ; d'autre part, l'utilisation des ressources est principalement incompressible et concentrée sur le personnel.

Pourtant, on note des tendances à une évolution des formes de régulation. La régulation concurrentielle reste encore limitée, mais la régulation conventionnée apparaît dans la capacité que ces structures peuvent parvenir à négocier avec les pouvoirs publics et à faire reconnaître de nouvelles demandes sociales émanant de leur action quotidienne auprès des usagers. Dans le cadre d'une

régulation concurrentielle, des prestataires de nature différente (public, associatif, et privé lucratif) sont mis en concurrence.

Cette contribution, représentative de la situation des associations « quasi-administrations », telles qu'elles ont été définies dans le précédent chapitre, a été bâtie à partir de l'observation socio-économique et gestionnaire d'un certain nombre de cas. Pour des raisons de confidentialité, ces cas seront utilisés de manière anonyme (cas A, B et C). Pour chaque association, une dizaine d'entretiens<sup>1</sup> ont été réalisés par trois enseignants chercheurs avec des membres du personnel représentatifs des gestionnaires, mais également des producteurs de services. Par ailleurs, les documents suivants ont été analysés sur trois ans : comptes annuels ; comptes-rendus du conseil d'administration ; rapports d'activité. Le chapitre est construit en trois parties : la première se centre sur l'hybridation limitée des ressources, la deuxième porte sur la régulation principalement tutélaire, la dernière met en évidence les inflexions que peut connaître ce type de régulation soit vers une régulation marchande, soit vers une régulation conventionnée.

## **PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS PAR UNE ÉQUIPE SOCIO-GESTIONNAIRE EN 2005-2006**

### *Association A*

De manière générale, cette association est très diversifiée dans le suivi du handicap pour enfants et adultes : du soin à l'éducation puis au travail, en passant par l'hébergement : outre le siège, onze structures se distinguent réunies en six pôles : le CAT (centre d'aide par le travail) comprenant une entreprise et des ateliers ; la structure d'hébergement pour adultes comprenant le CAJT (centre d'activités de jour), le foyer et le SAVS (service d'accompagnement à la vie sociale) ; la structure pour enfants et adolescents comprenant l'IME (institut médico-éducatif) et l'EEAP (établissement pour enfants et adolescents polyhandicapés) ; la MAS (maison d'accueil spécialisée) ; le SAMSAH (service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés) ; le SESSAD (service d'éducation spécialisée et de soins à domicile) et le CAMSP (centre médico-social précoce).

Aux dires de son directeur : « C'est une structure de proximité qui suit essentiellement des enfants et adultes atteints de handicaps

---

1. Pour deux des trois associations, ils ont été enregistrés et quasi intégralement retranscrits.

mentaux. Trois cents personnes sont accueillies à l'année par cent soixante personnes représentant deux cent cinq postes. À noter que trois des structures ont été nouvellement créées. Il manque encore un foyer occupationnel pour adultes handicapés. »

Les rapports d'activités nous renseignent sur l'objet général de cette association et ses principes de fonctionnement : « Le principe de bienfaisance : faire le bien de l'utilisateur ; le principe de non-malfaisance : ne pas faire de mal ; le principe de l'autonomie ; le principe de justice » (AG 2003).

### *Association B*

L'association B gère un centre de médecine physique et de réadaptation. Cet établissement sanitaire participant au service public hospitalier est spécialisé dans la rééducation fonctionnelle pédiatrique. Il accueille une cinquantaine d'enfants, de quelques mois à 20 ans, atteints de troubles fonctionnels graves, sous l'autorité de l'agence régionale d'hospitalisation de Basse-Normandie. Les pathologies traitées sont d'ordre neurologique, neuro-musculaire, des suites d'accidents ou d'opérations, des états végétatifs permanents et, plus récemment, l'obésité pédiatrique sévère.

L'association est structurée autour de quatre principaux services : l'hospitalisation ; la rééducation ; la pédagogie ; les services généraux.

L'établissement accueille en son sein une école et un collège partiellement dépendants de l'Éducation nationale, qui font partie intégrante du dispositif de soins.

L'association est gouvernée par un conseil d'administration qui rassemble les seuls membres de l'association. D'origine congréganiste, l'association a beaucoup évolué pour adopter aujourd'hui un fonctionnement entièrement laïc, même si deux religieuses en sont toujours membres et que les valeurs religieuses sont toujours revendiquées par certains salariés.

### *Association C*

Créée dans la deuxième partie du XIX<sup>e</sup> siècle, pour « aider la mère et l'enfant », la congrégation de « dames patronnesses » se transforma dès la Première Guerre mondiale en association. Elle fut impulsée par un médecin qui, à la mort de sa jeune femme, entreprit des études de théologie à Rome. Il y découvrit l'existence d'une maison maternelle et voulut, à son retour en France, prolonger l'œuvre italienne en lui donnant les moyens de son dévelop-

pement. Sous son impulsion, la nouvelle congrégation acquit une propriété en région parisienne ainsi que d'autres lieux en France. Les religieuses ont peu à peu passé le relais à un personnel salarié qualifié. Quelques sœurs vivent encore dans les lieux. Le conseil d'administration est devenu laïc mais prolonge l'action de l'association dans le cadre de ses valeurs originelles.

L'association a comme activités principales un centre maternel, une crèche, un hôtel social, mais elle a aussi constitué un lieu d'accueil parents-enfants et gère une résidence pour étudiants. L'épine dorsale sur laquelle se sont greffées un certain nombre d'activités s'enracine directement dans le projet du fondateur. En effet, « l'accueil de la mère et de son enfant » comme volonté humaniste affirmée dans un contexte de rejet moral est resté au cœur du projet de l'association et de ses activités. Le centre maternel, structure d'accueil pour les femmes en difficulté, mères ou futures mamans avec leurs enfants, et la crèche, constituent un pôle central et, semble-t-il, symbolique d'une histoire. Certes, l'élargissement actuel à la parentalité répond à une actualité sociétale, reprise par les politiques publiques, mais ne peut être qualifié de rupture par rapport à la mission d'origine. Le compte de fonctionnement et de résultat cumulé avoisine les 4,2 millions d'euros avec un excédent de 1,5 % des produits.

## **UNE HYBRIDATION DES RESSOURCES LIMITÉE**

De manière générale, les deux tiers des associations bénéficient d'un financement public. Rappelons que, selon l'enquête Matisse, CNRS précédemment citée, les financements publics alimentent à hauteur de 54 % les budgets associatifs. Toujours selon cette enquête, les ressources privées seraient essentiellement constituées des ressources des membres. Cependant, la nature des recettes budgétaires diffère suivant le secteur d'activité. Ainsi, dans le domaine social, la part du financement privé diminuerait encore.

L'observation sur le terrain confirme la faible hybridation des ressources des associations, en particulier dans le secteur sanitaire et social. De manière générale, l'absence de diversité de l'origine des ressources des associations observées est couplée avec une situation financière souvent dégradée.

Les tableaux suivants caractérisent les ressources, pour les trois associations étudiées, en fonction de leur nature et de leur origine.

Tableau 1. Types de ressources des associations étudiées

	Association A %	Association B %	Association C %
<b>RESSOURCES MONÉTAIRES</b>			
<i>Ventes de services</i>	6,04 %	6 %	14,92 %
Conventions et Subventions	91,90 %	94 %	85,53 %
<i>TOTAL</i>	99,95 %	100 %	99,45 %
<b>RESSOURCES NON MONÉTAIRES</b>			
Mises à disposition	0 %	0 %	0 %
Contributions volontaires	0,05 %	0 %	0,55 %
<i>TOTAL</i>	0,05 %	0 %	0,55 %
<b>RESSOURCES TOTALES</b>	100 %	100 %	100 %

Tableau 2. Ressources des associations par origine

	Association A %	Association B %	Association C %
Particuliers	7,06 %	7 %	7,81 %
Secteur privé	0 %	0 %	2,88 %
Secteur public	92,89 %	93 %	88,81 %
Économie sociale et solidaire	0,05 %	0 %	0,50 %
<i>TOTAL</i>	100 %	100 %	100 %

Ces tableaux mettent en évidence trois caractéristiques principales des associations étudiées : la prédominance des ressources publiques, le faible développement des ressources provenant des usagers et la quasi-absence de ressources issues de l'économie sociale et solidaire.

### **Des ressources publiques prédominantes**

Les ressources des entités des associations de type quasi administratif proviennent très majoritairement de la rubrique conventions et subventions du secteur public (à plus de 90 % dans les associations étudiées). Il s'agit de subventions ou de dotations globales. Une analyse des comptes plus fine nous donne l'origine de ces comptes : direction départementale de l'action sanitaire et sociale (DDASS) ou conseil général. Si l'on en croit la comptable de

l'association A, la facturation 2005 se répartit par exemple à 86 % pour la DDASS et à 14 % pour le conseil général. Les financeurs publics sont donc peu diversifiés. Pour l'association C, le financeur central est incontestablement le conseil général dont les financements représentent près des trois quarts des ressources de l'association, avec des subventions équivalant à 75 % des ressources de l'hôtel social, à 79 % de celles du centre maternel et de la crèche, et versement d'un loyer pour les locaux servant à la Protection maternelle infantile (1 % du budget global).

Cette concentration des ressources semble étroitement liée à la nature même des missions de l'association qui assume une délégation de service public. Par exemple, pour l'association B, son activité est la fourniture de soins. Elle est autorisée par l'autorité régionale de l'hospitalisation (ARH) après passage devant la commission régionale de l'hospitalisation, au titre de l'annexe 22 au décret du 9 mars 1956. Ces textes renvoient au champ sanitaire et non au médico-social. Ils définissent les conditions, les normes de réalisation de son activité. Étant un hôpital, elle a des comptes à rendre sur sa gestion qui doit répondre à des règles extrêmement précises édictées par les autorités de tutelle. Chercher à diversifier les sources de financement irait à l'encontre du but premier : soigner et soulager des êtres humains (souvent des enfants) dans la détresse.

« Nous ne cherchons pas à faire des bénéfices et c'est une caractéristique culturelle, identitaire très forte de l'association. Notre origine est congrégationniste. Par ailleurs, il me semble que l'un des bien-fondés des activités de soins, ça peut être la non-lucrativité. Cet aspect associatif influe dans la mesure où le conseil d'administration est quand même très structuré par la culture associative. Certaines sœurs de la congrégation siègent encore au conseil d'administration et elles sont très attachées à la nature humaine de notre gestion, y compris dans ses dimensions financières. Notre statut associatif me semble donc très important pour comprendre notre logique financière. » (Cas B)

### **Des ressources marchandes très limitées**

La vente de services aux usagers est le plus souvent, dans ces associations, fortement encadrée par les pouvoirs publics qui imposent barème, prix de journée, forfait.

Qu'ils y soient hébergés ou qu'ils y fassent garder leur enfant, les usagers de l'association C participent financièrement, les pouvoirs publics compensant fortement leurs faibles revenus. Ainsi, la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) propose un barème pour l'accueil des jeunes enfants en crèche et verse un complément à la structure d'accueil pour que celle-ci touche un minimum journalier de 35 euros par enfant accueilli. Sur la résidence, la participation des usagers (y compris pour les remboursements de téléphone, de la buanderie, etc.) est inférieure à 3,5 % des ressources du service. Sur le centre maternel et la crèche, cette contribution se monte à 1,6 % dont 1 % consacré au repas, téléphone. 1,3 % des ressources proviennent des usagers extérieurs, c'est-à-dire des habitants de la ville d'implantation, 0,6 % résulte de la participation des résidents alors que les enfants des premiers n'occupent qu'un tiers des places. La participation des étudiants, en revanche, ne fait pas l'objet d'un subventionnement public spécifique. Au final, la participation financière des usagers représente un peu plus de 6 % des ressources monétaires de l'association C.

Pour l'association A ou B, cette vente de services comprend le plus souvent un prix de journée d'hospitalisation, un forfait journalier ou de la nourriture. Il convient de préciser qu'en réalité, cette participation est la plupart du temps prise en charge par les mutuelles des parents. Pour autant, cette source de financement représente rarement plus de 10 % des ressources de la structure associative.

Quelques ressources complémentaires sont obtenues par le biais des consultations externes assurées par les médecins en poste dans l'association.

Lorsque l'activité de l'association comprend un volet insertion par le travail, il est possible de retrouver quelques ventes marchandes. Mais elles restent la plupart du temps anecdotiques. Ainsi, l'association A fait fonctionner un CAT qui produit des cartouches pour les échantillons destinées à un conditionneur de parfum. Cependant, cette activité comme l'ensemble des CAT ne peut s'équilibrer que grâce à l'apport de ressources publiques.

### **Les ressources de la réciprocité négligées**

Le bénévolat des membres de l'association ne fait pas l'objet d'une valorisation monétaire dans les documents comptables.

Cette participation est principalement incarnée par les administrateurs. « Théoriquement ils sont vingt et un, mais actuellement ils sont dix-sept et les conseils d'administrations se tiennent chaque trimestre » (association C). Le bureau qui comprend sept membres se réunit mensuellement. On peut estimer le temps passé par les administrateurs dans ces instances à 346 heures par an. « L'assemblée générale se déroule de manière très formelle » et réunit une centaine de personnes, un samedi matin. Au total, le temps de participation aux instances légales de l'association représente environ 600 heures par an.

Par ailleurs, au sein des associations du secteur médico-social, il peut exister d'autres formes de contributions volontaires non mises en évidence par la direction. On peut penser, par exemple, à l'existence de stagiaires qui représentent par leur renouvellement permanent un à deux postes pleins tout au long de l'année. En effet, les associations médicales ou sanitaires et sociales constituent un terrain recherché dans des territoires souvent peu denses professionnellement pour un certain nombre de métiers (kinésithérapeutes, infirmières, éducateurs).

Dans le cas C, il faut noter une forte implication des membres du bureau. Le président est très présent dans les missions de représentation mais aussi dans certaines négociations. Les autres membres du bureau interviennent aussi suivant leur compétence et leurs fonctions dans l'association, ainsi « le trésorier est présent dans les négociations » (cas C). Enfin, de manière régulière, à raison de deux heures par semaine, un administrateur pédopsychiatre intervient sur un des services. De même dans le cas B, il n'y a pas de bénévolat au sein de l'association, exceptées les tâches prises en charge par les membres du conseil d'administration : « À part le conseil d'administration, il n'y a personne qui travaille bénévolement, c'est déjà pas mal. »

Au-delà de la faible mobilisation du bénévolat et de sa faible reconnaissance, l'association de type quasi administratif ne cherche que rarement à bénéficier de ressources complémentaires (dons, subventions locales, bénévolat, etc.), hormis pour des projets spécifiques d'aménagement du site (construction d'une maison des parents, décoration des salles communes). Les parents des malades se positionnent souvent en ayants droit et n'aident pas au sein des structures.

## **UNE RÉGULATION PRINCIPALEMENT TUTÉLAIRE**

En lien avec la prédominance du financement public, les associations de type « quasi-administration » sont soumises à une forte régulation tutélaire. Il s'agit d'une empreinte historique qui se retrouve en amont au niveau de la difficulté à négocier avec les tutelles, mais également en aval dans les contraintes imposées sur les dépenses des associations.

### **La régulation tutélaire, une régulation historique**

Un grand nombre d'obligations légales pèsent sur ces associations et contraignent l'utilisation des ressources. Des dépenses supplémentaires sont générées par exemple par l'amendement Creton qui oblige les IME à maintenir dans leurs effectifs les plus de 20 ans.

Un ensemble de normes détermine les rapports des unités de l'association avec leur environnement institutionnel : qu'ils s'agissent des critères d'orientation du public, de la répartition des places en fonction de l'origine territoriale, de la durée de leur accueil ou de leur prise en charge, des ressources disponibles et des ratios d'encadrement, etc., les unités doivent composer voire négocier, leur marge d'autonomie avec les administrations compétentes. Sur les questions relatives à la prise en charge des publics, l'ajustement avec les besoins se réalise dans des espaces de concertation qui dépassent la sphère de l'association, tandis que pour les questions budgétaires, la marge d'autonomie dans la répartition des crédits est beaucoup plus faible. Après le conseil général, l'autre financeur important de l'association C est la Caisse d'allocations familiales (CAF) qui intervient pour couvrir les droits sociaux des usagers (10 %). Ceux-ci portent sur le logement à travers des allocations logement (5,8 % du budget total) versées pour l'hébergement des résidentes à l'hôtel social et au centre maternel. Ces allocations sont versées à partir de décisions prises à un niveau national et l'association n'a aucun pouvoir d'influer sur le montant. La CAF intervient aussi dans le cadre de l'accueil des jeunes enfants dans la crèche (4,2 %) et pour un lieu d'accueil parents-enfants (0,1 %). Son intervention sur la crèche permet de pratiquer des niveaux de participation financière des usagers gradués selon leurs revenus.

Il semblerait que les tutelles orientent les dépenses vers l'exploitation au détriment des investissements qui seraient nécessaires

pour moderniser les structures. Si des investissements importants sont entrepris, ils ne sont pas systématiquement financés par l'ARH. En conséquence, la situation financière des associations A et B se dégrade et leur quotidien est très fortement marqué par le souci de réduire les dépenses de fonctionnement.

En la matière, le déploiement de la  $\tau 2A^2$  dans les établissements pourrait être source d'améliorations pour les associations. En effet, les programmes d'investissements pourront être intégrés au financement, une tarification plus équitable de certaines activités en liaison avec des pathologies lourdes pourrait permettre à l'association de voir son enveloppe globale augmenter. En revanche, la mise en place de la  $\tau 2A$  générera également un alourdissement de certaines tâches administratives, nécessitant ainsi des ressources de fonctionnement supplémentaires.

La ville soutient la crèche de l'association C pour l'accueil des enfants de la ville (1 %), une subvention municipale de la direction à la vie sociale (dvs) est aussi versée pour ce public. Les parents doivent s'inscrire aux services administratifs de la ville ; « la ville peut ainsi imposer de prendre certains enfants, mais nous sommes devenus plus libres » (cas C).

## **Les conséquences sur l'investissement et le fonctionnement**

Comme l'origine, l'utilisation des ressources est fortement contrainte. Ainsi, en raison de leurs activités, le poste principal et incompressible est le personnel. Il représente en général plus des deux tiers des charges des entités. Ce poids est stable ou en croissance entre 2003 et 2004. La difficulté et la pénibilité du travail intrinsèques à l'activité renforcent l'absentéisme et donc le poids de la charge de personnel.

Les autres dépenses sont en général des achats et charges externes (par exemple le transport des usagers) ainsi que la participation aux frais de siège. Sur ces postes, davantage de marges de manœuvre seraient possibles. Ils représentent cependant une faible part de l'utilisation des ressources (un quart le plus souvent).

L'origine quasi exclusivement tutélaire des ressources des associations étudiées et les critères d'allocation des ressources

---

2. Tarification à l'activité : nouveau mécanisme d'allocation des ressources publiques aux établissements de soin pouvant remplacer la dotation globale de financement et les forfaits de prestation.

actuellement mobilisées par la tutelle ne permettent pas aux associations de développer des programmes d'investissement pourtant parfois indispensables :

« Il faut savoir que les tutelles ne nous payent que les coûts d'exploitation, les investissements, on s'en charge. Ils n'acceptent pas de financer les investissements. Malheureusement on n'a jamais assez pour payer toutes les demandes d'investissements qui nous sont faites en remplacement de matériels et autres. Quand on voit l'investissement sur informatique par exemple, ça devient énorme. » (Trésorier, association A)

Dans toutes les associations étudiées, le discours sur l'investissement est identique : les associations ne disposent pas des ressources nécessaires à leur développement, mais également au renouvellement de leurs actifs. Elles souffrent d'une logique tutélaire qui ne prend en compte que le fonctionnement sans proposer de réflexion à moyen terme sur l'évolution nécessaire du parc d'actifs immobilisés. Cette situation pourrait évoluer avec la mise en place de la  $\tau$ 2A, mais cette nouvelle règle d'allocation des ressources reste aujourd'hui centrée sur les besoins de financement d'exploitation.

Face à l'insuffisance des ressources consacrées par la tutelle au financement des investissements nécessaires – d'une part pour répondre aux attentes de la société civile (les associations font de plus en plus l'objet de demandes excédant leurs capacités), d'autre part pour assurer leur développement volontariste (les associations se perçoivent aujourd'hui comme un maillon indispensable du maillage médico-social et l'État les encourage à participer au développement de l'offre de soins) –, les associations affichent deux types de comportements complémentaires : le transfert des ressources de fonctionnement vers les investissements et la recherche de ressources externes, souvent d'origine privée, dédiées à certains programmes d'investissement.

Le « détournement » des ressources de fonctionnement vers l'investissement se traduit dans la vie associative par une recherche constante et systématique d'économies sur les postes de fonctionnement :

« Ici, on fait attention aux dépenses de téléphone, de timbres, de fournitures de bureau, ça dérape très facilement. On fait un rappel pour que ça rentre dans les têtes. [...] on donne l'alerte aux responsables de service en comité de direction. Il y a des postes sur lesquels

on ne peut pas faire grand-chose, sur le chauffage par exemple, il a fait froid et on a consommé quasiment tout le budget. Le budget électricité a explosé en 2006 par rapport à l'année dernière. Ça, on ne peut pas y faire grand-chose ou alors arrêter le chauffage. On peut faire des économies sur les consommables et fournitures, le téléphone. » (Responsable comptable, association B)

Cette recherche constante d'économies sur les budgets de fonctionnement peut être rapprochée des pratiques de nombreuses entreprises industrielles qui ont développé des outils sophistiqués de *cost killing* depuis les années 1980. En l'occurrence, les stratégies de réduction des coûts de fonctionnement mises en place dans les associations étudiées n'ont rien à apprendre des consultants spécialisés.

La différence fondamentale avec les politiques de réduction des coûts observables dans les entreprises industrielles tient au lien beaucoup plus direct qu'elles entretiennent avec l'amélioration de la capacité d'autofinancement des associations. Ces économies n'ont pas pour seule ambition d'utiliser de la manière la plus efficiente possible les ressources disponibles. Elles permettent aussi, et surtout, d'utiliser les éventuels excédents issus de cette « chasse aux coûts » pour les investissements :

« Quand on a le budget au mois de janvier, je serre la vis les six premiers mois. Je la serre comme le joint. [...] Par exemple, on a des patients obèses, ils étaient dix la première année. Ils seront dix-huit, là. Je suis allé voir la comptable en lui disant "écoute, ce n'est pas possible, on ne peut pas faire avec dix-huit gamins ce qu'on faisait avec dix. Il faut augmenter le budget". Elle me dit "où je trouve les sous ?" Je lui dis, tu roignes chez Untel et tu roignes chez Untel, donc dans les dépenses au quotidien, qui ne sont pas des budgets d'investissement. [Dans mon service] je serre la vis les six premiers mois. Car je connais bien la période de disette. Quand au bout de six mois on nous dit stop les dépenses, on arrête. Comme ça, ça me laisse de la marge pour faire des investissements sur ces lignes budgétaires et ça permet de mieux faire passer la pilule au niveau des équipes. Elles voient moins brutalement le système de restrictions budgétaires. » (Responsable de service, association B)

On observe ainsi un comportement opportuniste des cadres de l'association, qui « détournent » une partie des dépenses de fonctionnement qui leur sont attribuées pour financer les investissements nécessaires à la bonne réalisation de leur activité. Ce « détournement » est réalisé grâce à une pression constante sur

le personnel pour diminuer les coûts de fonctionnement et ainsi économiser les ressources.

La deuxième conséquence de l'insuffisance des ressources d'investissement allouées par les autorités tutélaire est la recherche de financements spécifiques et liés directement à des investissements particuliers. Les associations vont ainsi partir à la « chasse aux dons et subventions » pour pallier l'insuffisance des ressources. Les clubs-services (type Rotary Club, Lions Club par exemple) sont ainsi mobilisés pour financer certaines infrastructures, telles que des aires de jeux, la rénovation de salles de soins, l'agrandissement du parking réservé aux visiteurs et familles. Certaines associations vont plus loin et en allant sur le marché bancaire les ressources nécessaires à leur développement, comme le font là aussi les entreprises :

« On a beaucoup d'emprunts car toutes les immobilisations appartiennent au centre. Pour l'instant ça ne pose pas de problème. Parce qu'il y a de la trésorerie quand même. Par rapport aux capitaux propres, c'est un établissement qui fonctionne. C'est un établissement qui est reconnu au niveau des administrations. Je vois par rapport aux tiers, aux banques, les négociations ne posent pas problème. Ils sont prêts à travailler avec nous. » (Responsable comptable, association B)

Le discours des responsables associatifs intègre ainsi la logique financière habituelle, en raisonnant sur le niveau des fonds propres et la correspondance entre trésorerie et structure financière. On peut rapprocher ce constat d'une forme de « professionnalisation » de la gestion des associations, le terme « professionnalisation » étant ici entendu au sens où les associations ne développent plus, dans leur gestion financière, de logique spécifique, mais s'alignent au contraire sur les pratiques des entreprises, en mobilisant les mêmes outils, les mêmes concepts et les mêmes sources de financement.

Ces observations permettent donc de mettre en lumière l'inadéquation entre le système d'allocation des ressources imposé par les tutelles et la délégation de service public que l'État accorde à ces associations. En leur demandant davantage d'autonomie, en leur attribuant davantage de missions, mais sans leur accorder les ressources nécessaires à leur développement, l'État amène les associations à développer des comportements opportunistes par rapport aux ressources qui leur sont allouées.

Notre idée force, ici, est assurément cette emprise de la régulation tutélaire liée en grande partie à la faiblesse de l'hybridation

des ressources. Pour autant, quelques observations dérogent à cette règle générale. Il est possible de constater une ébauche d'inflexion vers d'autres formes de régulations.

## **QUELLES PLACES POUR LES AUTRES FORMES DE RÉGULATION ?**

Les associations de type « quasi-administrations » peuvent également plus simplement tenter de contourner la rigidité structurelle des ressources mises à leur disposition, par la négociation avec les tutelles ou encore la recherche d'innovations internes.

### **Une inflexion partielle vers une forme de régulation conventionnée**

Certaines négociations sont menées au-delà de la procédure administrative *stricto sensu*. Le directeur et le trésorier de l'association sont souvent mis à contribution.

« Le système de l'association, c'est d'obtenir auprès des tutelles ou de la DDASS des fonds pour pouvoir faire tourner nos établissements, donc il y a des prix de journée qui sont fixés. Il y a aussi la dotation globale qui nous est donnée par ailleurs. Donc nous avons des budgets qui sont établis chaque année et on présente ça à nos tutelles. C'est accepté, c'est refusé, enfin bref, on discute, on justifie surtout nos demandes. [...] On est amenés à aller discuter et présenter aux tutelles. » (Cas A)

Ces négociations visent essentiellement l'obtention d'une rallonge budgétaire de la part de la tutelle. Différentes techniques peuvent être utilisées. Nous pouvons identifier deux types de stratégies de négociation différents : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'association sur les tutelles. À l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait un mode de relation plus équilibré avec les tutelles laissant place aux arbitrages et aux éventuels compromis. Faire pression consiste le plus souvent à imposer un déficit qui sera repris si le dépassement est justifié. Dans ce cas, la maîtrise des délais des différentes procédures (allers-retours budgétaires) est indispensable. Interagir, c'est par exemple, pour le directeur de l'association, avoir de bonnes relations avec la DDASS ou encore « avoir une image pauvre pour faire venir plus d'argent ».

Dans la stratégie des associations de type « quasi-administration », la diversité des intervenants qui la mettent en œuvre est particulièrement marquante. En effet, la stratégie est d'abord le choix du conseil d'administration et de la direction, mais elle doit être coconstruite avec les tutelles. Ceci conduit à une volonté de rapprochement avec ces dernières. Les parties prenantes sont considérées comme un acteur à part entière de la stratégie. Les associations insistent donc sur la nécessité de faire en sorte de pouvoir influencer leurs décisions en participant aux réflexions sur l'évolution du secteur.

« [Avec les tutelles] l'échange se situe à deux niveaux, politique et technique ; le dernier porte sur l'évolution de la vie des structures en place, mais aussi sur le développement de nouvelles formes d'accueil. Là notre activité est particulièrement riche. Il nous faut définir les modalités qui nous paraissent répondre au mieux aux besoins locaux et pouvoir encadrer nos désirs dans la réalité des politiques publiques [...] Une autre des missions de l'association est d'être représentée au sein des grandes instances de décision ou de proposition [...] Il nous faut vivement s'inscrire dans le réseau local, départemental, régional ; c'est ainsi que nous pouvons participer, [...] à l'évolution des politiques pratiquées. » (Cas A)

Les conseils généraux jouent un rôle de plus en plus important dans les domaines sociaux. Les fonds pour la résidence de l'association C sont versés dans le cadre du Programme départemental au logement des plus démunis (PDALDP) et du Plan départemental d'insertion (PDI, insertion par le logement des personnes relevant du RMI). Ceux pour la crèche et le centre maternel sont attribués à partir de la fixation d'un prix de journée calculé à partir de la différence entre les charges et les ressources du service afin de parvenir à son équilibre économique. Le département dépasse largement ses compétences en ayant une politique forte en direction du public accueilli par l'association. Le conseil général permet à l'association de faire des provisions sur les ressources supplémentaires qui lui sont attribuées à partir des prix de journée. La direction de l'association estime qu'à une époque, le service avec lequel elle était en relation avait une attitude de suspicion vis-à-vis des associations dès qu'elles leur demandaient « un sou ». Les rapports sont encadrés notamment sur le nombre de postes, le statut des emplois, leur rémunération. Mais, le service apparaît maintenant « plus compétent [...] ce sont des interlocuteurs avec qui l'on peut discuter ». Les relations se nouent principalement avec les techni-

ciens avec lesquels, « on présente les projets, on discute, on joue cartes sur table, on demande ce dont on a besoin ». Des liens sont aussi forts avec un des vice-présidents du conseil général, que l'association connaît par ailleurs, mais elle n'utilise pas au quotidien ce tissu relationnel dans les négociations avec les services départementaux.

L'association C jouit d'un patrimoine important légué par la congrégation. Outre le fait qu'il lui permet de ne pas avoir à payer de loyer, ce patrimoine est, on l'a vu, en partie loué au conseil général pour la PMI, à une crèche parentale et pour le home d'étudiants. Même si ces locations visent principalement à ouvrir le lieu sur son environnement, elles représentent des ressources non négligeables (1,9 %).

En outre, les produits financiers de l'association C représentent 2,9 % de son budget total. Ces ressources importantes lui permettent d'avoir une marge d'action majeure, dans sa politique d'investissement avec le projet d'agrandissement du site comme dans sa politique du personnel, en permettant la pérennisation de postes que ne couvrent plus les aides à l'emploi, le recrutement de personnel non prévu dans les cadres administratifs des tutelles et l'emploi à des échelons salariaux plus élevés d'une partie de son personnel.

Enfin, l'association C mobilise des dons destinés à soutenir des projets en Colombie comme l'aide à la création de crèches. Cette action résulte des liens noués par cinq sœurs de l'association qui ont créé une communauté en Colombie en 1947 pour s'occuper de femmes avec enfants. La communauté s'est développée depuis et compte six maisons maternelles. Les donateurs sont principalement des parents qui ont adopté des enfants dans ce pays. Les fonds collectés affectés sur des projets précis ne font que transiter par l'association.

Outre les participations bénévoles, il ne faut pas négliger le réseau de soutien dont bénéficie l'association C. Les convocations à l'assemblée générale sont envoyées à un fichier de cinq cents noms. Des connaissances mobilisées par des membres du conseil d'administration et particulièrement par un des anciens présidents, des personnes intéressées par la coopération avec la Colombie, constituent deux des premiers types d'acteurs convoqués, une ouverture plus récente a aussi été menée vers la ville et touche une centaine de personnes. Ces personnes participent à travers dons et cotisations à l'économie de la structure et, plus largement,

constituent la face émergée du réseau social qui conforte l'assise de l'association. Ce réseau trouve aussi des formes de soutien à travers la participation à la brocante annuelle organisée par la ludothèque, aux conférences organisées par l'association. Quand la ville a souhaité mettre une place Zone d'aménagement concertée touchant le site de l'association, les paroissiens ont été rapides et nombreux à signer la pétition pour la défense de l'association C. Les relations entre associations et pouvoirs publics se trouvent encadrées socialement à travers des réseaux notabiliaires donnant une certaine capacité d'intervention dans les régulations publiques, malgré le poids des tutelles.

Si l'association C utilise ses réseaux sociaux pour maintenir son action, elle lance par ailleurs de nouvelles activités répondant à des besoins qui n'étaient pas forcément au cœur de ses activités. C'est ainsi qu'elle a mis en place, dès 1991, un lieu d'accueil parents-enfants avec l'appui de la Caisse d'allocation familiale, et qu'elle a ouvert sa crèche aux enfants de la ville alors qu'elle était auparavant uniquement tournée vers les enfants des mères accueillies dans le centre maternel. Ces évolutions visent à répondre à un double objectif : ouvrir le lieu sur son environnement extérieur et répondre à des demandes locales fortes. Ces créations ou redéploiement de service passent par la tenue de débats avec les instances publiques (mairie, conseil général, caisse d'allocations familiales).

On peut parler d'un mode négocié de création et d'innovation. Mais ces innovations, comme on va le voir, peuvent aussi dans d'autres exemples se réaliser à partir de démarches plus marchandes rappelant les modes de développement des entreprises classiques (conquête de nouveaux marchés, reprises d'activités).

### **Une inflexion limitée vers une forme de régulation marchande**

L'association B œuvre historiquement dans le strict domaine sanitaire. Le dirigeant explique que « l'association vient de reprendre la gestion d'un établissement relevant lui du médico-social. Cela signifie que notre association a vocation à se développer, et pas seulement sur le champ sanitaire, également sur le champ médico-social ». L'ouverture d'un hôpital de jour dans la ville voisine s'inscrit également dans la même dynamique de développement, même si les logiques sont différentes. En effet, l'ouverture de l'hô-

pital a été le fruit d'une démarche proactive de la direction qui avait identifié, avec les autres acteurs du secteur, une opportunité de développement dans une agglomération insuffisamment pourvue de structures d'accueil. La reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit pour sa part dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales, qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier B. La direction raisonne en termes de « clientèle » et cherche à s'implanter sur le « marché » des enfants obèses.

Ces développements sont rendus possibles par la notoriété importante de l'association dans la région et dans le milieu hospitalier de manière plus large. Les dirigeants (directeur et bureau du conseil d'administration) œuvrent pour développer cette notoriété, en privilégiant deux axes principaux : la formation des salariés et l'insertion dans la société professionnelle et civile.

Par ailleurs, les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. Le médecin-chef de l'établissement définit même son activité en mettant en avant son rôle de commercial de l'établissement. De nombreux salariés du plateau technique (kinésithérapie, ergothérapie, etc.) ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée.

« Comme j'avais fait des formations, j'ai été très sollicité par les instituts de formation initiale de kiné, y'en a un à A. et un à R. J'ai dit oui à une condition, j'emmène mes troupes. Je les incite à donner des cours, parce que c'est le meilleur moyen de revoir ses compétences, transmettre du savoir. Donc il y a plus de la moitié des kiné qui donnent des cours. Parallèlement à ça, j'ai un confrère à R. sur la neuropédiatrie, qui m'a demandé de faire avec lui la formation continue dans les hôpitaux, je me suis laissé tenter j'ai fait ça pendant mes week-end. En politique médicale extérieure, j'ai essayé de montrer qu'ils [les kinésithérapeutes] avaient fortement contribué à la renommée de l'établissement. Parce qu'on a des temps partiels, il y en a qui ont d'autres activités que la kiné [...]. Cela leur a permis de prendre confiance avec les étudiants, et plus de la moitié des kiné donnent des cours. On est devenus référents. On nous reconnaît régionalement au sens large puisque R. nous a appelés, alors qu'il y a plein de professionnels très compétents là-bas, parce qu'ils voulaient une intervention sur un stage spécifique en pédiatrie. Donc j'ai essayé de montrer qu'on avait une capacité à s'interroger sur nos pratiques. » (Cas B)

Un certain nombre des associations de type « quasi-administrations » du secteur sanitaire et social proposent des activités de réinsertion par le travail susceptibles d'être en lien avec une certaine logique de marché. À ce titre, le CAT de l'association A affirme être en concurrence avec d'autres prestataires. Il peut s'agir de producteurs du tiers secteur (prisons, entreprises d'insertion dont les autres CAT, pays ou région à main d'œuvre peu coûteuse comme la Chine ou l'Europe de l'Est) mais également du secteur privé (des entreprises locales également en difficulté).

Toujours dans cette logique marchande, les relations avec les clients ne sont pas que philanthropiques mais peuvent également chercher à satisfaire des besoins particuliers en fonction de l'activité générale. En période de basses eaux, les CAT se trouvent donc dans des situations financières difficiles tout comme une entreprise du secteur privé.

« J'ai travaillé avec un gros client, un conditionneur de parfums [...]. Il fait des cartouches pour les échantillons. Dans la mesure où ça requiert du manuel et qu'il ne peut pas faire ça de manière automatisée, il faisait appel à nous. Sauf que là, il est à court d'activité, il a pris ses ouvrières, il les a mises sur les tables et puis il leur a fait faire des montages manuels. Il y a une grosse commande d'un million qu'on n'a pas pu avoir. Ça, c'est la loi du marché. » (Cas A)

Pour autant, il convient de rester mesuré sur ce thème. En effet, les incitations des clients des CAT sont également souvent non marchandes : obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés, intérêt personnel, affectif pour le handicap :

« C'est philanthropique peut-être un peu quand même [...]. On a aussi des clients qui ont moins de 20 salariés. Ils nous le disent qu'ils ne sont pas obligés, mais qu'ils passent par un CAT parce qu'il y a un intérêt pour la personne handicapée. La première démarche c'est une démarche financière, économique. Et nous on les invite au CAT à voir comment est la production. Et après, il y a quand même de l'affectif qui joue. Y'a pas que de l'économique. C'est comme ça qu'on entretient. Par exemple L. qui est une grosse multinationale travaille avec trois CAT. Ils ont des usines partout mais ils envisagent pas d'externaliser cette production, ils nous disent non, on veut rester là. On continue de faire travailler le CAT. Là pour le coup, il y a autre chose que l'économique. Parce que sur certaines choses on est plus chers que les pays de l'Est, on est plus chers que la Chine. » (Cas A)

Les associations étudiées dans ce chapitre agissent sur un secteur qui devient plus concurrentiel. Il semblerait, qu'« entre

les associations, se développe une concurrence qui n'existait pas avant » et qu'émerge « une logique d'appel d'offres ». Ceci pourrait pousser les petites associations à se regrouper. De plus, dans le cadre de la loi Borloo (du 26 juillet 2005), de nouveaux acteurs peuvent entrer dans le secteur dans lequel opère l'association avec un simple agrément (alors que l'association est, elle, soumise à autorisation administrative). Ces associations de services à la personne n'ont pas les mêmes conventions collectives (ni les mêmes obligations en termes de compétence du personnel) et paraissent de ce fait beaucoup moins chères que les associations du secteur médico-social classique.

## **CONCLUSION**

Les associations de type quasi administratif sont largement influencées par leur financement public. Leurs ressources marchandes paraissent particulièrement limitées. En raison de la nature des services sociaux sanitaires, la participation financière des usagers est très faible et très encadrée par les politiques publiques. Les seules ventes marchandes observées sont liées aux activités d'insertion par le travail ou à des activités annexes. Par ailleurs, le bénévolat est souvent très restreint et non valorisé comptablement. Les ressources publiques représentent donc la quasi-totalité des ressources des associations observées. En conséquence, le mode de régulation de ces associations du secteur sanitaire et social est principalement tutélaire. Pourtant, il existe des marges de manœuvre de deux types : une inflexion marchande limitée (développement d'activités à caractère marchand, mise en concurrence par des appels d'offres des organismes publics, démarche client et lobbying) ou une régulation conventionnée partielle (négociation, cogestion avec les tutelles et recherche d'innovations). Ces deux types d'inflexion ne modifient pas l'origine des ressources qui restent principalement publiques mais la manière dont celles-ci sont attribuées.

La régulation quasi marchande vise à conquérir de nouveaux clients solvabilisés par les fonds publics, qui peuvent choisir les prestataires de services. La régulation conventionnée, quant à elle, offre des possibilités de négociation sur l'objet des services entre les différentes parties prenantes. Elle peut se réaliser au niveau local et prend corps à travers l'encastrement de ces activités dans des réseaux sociaux souvent hérités de l'histoire ou de l'influence

religieuse. Cet encastrement réticulaire trouve des traductions aux niveaux national et régional avec l'appartenance à des réseaux plus vastes d'associations du même type formant des fédérations. De manière plus générale, les trois associations étudiées participent à l'échelon national à la dynamique du CNVA (Conseil national de la vie associative). Cette inflexion vers une régulation conventionnée participe d'un renouvellement démocratique des rapports entre associations et pouvoirs publics. Aussi, la question démocratique ne se limite pas aux rapports externes « des associations quasi-administrations », elle se pose aussi dans les relations développées entre les principales parties prenantes : bénévoles, salariés et usagers. On relève une prégnance des réseaux notabiliaires dans l'administration de certaines de ces structures, qui limite les capacités d'intervention des usagers comme des salariés. La démocratisation des associations ne vient pas exclusivement d'une impulsion interne mais sans doute aussi de nouvelles règles étatiques, comme la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui réaffirment les principes de l'action sociale et le droit des usagers.

## 7

# L'autorégulation des associations faisant appel public aux dons

*Philippe Avare*

*Philippe Eynaud*

Les associations faisant appel public aux dons peuvent faire preuve, vis-à-vis de la puissance publique et des entreprises privées, d'une indépendance renforcée par rapport aux quasi-administrations et aux associations culturelles (cf. chapitres 6 et 8). Cependant, certaines dérives comme le scandale révélé en 1996 par la Cour des comptes à propos de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC) ont créé un déficit de confiance auprès du public. Cela a conduit ce type d'association à prêter une attention particulière à la gestion de leur image et à tenter d'asseoir la légitimité de leur action dans la conscience collective. Dans ce contexte, elles ont développé un marketing de la relation (Haddad, 1998 ; Andreasen et coll., 2005) et se sont lancées dans la production de résultats signifiants pour des donateurs privés (certification, label, classement, respect des normes réglementaires). Parallèlement, la libération de la contrainte tutélaire et l'hybridation des ressources ont déterminé la mise en œuvre d'un management spécifique (Anheier, 2000) ouvert à des mécanismes d'évaluation et de contrôle d'un type nouveau (Perrot, 2006). De véritables dispositifs de gestion capables d'assurer une double optimisation de la collecte et de l'utilisation des fonds ont vu le jour. Cependant, leur mobilisation

suppose des connaissances particulières. Il devient ainsi nécessaire de penser la relation directe aux personnes physiques comme une relation à des donateurs potentiels ayant des motivations (Vestehund, 2006). On observe dès lors que les associations faisant appel public aux dons sont capables de mettre en œuvre une gestion ad hoc de qualité, en s'appuyant sur une part d'invention sociale et organisationnelle initiant un management par le contrôle de soi (Quéinnec, 2004). Cela se traduit dans les faits par la recherche de nouveaux modes d'échange et de partage avec les membres, les bénévoles, les bénéficiaires et les donateurs (*via* des systèmes d'information coopératifs) et des rapports différents avec d'autres organisations (partenariat, alliance). La liberté d'action et de création ainsi décrite est grande mais doit faire face à une double pluralité de temporalité (qu'il faut pouvoir concilier) et d'acteurs (dont les intérêts sont parfois divergents). Entre nécessité de gager la confiance et besoin de produire de nouveaux dispositifs de gestion innovants, les associations faisant appel public aux dons doivent donc faire leur chemin et trouver un positionnement en adéquation avec leur mission, leur projet et leur éthique. L'objectif de ce chapitre est de faire un constat et de proposer à ces associations des éléments de cadrage et de réflexion utiles pour la recherche de cet équilibre.

Ce chapitre représentatif de la situation des associations faisant appel public à l'épargne a été bâti à partir de l'observation d'une trentaine d'organisations. Trois d'entre elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative plus poussée (entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits). Cette sélection de cas a été réalisée sur la base du caractère illustratif des trois associations retenues (associations disposant d'importants moyens humains, financiers et techniques en l'absence de financement public) et d'un accès facilité au terrain. Pour chaque association, une dizaine d'entretiens a été réalisée avec des gestionnaires mais aussi des personnes engagées dans la production des services.

### *Association A*

C'est une association militante qui emploie une cinquantaine de salariés et possède une couverture sur l'ensemble du territoire national grâce à un réseau important de bénévoles. Son activité principale est la conduite de débat et le lobbying. Son financement provient exclusivement de dons de particuliers. Elle conduit de front plusieurs campagnes simultanées dans le cadre de son action. Ces campagnes sont hiérarchisées par le conseil d'administration

selon des critères d'urgence. Cette association a des correspondants internationaux avec qui elle partage son appellation et des choix stratégiques. Les donateurs supportent l'association dans son combat et sont sensibles à sa capacité reconnue à provoquer l'opinion et à la faire évoluer. Ceci signifie que l'association n'hésite pas à organiser des situations de confrontation avec les acteurs politiques et économiques dont elle estime qu'ils se mettent en travers de son objectif. Pour accroître la portée de son action, elle a recours à des alliances avec d'autres associations.

### *Association B*

C'est une association prestataire de services à des malades. Son objectif premier est de rassembler des fonds pour financer la recherche et les soins pour les malades dont elle a épousé la cause. Son deuxième objectif est de fournir aux malades un accompagnement, des aides et des conseils pour faire face à leurs difficultés quotidiennes. Son troisième objectif est de communiquer autour de son action et des pathologies qu'elle combat. Cette troisième mission peut la conduire à des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics. Face au succès de la collecte qu'elle organise, l'association a recherché des labels pour garantir sa bonne gestion. Même si son financement provient essentiellement de particuliers, l'association est habituée à gérer des partenariats avec les pouvoirs publics et les entreprises. Elle est aussi capable d'organiser des plates-formes d'action avec d'autres associations.

### *Association C*

Spécialisée dans la gestion du handicap avec l'aide des handicapés eux-mêmes, l'association dispose d'une structure fédérale animée par une volonté de recentralisation. Elle ne dispose d'aucun financement public. Ses activités sont le lobbying, la recherche et l'aide aux handicapés. Le lobbying se fait par l'intermédiaire d'une structure nationale regroupant l'ensemble des associations concernées par ce handicap mais aussi aux niveaux européen et mondial. Les aides à la recherche se font par la remise de bourses de recherche et par des contributions versées aux laboratoires de recherche. L'aide aux handicapés est conduite à travers la gestion de maisons de retraite, d'écoles, et d'entreprises de travail adapté, gérées par les associations affiliées. Au niveau international, les aides se matérialisent par la participation ou les montages de projets européens.

## **GÉRER LA CONFIANCE PAR L'IMAGE, LES LABELS ET LES NORMES**

La gestion de la confiance passe au préalable par la gestion de l'image de l'association. Celle-ci est complexe dans la mesure où le consensus possible autour d'une image perçue comme une ressource et un capital à entretenir peut être mis à mal lorsque le temps court de l'action ne coïncide pas avec le temps long de la gestion d'image. Si la gestion de l'image peut être servie par un marketing de marque (Michel, Rieunier, 2007), ce dernier peut présenter l'inconvénient de donner beaucoup de poids au facteur émotionnel dans le rapport aux particuliers. C'est pourquoi de nombreuses associations privilégient la promotion de labels et le respect de normes réglementaires pour développer et renforcer la confiance.

### **L'image comme une ressource et un capital à entretenir**

Selon le modèle économique orthodoxe, comme le rappelle Nyssens dans le premier chapitre, il y a nécessité pour les associations d'envoyer des signaux sur des marchés soumis à l'asymétrie informationnelle. Dès lors, la gestion de leur image par les associations est un moyen indispensable pour soutenir leur action, et cette image peut être envisagée comme une ressource et un capital à entretenir. Elle contribue non seulement à faire connaître l'association et sa mission auprès du public mais aussi à asseoir une légitimité et à anticiper des attentes (Schlesinger et coll., 2004).

Il y a donc, pour l'association faisant appel public aux dons, tout un champ d'action spécifique dans le cadre de la gestion de son image et celui-ci est au cœur de la problématique associative. Qui sommes-nous ? Quel est notre projet ? Quelle est notre mission ? En quoi notre action se démarque-t-elle des autres acteurs ? L'image d'une association doit pouvoir donner des repères et des indices simples en écho à ces questions.

« L'objet de notre stratégie est vraiment en rapport avec notre notoriété, notre image de marque. Oui, on est capable de répondre aux gens sans pour autant avoir une démarche très agressive en termes de collecte de fonds. Enfin, moi, j'y tiens assez parce que je pense que justement c'est cela qui va et qui peut nous démarquer de structures commerciales. » (Association A)

L'absence des comptes administratifs donne des marges de manœuvre importantes aux associations. En effet, elle autorise l'association à budgéter librement ses frais de communication et à pouvoir ainsi initier des stratégies indépendantes et innovantes pour forger cette image. Cependant, la mission est rarement unidimensionnelle et la gestion d'image est par vocation plurielle. Une prestation de services s'accompagne la plupart du temps d'activités liées à la défense d'idées et au combat militant autour de certaines valeurs.

En conséquence, gérer son image revient à développer des ressources liées bien entendu à la collecte mais aussi au lobbying, au faire savoir, au partenariat, à la mise en réseau, etc. C'est là que l'association va devoir faire face à une autre complexité qui a trait à des différences de temporalité entre la gestion de l'action et la gestion de l'image.

### **Le temps court de l'action, le temps long de la gestion d'image**

L'image d'une association est un capital qui se construit sur le long terme. Le mode de constitution de cette image est d'un type particulier qui, en effet, ne peut faire l'objet d'une gestion aussi souple qu'une marque commerciale. Il y a une rigidité intrinsèque de la communication d'image pour les associations. Cette rigidité est renforcée par la réticence de nombreux acteurs associatifs au travail sur l'image de l'association, qu'ils considèrent comme une manipulation inacceptable. Ceci peut expliquer des réactions d'hostilité face à une campagne publicitaire d'ONG montrant la nudité de corps parfaits ou à la diffusion de jeux vidéo sur Internet mettant en scène des situations de conflits afin de sensibiliser à la démarche humanitaire.

Cependant, l'action de terrain peut nécessiter des inflexions rapides qui peuvent être ponctuellement en décalage avec l'image habituelle de l'association et faire naître des contradictions. L'association doit alors faire face à des choix stratégiques d'importance en ce qu'ils peuvent avoir un impact à moyen terme sur la collecte. C'est ainsi qu'une ONG spécialiste de soins médicaux aux enfants peut être conduite, suite à une situation d'urgence sur son terrain d'action, à donner des soins à des adultes. Dans ce cas, il y a contradiction entre l'image de l'association (qui a permis de susciter les dons) et le service rendu aux bénéficiaires. Pour gérer ces

contradictions, des solutions doivent être trouvées. Il peut s'agir de désolidariser l'image de collecte de l'image de l'association en travaillant sur de l'événementiel. La création du Téléthon par l'AFM est un exemple de ce type de stratégie. Il peut s'agir aussi d'anticiper sur des demandes de terrain en faisant évoluer préventivement l'image. Mais ces deux solutions ne sont pas toujours praticables et le dilemme demeure.

### **Le marketing du don ou la gestion de l'émotion**

En effet, il y a souvent une déconnexion entre les axes qui orientent le travail de terrain et ceux qui permettent la meilleure levée de fonds. Le travail de terrain est souvent un travail de l'ombre qui ne peut être médiatisé, et le succès d'une levée de fonds s'appuie sur la visibilité d'une situation génératrice d'émotion. Dès lors, c'est au professionnel du marketing du don de gérer l'écart. Il lui faut trouver une ligne éditoriale pour les appels aux dons qui, tout à la fois, soit adaptée aux attentes du donateur sans pour autant trahir la qualité et les attendus de la prestation de service au bénéficiaire. Ce travail est souvent difficile à conduire d'autant qu'il peut parfois se révéler en contradiction avec des alliances ou des partenariats en cours.

« Chacun se bat pour avoir son petit créneau dans l'année pour faire sa campagne, avoir de nouveaux donateurs, et fidéliser les anciens. Le risque que prennent les associations en réseau est de remettre en cause la fidélisation de leurs donateurs qui peuvent éventuellement être perdus par un nouveau discours tenu à l'occasion d'un partenariat avec d'autres associations. [...] On est là clairement sur un marché concurrentiel entre structures qui n'ont ni les mêmes ambitions ni les mêmes pratiques. » (Association B)

En effet, la professionnalisation de la collecte induit la prise en compte de facteurs contraignants et souvent contradictoires, comme la concurrence entre les organisations, le volume global des dons limité, la relation marketée aux donateurs, les choix éthiques de l'organisation ou son positionnement identitaire, la place des bénévoles dans l'organisation. Ce faisant, la politique de communication devient partie liée avec les actions et l'organisation qui en découlent.

« La direction avait pour objectifs de développer le marketing et la communication vis-à-vis des donateurs (information sur les actions en

cours, soutien au don et au parrainage en ligne), de décentraliser le plus possible les actions (y compris web) vers les acteurs de terrain, d'organiser et de coordonner l'ensemble des actions engagées pour accroître leur efficacité, et enfin de valoriser les compétences internes. » (Association B)

Cela souligne la nécessité d'une approche globale face à la question de l'image, et met en lumière l'importance du rôle transversal que les labels et la réglementation sont susceptibles de jouer dans un tel contexte.

### **L'importance des labels**

Selon les propos d'un responsable du Comité de la charte, une partie importante du public ne donnerait pas en raison d'un manque de confiance. Dès lors, on comprend que la structure ait besoin de créer ses propres outils de contrôle pour témoigner de la bonne utilisation des fonds collectés, pour s'auto-évaluer et le faire savoir. Elle peut s'appuyer pour cela sur des outils déjà mis en place en externe (par des comités d'éthique par exemple) lui permettant d'obtenir un label ou un agrément (Comité de la charte, etc.).

Ces labels définissent un certain nombre de critères de régularité des comptes et de bonne gestion. Les critères définis par les comités permettront de valider les règles de comptabilisation, de transparence financière mais aussi de transparence dans la gouvernance de l'association.

Le Comité de la charte définit quatre types d'engagements pour les associations agréées, relatifs :

- au fonctionnement statutaire et à la gestion désintéressée ;
- à la rigueur de la gestion ;
- à la qualité de la communication et des actions de collectes de fonds ;
- à la transparence financière.

L'importance de l'appartenance à ces comités est telle que, par exemple pour le Comité de la charte qui comprend cinquante-cinq membres, il y a trente candidats nouveaux en 2007. Les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance d'un label permettant d'assurer la transparence financière des associations faisant appel aux dons. À partir de l'accord signé le 15 novembre 2006, un projet de label associatif vient d'être mis au point conjointement par le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, l'Association française de l'assurance qualité (AFAQ),

l'Association française de normalisation (AFNOR) et l'Association gouvernance et certification.

L'appartenance à un label va générer pour la structure des obligations nouvelles et le respect de règles déontologiques imposées. La reconnaissance d'utilité publique peut être considérée comme un label accordé par l'État. Elle se fait par décret du Conseil d'État après une longue procédure. Mais cette démarche orchestrée par l'État est complétée par les associations elles-mêmes qui n'hésitent pas à réaliser des partenariats et des alliances.

### **Le suivi des normes réglementaires**

Dans le cadre de la reconnaissance d'utilité publique, des contrôles spécifiques ont lieu. Si elles sont autorisées à percevoir des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général, les associations reconnues d'utilité publique doivent ainsi établir des comptes selon les principes définis par le Code de commerce et se doter d'un commissaire aux comptes. Elles sont soumises à un contrôle permanent ou occasionnel de la Cour des comptes, et doivent adresser annuellement leurs comptes et un rapport sur l'emploi des subventions à la préfecture.

Les associations faisant appel à la générosité du public doivent établir un compte d'emploi annuel des ressources collectées. Elles doivent établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Elles peuvent être contrôlées par la Cour des comptes et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). Ces associations ont notamment pour obligation de déposer des objectifs et des thèmes de collecte à la préfecture avant leur collecte auprès du public.

Par ailleurs, certaines structures ont l'obligation de recourir à un commissaire aux comptes. Il s'agit des associations qui perçoivent plus de 153 000 € de subventions publiques ou de dons reçus, mais aussi des associations ayant une activité économique d'une certaine taille dépassant deux des trois critères suivants : un total bilan de plus de 1 550 000 €, plus de 3 100 000 € de ressources, cinquante salariés. Le commissaire aux comptes certifie la régularité et la sincérité des comptes sans s'occuper de la bonne utilisation de la collecte. Il certifie néanmoins aussi que le compte emploi des ressources de collecte est conforme à la comptabilité de l'association.

Une partie des travaux du Comité de la charte a été reprise par les pouvoirs publics et transformée en normes réglementaires. Ainsi, le compte emplois-ressources dont le modèle initial a été proposé par le comité de la charte est à la fois une contrainte et un outil de transparence des associations. Il a été rendu obligatoire par la loi n° 91-772 du 7 août 1991 et l'arrêté du 30 juillet 1993. L'ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 impose aux associations, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, d'incorporer le compte emplois-ressources dans l'annexe comptable.

Jusqu'à présent, aucune réglementation n'existait sur l'établissement de ce tableau. Le Conseil national de la comptabilité a établi un projet de réglementation pour l'établissement du compte emplois-ressources (CER). Dans ce projet, les emplois seront séparés entre missions sociales, frais de recherche de dons et frais de fonctionnement.

En conclusion, le soin apporté à la qualité de leur image, l'amélioration de leur relation aux individus, la production de labels et le respect des normes réglementaires ont permis aux associations faisant appel public à l'épargne de se constituer un capital de confiance important auprès du public. Dès lors, un effort particulier a pu être réalisé pour améliorer les dispositifs de gestion existants.

## **DES OUTILS ET DES DISPOSITIFS DE GESTION POUR UN MANAGEMENT OUVERT**

Contrairement à celles décrites dans le chapitre précédent, les associations faisant appel public aux dons peuvent imaginer des actions innovantes sans qu'elles aient à entrer dans des dispositifs de financement (et donc de politique publique) spécifiques. Une utilisation originale des outils de gestion s'est ainsi développée, construite autour des deux figures du bénéficiaire et du financeur, en cherchant à garantir la transparence des processus et la traçabilité des dons. Le management s'est également ouvert sur l'extérieur avec la mise en œuvre de systèmes d'information coopératifs (conçus pour accueillir les donateurs, les bénéficiaires et les bénévoles) et la recherche de partenariats et d'alliances avec d'autres organisations.

## Une utilisation spécifique des outils de gestion

Encore à l'opposé des quasi-administrations, le budget des associations faisant appel public aux dons ne se présente pas comme une autorisation de dépenses mais comme un objectif d'actions. Il permet d'exprimer la stratégie de l'association sans contraintes d'acteurs extérieurs. Dès lors, le compte de résultat est l'image de la réussite de cette stratégie. Il est aussi le véritable garant de la bonne utilisation des fonds collectés dont il constitue une représentation.

Pour le besoin de son contrôle interne, l'association va être conduite à mettre en œuvre une utilisation particulière du compte emplois-ressources, des ratios de gestion ou de la comptabilité analytique. Nous allons maintenant dresser un panorama rapide de ces usages afin d'en situer les enjeux.

Le compte emplois-ressources est la résultante d'un processus. En amont, il y a une comptabilité analytique par action ou par collecte. Le coût de collecte étant souvent connu, le taux de retour (à anticiper) va déterminer (après coût de traitement) le taux de collecte nette. Cette collecte nette sera la ressource de base de l'activité sociale de l'association. C'est souvent d'ailleurs l'inconnue du taux de remontée de la collecte qui constitue une réelle fragilité pour ces structures. En outre, des outils et des ratios permettant d'évaluer collecte et actions peuvent être mis en place.

On peut citer le ratio collecte nette sur collecte brute, qui va exprimer l'opportunité du choix des vecteurs de collecte et le ratio fonds utilisés directement pour les actions sur collecte nette qui permettra de mesurer le poids de la structure. Des ratios plus qualitatifs peuvent être mis en place : collecte nette sur nombre de jeunes suivis, etc. Le recours à de tels outils n'est pas immédiat, mais suit une évolution qui est la plupart du temps calée sur l'évolution de la structure elle-même. Le développement des outils de gestion naît du besoin de mesurer les actions menées.

La comptabilité générale devient alors insuffisante puisqu'elle est une représentation des flux par nature de charges et produits et non par destination d'actions. On peut imaginer des soldes intermédiaires de gestion spécifiques aux associations pratiquant l'appel public aux dons (voir tableau ci-après).

Collecte brute
- Coût direct de la collecte
= <i>Collecte nette</i>
- Coût de traitement de la collecte
= <i>Collecte à redistribuer</i>
+ Legs et subventions reçus
= <i>Ressources nettes</i>
- Charges de structures
= <i>Disponible pour les activités sociales</i>
- Actions sociales directes
- Actions de sensibilisation et de communication
= <i>Excédent brut d'exploitation</i>

Les soldes ainsi définis font appel à des notions de comptabilité analytique puisque les dépenses sont définies par destination et non par nature. Après l'EBE, les autres soldes seront identiques à ceux définis par le plan comptable.

Si nous reprenons l'exemple de l'association C pour sa partie fédérale :

ASSOCIATION C (en K€)			
	2004	2005	2006
Collecte brute	1 831	1 641	1 602
- Coût direct de la collecte	759	700	806
= <i>Collecte nette</i>	1 072	942	796
- Coût de traitement de la collecte	37	29	29
= <i>Collecte à redistribuer</i>	1 035	912	767
+ Legs et subventions reçus	1 145	3 600	1 329
= <i>Ressources nettes</i>	2 180	4 513	2 096

L'association est confrontée à un problème de coût élevé de la collecte. Cette situation est due à une communication qui se fait de manière historique par mailings conçus et gérés par un prestataire extérieur. Le fichier des donateurs subit un effritement constant. Compte tenu du coût élevé des campagnes d'acquisition de nouveaux donateurs (coût généralement supérieur à la collecte), la structure hésite à faire ce type d'opération. Le choix d'hybridation de ses ressources s'est porté sur les legs. Elle développe des campagnes de communication à partir de sa base de donateurs mailings. L'enrichissement important de son site

Internet lui permet de devenir un fournisseur privilégié d'informations sur le handicap, dont elle s'occupe tant au niveau du public que des journalistes. Grâce à cet outil de communication, elle peut à la fois remplir sa mission sociale d'information et conquérir de nouveaux donateurs (dons et legs) avec un faible coût de collecte. Les ressources émanant des legs ne sont pas régulières dans le temps et obligent la structure à développer des plans d'actions à long terme et la constitution de réserves de trésorerie destinées à pérenniser ces actions.

La difficulté de mise en place d'une comptabilité analytique consiste dans la définition des sections principales qui pourront être des actions ou des secteurs d'actions. Les sections auxiliaires représenteront les frais non directement imputables aux actions comme les frais sur locaux, les frais de direction, éventuellement les frais de collecte et de gestion de la collecte. La bonne gestion de l'association passera par la maîtrise des charges incluses dans ces sections auxiliaires. Une tentation est de supprimer les sections auxiliaires et de « saucissonner » les frais généraux dans les différentes sections principales. Cette solution risque de noyer les frais généraux dans les frais directs, de fausser les résultats des sections par l'affectation de pourcentages de frais généraux arbitraires et de rendre opaque la gestion de ces structures.

La comptabilité analytique se voit affinée avec la croissance de la taille de l'association et de ses besoins d'outils de mesure et de transparence. La création d'axes analytiques multiples permet de mesurer les charges et produits selon différents critères. Par exemple, par action et par thème de collecte pour permettre de répondre à la fois aux besoins d'optimisation des actions et à l'information des donateurs.

Contrairement à l'entreprise, les sections analytiques ne correspondent pas à des centres de profits mais à des centres d'objectifs. Le résultat de chaque section principale n'est pas forcément une fin en soi. Le résultat positif signifie simplement que les ressources affectées à l'action représentée par la section sont supérieures aux charges générées par cette même action. L'analyse peut même être inversée, le résultat positif montrant alors que l'association n'a pu mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à la réalisation de l'action. Dans certaines structures où les recettes ne sont pas différenciées par action (mailings de collecte généraux pour toutes les actions ou legs non affectés à des actions), il n'y a pas forcément d'affectation de recettes dans les sections d'action

dont le résultat représente le coût de l'action et non pas le résultat financier de l'action.

À partir des charges par destination, les associations vont définir leurs propres indicateurs qualitatifs permettant de mesurer l'optimisation de l'utilisation des fonds dépensés. Par exemple, une association distribuant des repas aux sans-abris calculera un simple ratio comparant le coût total au nombre de repas servis (coût par repas ou nombre de repas servis plus grand). Comment faire pour optimiser ce ratio ? La baisse de la qualité des repas qui permettrait une amélioration du ratio n'est pas – on s'en doute – probante.

Pour optimiser sa gestion, l'association va faire appel à des ressources qui lui sont propres. En développant le bénévolat, elle va diminuer le coût de préparation des repas. En faisant appel à des dons en nature des entreprises, elle réduira le coût d'achat des matières premières. Nous le voyons, les contributions volontaires en nature, que ce soit sous la forme de bénévolat, de dons en nature ou de mise à disposition gratuite de biens et services, sont une des forces et originalités du secteur associatif. Le plan comptable associatif défini par le règlement 99-01 du Conseil national de la comptabilité a prévu la comptabilisation de ces contributions. Au-delà de la reconnaissance que cela a impliqué, la comptabilisation du bénévolat permet d'inclure la valorisation de ces flux sans contrepartie financière dans les dispositifs de gestion des associations.

La limite des outils de gestion financière, et de l'ensemble des dispositifs que nous venons de décrire, est de finalement « buter » sur la mesure de la qualité des actions. L'association doit donc compléter l'analyse conduite par des procédures complémentaires, parmi lesquelles la résolution des différences d'analyse des actions entre financeur et bénéficiaire.

### **Quelle communauté d'intérêt entre financeur et bénéficiaire ?**

Il peut y avoir distorsion entre thèmes, de collecte, porteurs et besoins de financement. Cela peut mettre en lumière un décalage entre les attentes des donateurs (personnes physiques) et celles des bénéficiaires, et peut éventuellement révéler une faiblesse de l'association à jouer son rôle d'intermédiaire. La contrainte est donc ici l'obligation de faire vivre cette relation à trois avec les déséquilibres conséquents à toute construction triangulaire et aux choix privilégiés par l'association. On peut par ailleurs penser que

la relation historique association-bénéficiaire est en quelque sorte perturbée par un acteur de poids qui vient se greffer sur l'action : le donateur. La bonne relation entre la gouvernance associative et les donateurs de l'association sous-entend une adéquation des objectifs de l'une et des autres.

De fait, les donateurs disposent d'un système d'information plus réduit sur les causes soutenues par la structure associative. La psychologie prend une part importante dans l'acte de don. C'est ainsi, par exemple, que pour un handicap particulier, il sera beaucoup plus facile de collecter pour des enfants que pour des personnes âgées alors même que ce handicap atteint majoritairement ces dernières. L'association devant juridiquement utiliser l'argent collecté en conformité avec le thème de la collecte pourra disposer de trop d'argent pour une action et pas assez pour une autre. L'association devra par des actions de communication essayer de convaincre et de modifier le comportement des donateurs.

Elle pourra aussi dans l'organisation de sa collecte prévoir le financement des thèmes peu porteurs, par exemple en envoyant des mailings généraux destinés à financer toutes les actions de l'association, ou en définissant dans le mailing de collecte le budget global de l'action et le fait que le surplus pourra être utilisé pour d'autres actions. Ne sommes-nous pas dans ce cas à la limite de la transparence ?

### **Comment concilier transparence et péréquation ?**

Si le donateur physique est un acteur de poids, il peut induire de nouveaux comportements au sein des associations. Certains scandales liés à des malversations conduites par des responsables associatifs, ainsi qu'une plus grande exigence des donateurs ont conduit les associations à mettre en œuvre une traçabilité des dons jusqu'au bénéficiaire. La mise en œuvre de telles techniques crée de nouvelles contraintes et ouvre un nouveau champ de questionnement par rapport à la collecte et à son utilisation, comme l'affaire du Tsunami l'a montré.

Pour réaliser au mieux ses actions, l'association devra maîtriser sa collecte de fonds. Généralement, le coût de collecte pour des acquisitions (nouveaux donateurs) est très élevé. Il peut être supérieur pour le premier don à la collecte elle-même. Dans les campagnes de « fidélisation » des donateurs anciens, le coût de collecte reste important. Le choix pour la gouvernance associative

est difficile : peut-on accepter de collecter des dons pour lesquels plus de la moitié ira en coût de collecte ?

En cas de persistance de coûts élevés, l'association aura la tentation de modifier l'imputation par nature de certaines charges dans le tableau d'emplois-ressources, en imputant par exemple une partie des frais de collecte en opérations de communication attachées aux actions.

Pour diminuer le coût de collecte, les associations vont rechercher des vecteurs de collecte gratuits ou peu onéreux comme la participation à des émissions de télévision, le développement de sites Internet, etc. En effet, l'association est désormais capable par le recours aux technologies de l'information d'avoir une relation non intermédiée aux individus. Dès lors, une réflexion et des actions peuvent être conduites *via* le système d'information coopératif des associations. Nous voudrions maintenant en analyser les spécificités.

### **Le système d'information coopératif (sic)**

Le sic est un moyen supplémentaire à la disposition des associations pour parvenir à un rapprochement entre l'organisation et ses parties prenantes : bénévoles, membres, donateurs, etc. (Eynaud, 2006). Des dispositifs techniques peuvent être mis en œuvre (forums, blogs, pages web avec commentaires) qui sont des moyens d'échange avec les parties prenantes mais aussi des vecteurs d'une certaine forme de transparence et d'ouverture sur une démocratie dialogique (Callon et coll., 2001). D'autres dispositifs (formulaire de dons en ligne, téléchargement de ressources) sont plus orientés vers la collecte, l'action. Une fois mis en œuvre, l'ensemble de ces systèmes techniques engage l'association par la performativité de leurs énoncés et par la nécessité de les faire vivre (Denis, 2007).

« Internet est un outil rapide et puissant qui a son efficacité (je pense notamment aux cyberpétitions) mais derrière il faut gérer. » (Association A)

« Avec le web, ce qui change c'est que tu es ton propre média. Il n'y a pas d'intermédiaire. De plus, ce n'est pas exclusif. C'est un moyen d'être complémentaire des autres médias. » (Association A)

« Internet nous a permis de devenir centre de ressources auprès du public sur notre handicap. » (Association C)

Les communautés en ligne qui se rassemblent autour de ces sic sont hétérogènes et plus ou moins représentatives des communautés de terrain. Dès lors, la gestion de l'ensemble des communautés de donateurs, de membres, de bénévoles et des bénéficiaires par l'entremise des sic révèle une nouvelle forme de coordination et de gestion du rapport aux parties prenantes. Cette gestion a un caractère éminemment stratégique dont tous les attendus n'ont pas encore été explorés et qui se polarise autour de deux compromis principaux. Dans le premier compromis, la démarche est de type instrumentaliste et augure de l'inscription de l'association dans une action orientée vers un donateur faisant figure de client en ligne (Hart, 2001). Dans le second compromis, la démarche se veut ouverte sur l'échange plus que sur l'action et se polarise autour d'une action de type plus solidaire où le cyberactif est aussi un cybercitoyen (Eynaud, 2007). La possibilité de pouvoir stratégiquement jouer sur ces deux axes ouvre aux associations un espace de liberté et d'innovation, tout en les conduisant à devoir faire des choix.

« Je pense qu'il y a une ambiguïté dans le positionnement d'un site associatif. Est-il militant ? Est-il dédié aux dons en ligne ? A-t-il une vocation informative ? Tout cela n'est pas très clair. Je pense que le site de l'association tel qu'il existe est bien mais qu'il est tout à la fois trop riche et trop pauvre. En fait, il se présente comme un site vitrine et cela noie la ressource. [...] Les gens ne s'y retrouvent plus. À force d'être spécialisé dans tout, on est spécialisé dans rien. »  
(Association A)

Mais un sic est caractérisé par son caractère irréversible dès lors qu'il est approprié par les acteurs associatifs. On observe ainsi un phénomène important d'autonomisation des acteurs autour de ces sic, qui a pour conséquence de conduire la plate-forme collaborative au-delà de la volonté stratégique qui a présidé à sa mise en œuvre. Ainsi, le sic n'est pas seulement un moyen d'action de l'association sur ses communautés d'appartenance mais aussi une mise sous contrôle de l'association par ces mêmes communautés *via*, notamment, la prise de parole d'acteurs émergents.

Derrière l'innovation que constitue ce dispositif de gestion se dégage donc inmanquablement un impératif de bonne conduite dans le temps long de la vie de l'association qui s'expose, ce faisant, à la critique ouverte de ses parties prenantes et à la mise en

cause de son image. L'acteur clé, au-delà de la figure du donateur, est sans aucun doute celui du bénévole.

### **Quelle place pour les bénévoles dans ces dispositifs ?**

La relation triangulaire constituée par le donateur, l'acteur associatif et le bénéficiaire, s'enrichit en effet lorsque que les bénévoles occupent une place importante et forte à côté des salariés. La relation à trois devient une relation à quatre où les bénévoles sont en position d'intervenir comme des relais de collecte, d'actions ou des vecteurs d'image. À ce titre, ils peuvent être source d'une nouvelle hybridation de ressources, mais ils supposent une gestion spécifique qui va au-delà du simple encadrement logistique de leurs activités. Une réflexion doit être conduite autour de leurs attentes, de leur rapport à la mission de l'organisation, de la place de leur action dans la chaîne de valeur de l'association.

« Il y a toujours eu des problèmes entre les bénévoles qui trouvent que ça ne va pas assez vite et assez loin, et un siège où tous les salariés ne sont pas forcément militants. Mais cela s'est renforcé car le bureau est plus gros. » (Association A)

Il y a là une complexité supplémentaire à gérer par les organisations qui font appel public aux dons, qui ne peut se résoudre par un simple volontarisme. En effet, la présence forte des bénévoles permet de réintégrer la démarche politique au cœur de la démarche d'action, et de recomposer le collectif dans un cadre d'une gouvernance élargie dont le processus engage de multiples parties prenantes (Vallejo, Hauselmann, 2004, p. 31).

« On commence à travailler un peu moins avec des agences, des entreprises, ou des ssi, et un peu plus avec un fonctionnement qui est le cœur du fonctionnement associatif, c'est-à-dire un engagement bénévole et pas nécessairement des engagements financiers lourds, mais vraiment un engagement humain. » (Association B)

Derrière la question du bénévole se posent donc incidemment celle de la relation de l'association au tiers et plus généralement celle de l'ouverture de son management à d'autres acteurs. Dans ce contexte, les partenariats et les alliances conclus par les associations avec d'autres associations et/ou organisations sont un moyen intéressant pour mettre en œuvre une gestion déléguée et partagée.

## **Partenariats, alliances**

Les partenariats s'accompagnent généralement de la signature de contrats qui précisent les droits et obligations de chacune des parties. Dans les clauses du contrat, il n'est bien entendu que rarement question de management, mais les règles négociées ont de par leur caractère obligatoire une incidence managériale, et par voie de conséquence impliquent la mise en œuvre de dispositifs de contrôle et de gestion. C'est ainsi qu'un partenariat technique conclu entre une association caritative et une entreprise permet à la première de disposer gratuitement d'un service de la deuxième. Ce partenariat va le plus souvent faire l'objet d'une convention écrite. Mais au-delà du document écrit, cette mise à disposition va induire pour l'entreprise une certaine difficulté pour vendre auprès d'autres associations ce qu'elle a donné à l'une d'entre elles. C'est ainsi que l'on voit des entreprises généraliser la valorisation sur le plan éthique d'un produit ou d'une prestation (habituellement commercialisé) par sa fourniture gracieuse auprès d'associations en faisant la demande. Par ailleurs, le service gratuit dont a disposé l'association suppose en retour (dans la mesure où l'entreprise va communiquer sur l'action de mécénat qu'elle a réalisée) une prise en compte professionnelle de celui-ci. Cela se traduira par le respect d'un cahier des charges et un retour circonstancié et détaillé sur l'action engagée grâce à ce service, auprès des membres de l'association et de l'entreprise donatrice.

« Pour les entreprises, on peut avoir des formes de partenariat sous forme de prestations gratuites qui sont ensuite revalorisées en don. Par exemple, une société nous a proposé en 2003 l'équivalent de 4 milliards de vues publicitaires, ce qui représentait un tiers de leur couverture d'affichage, et ceci a été valorisé en don. »  
(Association B)

Dans le cas d'alliances, des chartes peuvent être établies pour faciliter la coordination et la gestion dans le temps du collectif d'associations. Elles ont un caractère incitatif (sinon obligatoire) et peuvent avoir une incidence sur les méthodes de management des associations membres. Dans le cas d'alliances entre associations, l'affirmation de valeurs communes et partagées est un engagement pour chacun des membres, qui peut aller au-delà de la charte. Un rassemblement d'associations aux projets voisins sur une plateforme d'actions communes afin d'augmenter leur notoriété collec-

tive et la performance de leurs actions respectives peut se traduire par un contrôle renforcé sur l'intégrité des pratiques de chacun des membres. La sensibilité sur le plan médiatique des alliances fait donc peser sur chacun des membres une responsabilité plus grande quant aux éventuelles dérives financières ou éthiques dont elle pourrait être l'objet.

On voit donc se dessiner, autour de l'ensemble des partenaires et de ces alliances (entre acteurs homogènes et hétérogènes), un nouveau périmètre de management et de contrôle dont l'atout principal est d'être fondé sur du partage et dont la motivation réside dans la liberté du choix. Mais ce management est organisé entre personnes morales.

## **CONCLUSION**

L'hybridation des ressources caractérisant les associations faisant appel public aux dons est de nature à leur donner des marges de manœuvre par rapport à l'encadrement institutionnel qui pèse sur la plupart des associations françaises (Enjolras, 1996) et à favoriser leur capacité d'innovation. Une mesure de ce changement peut être lue dans l'augmentation du nombre d'alliances, de partenariats réalisés par ces associations, et au travers du poids grandissant pris dans ces organisations par les systèmes d'information coopératifs (Finn et coll., 2006). On s'aperçoit en fait que la logique de réseau qui se construit ainsi peu à peu dans le tissu associatif français (Fraisie, 2000) favorise l'inscription des associations dans leur contexte social en les liant de manière toujours plus étroite avec leurs partenaires, leurs financeurs, leurs bénéficiaires, leurs bénévoles. Les dispositifs de gestion complexes qui en découlent ont pour conséquence de structurer l'action, d'organiser les acteurs et de compenser indirectement l'absence de tutelle. Ce faisant, ils augurent sans doute de nouveaux champs pour l'action stratégique et la gouvernance associative des associations faisant appel public aux dons.

## 8

# Les lieux associatifs de musiques actuelles : régulation hybride et changement institutionnel

*Arthur Gautier*

Les associations qui font l'objet de notre contribution ne sont pas des organisations faciles à classer, que ce soit en raison de leur hybridité économique, de leur jeune âge ou de leurs finalités et activités multiples. Pour comprendre comment elles fonctionnent, il est indispensable de savoir dans quel contexte elles sont apparues, contexte indissociable de l'émergence d'un nouveau champ organisationnel stable dans le paysage artistique et culturel français : celui des musiques actuelles.

### **L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU CHAMP ORGANISATIONNEL**

C'est sous l'étendard des « musiques actuelles » que l'on regroupe désormais de manière assez précise une partie du paysage artistique et culturel français. Cette expression, consensuelle et ambiguë, s'est finalement imposée faute d'alternatives globales préférables<sup>1</sup>. Concrètement, elle désigne un ensemble de

---

1. Pour une revue de l'usage et des limites des expressions concurrentes (musiques *rock* ou *jeunes*, musiques *populaires*, musiques *amplifiées*), voir par exemple Teillet, 2002, p. 387-389.

courants musicaux (musiques traditionnelles, chanson, jazz, rock, techno, rap) dont les points communs sont d'être plus ou moins antagonistes des musiques dites « savantes », et de coïncider avec l'apparition de nouvelles technologies de fixation, de reproduction et de médiation du son (Guibert, 2007). Les Anglo-Saxons utilisent plutôt le terme de *popular music*, synthèse entre ses aïeules folkloriques, de tradition orale (*folk music*), et savantes car écrites et culturellement plus légitimes (*art music*).

L'origine de l'expression est pour le moins surprenante. Elle est apparue à la fin des années 1970 dans l'argumentaire d'organisateur de concerts de rock, militant auprès de leurs élus locaux pour de meilleures conditions d'accueil et de pratique. « Il s'agissait en réalité d'un faux-nez, destiné à obtenir l'accès aux salles municipales. Entre nous on parlait de rock et de pop-music, mots répulsifs vis-à-vis de l'institution municipale<sup>2</sup>. » En quelque sorte, une poignée de militants du rock – qui correspondent à la figure de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) – ont devancé le registre lexical de leurs interlocuteurs pour augmenter leurs chances d'être entendus dans leur revendication principale : sortir les musiciens de l'illégalité et de la précarité des « caves (et) autres lieux sordides censés convenir parfaitement à leur épanouissement » (Géma, 1997, p. 113), par le biais de politiques culturelles publiques rénovées. Il s'agissait aussi de contester le traitement de faveur accordé aux « musiques dites "savantes" et contemporaines, largement subventionnées, enseignées dans les conservatoires et diffusées dans les meilleures conditions » (Mallard, 2006, p. 3).

Guibert (*op. cit.*) rappelle un détail important : « L'expression "musiques actuelles", typiquement française et d'acception récente, est, elle-même, fortement liée à l'État. Hors de la tutelle des politiques publiques, en effet, et plus exactement, hors des structures subventionnées, l'expression demeure absente. » Jamais vous n'entendrez un musicien de rock ou un amateur de jazz la prononcer. En revanche, tous les adjoints à la culture des grandes villes de France connaissent le sujet. Par un curieux effet de boomerang, totalement imprévu par les militants l'ayant inventée, « l'imposture » sémantique a changé de camp.

Depuis la fin des années 1980, l'expression a été récupérée et officialisée par les pouvoirs publics, ministère de la Culture en tête, si bien qu'elle a persisté malgré ses faiblesses. Cette persistance

---

2. Selon les termes de Lidou, l'un de ses inventeurs : voir Mallard, 2006.

est seulement l'un des signes qu'un véritable champ autonome des musiques actuelles s'est doublement stabilisé : d'un point de vue symbolique comme un « champ d'intervention spécifique et supposé homogène des politiques publiques » (Berthod, Weber, 2006, p. 4) ; d'un point de vue organisationnel, comme un ensemble repéré d'organisations en forte interaction, au sein d'un même espace.

### **Reconnaissance symbolique et intervention publique**

C'est précisément en 1981 que l'on peut dater l'émergence symbolique d'un champ autonome des musiques actuelles, au moment où Jack Lang est nommé ministre de la Culture et de la Communication. Avec d'autres expressions culturelles de la jeunesse, le rock est officiellement adoubé par François Mitterrand, alors que les premières mesures de soutien à ses acteurs sont décrétées (Commission nationale des musiques actuelles, 1998). Du point de vue des politiques publiques, Teillet (2002) repère deux justifications très différentes à cet intérêt soudainement médiatisé : un enjeu plutôt local de cohésion sociale *via* les politiques municipales de la jeunesse et de la ville, et un enjeu plutôt national de stratégie économique et de professionnalisation *via* l'action du ministère. Le processus de reconnaissance publique de ces musiques, autrefois exclues de la « culture légitime » et invisibles au-delà d'un périmètre d'activistes et de passionnés, débute à ce moment-là. La profusion et la vivacité de certaines critiques vis-à-vis de cette nouvelle orientation politique l'attestent<sup>3</sup>.

L'hypothèse d'une stabilisation institutionnelle du champ durant la décennie suivante est suggérée par la confirmation et l'amplification du soutien venant des collectivités locales et du ministère. Au niveau local, l'exemple du Florida à Agen fait école. « Premier complexe musical entièrement conçu pour les musiques amplifiées », le lieu a vu le jour sous l'impulsion conjointe de l'adjointe au maire et d'une équipe de militants associatifs. Depuis, de nombreux lieux ont été conçus selon ce modèle, en associant aussi l'intercommunalité, les départements, les régions. Parallèlement, le

---

3. Trois essais retentissants ont notamment analysé les dérives du « tout culturel » du ministère de la Culture et critiqué la reconnaissance du rock et du rap en tant que disciplines artistiques légitimes appelant un soutien de l'État : *La défaite de la pensée*, publié par Finkelkraut en 1987 chez Gallimard ; *L'État culturel*, de Fumaroli aux éditions de Fallois (1991) ; *La comédie de la culture*, de Schneider, Éditions Le Seuil (1993).

budget du ministère de la Culture alloué à ces musiques augmente fortement<sup>4</sup>. Sont aussi créées et financées des structures comme le Fonds d'action et d'initiative rock en 1989 et le Centre de ressources et d'information pour les musiques actuelles en 1994. En 1996, le dispositif Scènes de musiques actuelles (SMAC) est lancé pour soutenir financièrement les lieux musicaux similaires au Florida dans toute la France.

Les militants d'hier, issus de l'éducation populaire et des milieux *underground* et alternatifs (Guibert, 2006), sont devenus pour partie les directeurs de salles entièrement adaptées et bénéficiant d'un soutien régulier de la part des pouvoirs publics. Mais tous n'ont pas suivi ce chemin volontiers caricatural. C'est pourquoi l'analyse de la reconnaissance symbolique, puis politique, des musiques actuelles n'est pas suffisante pour parler d'émergence d'un nouveau champ.

### **L'autonomie d'un nouveau champ organisationnel**

D'un point de vue organisationnel, l'analyse de l'émergence et de la stabilisation d'un tel champ passe nécessairement par une étude des forces en présence, c'est-à-dire des organisations qui entrent en interaction en son sein. Les frontières apparaissent dès lors bien moins claires que dans les discours. À la question « Quelles sont les organisations qui forment le champ des musiques actuelles ? », il y a plusieurs réponses possibles.

Dans un rapport récent sur le soutien de l'État aux musiques actuelles, Berthod et Weber (2006) identifient trois familles d'opérateurs : les opérateurs de premier rang soit « les entreprises qui concourent directement à la rencontre vivante des artistes et du public », titulaires de la licence d'entrepreneur de spectacles<sup>5</sup> ; les opérateurs de second rang regroupant les fédérations d'opérateurs de premier rang ainsi que des organismes de soutien et de services ; enfin, le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNCV) pour son « rôle central de redistribution financière entre opéra-

---

4. Environ 75 000 euros en 1981 ; 3,2 millions en 1986 ; 10,2 millions en 1998 ; environ 15 millions en 2007.

5. Personnelle et incessible, elle est délivrée par le préfet pour une durée de trois ans renouvelables. Elle est régie par la loi n° 99-198 du 18 mars 1999, qui modifie l'ordonnance du 13 octobre 1945 encore en vigueur jusqu'alors. Trois catégories sont distinguées (et cumulables) : 1) Exploitants de lieux, 2) Producteurs et 3) Diffuseurs.

teurs de premier rang ». Le paysage proposé par Berthod et Weber reste ambigu car ils distinguent au sein de la filière musicale trois « marchés » fortement interdépendants : la scène, le disque et la radiotélévision. Le champ des musiques actuelles serait, selon ces auteurs, transversal à l'ensemble de la filière. On pourrait l'identifier « en creux » : en retranchant, par exemple, les ventes concernant la musique classique et contemporaine du chiffres d'affaires global du secteur disque.

Une autre approche est celle développée par Dorin et Guibert (2007), qui identifient un « secteur » des musiques actuelles dont l'offre serait compartimentée en trois : les industries culturelles (incluant le disque et l'audiovisuel) ; la formation ; le spectacle vivant. Focalisant leur attention sur ce dernier, ils estiment que le champ ou secteur des musiques actuelles s'est structuré professionnellement selon trois pôles, « défendant chacun une vision spécifique » et donc une définition légitime du champ qu'ils cherchent à imposer. Cette vue est cohérente avec celle de Fligstein, pour qui « les stratégies politiques dans les nouveaux marchés ressemblent à des mouvements sociaux. Les acteurs de différentes organisations essaient de convaincre les autres d'adopter leur conception du marché » (Fligstein, 1996, p. 663).

Les pôles seraient apparus successivement au fil de la structuration du champ, chacun associé à un syndicat professionnel défendant ses intérêts : les « producteurs privés », représentés par le Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacles (PRODISS), héritiers du music-hall des années 1920 ; le « théâtre public », représenté par le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC) et affilié à la décentralisation culturelle des années 1950 ; et un « monde du milieu » essentiellement associatif, représenté par le Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles (SMA), créé en 2005 pour revendiquer un espace alternatif au privé lucratif et au public administré (Dorin, Guibert, 2007).

Guibert rappelle que tout un pan des pratiques musicales amplifiées demeure invisible, informel, souvent en marge de la légalité. Par la notion de *scène locale* (Guibert, 2006), il montre comment s'organise la vie musicale alternative sur un territoire donné, généralement autour de personnalités fortes, de lieux de convivialité réguliers et d'activités multiples (concerts et festivals, ventes de disques, émissions de radio, fanzines). Ceci constitue peut-être un quatrième pôle de légitimité, radicale, se voulant « pur » et « sans

concession » (Mignon, 1997, p. 29) car hostile à toute forme de récupération par le marché ou par l'administration publique.

### **Lieux associatifs et institutionnalisation des musiques actuelles**

À la lumière de ces approches, nous constatons une grande difficulté à définir précisément le périmètre du champ des musiques actuelles, celui-ci recouvrant des catégories d'organisations, d'activités et de métiers très variées. Dans un souci de clarté, nous nous appuyons sur la prééminence historique du spectacle vivant et de la diffusion de concerts dans la construction du champ<sup>6</sup> pour centrer notre analyse sur les lieux de concerts. Ces lieux sont aujourd'hui gérés de multiples façons : sous forme d'entreprises commerciales, d'établissements publics ou d'associations loi 1901, qui entrent en concurrence de plusieurs façons pour la captation du public, pour l'obtention de subventions ou de régulations favorables, mais aussi pour défendre une vision propre du champ des musiques actuelles.

L'association semble être ici un objet d'étude particulièrement stimulant. Elle peut présenter des configurations multiples et complexes dans un champ où, en 1997, certains observateurs distinguaient déjà deux logiques d'action (Boltanski, Thévenot, 1991) rivales : une logique marchande, entrepreneuriale, où la rentabilité des organisations est perçue comme la clé de l'autonomie ; une logique civique, où le développement de ces musiques est conçu comme une mission d'intérêt général (Géma, 1997). Initiative privée et non lucrative, l'association se situerait d'emblée au carrefour de ces deux logiques, dans le « monde du milieu » identifié par Dorin et Guibert.

Laville et Sainsaulieu (1997, p. 21) ont démontré les particularités de la dynamique associative, « à la croisée d'univers aux références antagonistes » qui opposent entre autres le profession-

---

6. Si le disque, la radiodiffusion et la formation ont suscité un intérêt certain des pouvoirs publics, ce sont bien les équipements et lieux de diffusion qui ont fait l'objet des premières mesures ministérielles d'envergure (programme Zénith, soutien aux petites salles et aux festivals, dispositifs Cafés-musique et Scènes de musiques actuelles) et des premières rencontres professionnelles (États généraux du rock en 1991, Rencontres nationales « Politiques publiques et musiques amplifiées » en 1995 puis 1998) dans le champ des musiques actuelles. Teillet parle d'ailleurs de la « question récurrente des équipements » dans l'histoire des politiques publiques en faveur de ces musiques (Teillet 2002, p. 377-380).

nalisme au militantisme, la communauté à la société, la sphère privée à la sphère publique, ou encore la production de services à la défense d'un bien commun. Face à deux modèles mieux établis et moins ambigus dans leurs fonctionnements (l'entreprise commerciale doit être rentable ; l'administration publique doit mettre en œuvre l'intérêt général), l'hypothèse associative incarne une sorte de « troisième voie » entre le tout marchand et le tout public. Dans l'association, écrit Laville, « l'activité économique y est fortement contrainte par les cadres institutionnels prévalents tout en procédant souvent d'une volonté de changement » (*ibid.*, p. 83).

C'est cette capacité de changement propre à l'agir associatif que nous souhaitons étudier, en attachant autant d'importance à ses dimensions organisationnelle (les caractéristiques gestionnaires de l'association) qu'institutionnelle (le rapport entre les associations et les règles qui structurent le champ).

## Les cas étudiés

Cette contribution s'appuie sur l'analyse de deux études de cas. Il s'agit de deux « lieux associatifs de musiques actuelles » : A et B sont des associations qui exploitent un équipement dédié à la diffusion scénique et à la pratique de ces musiques. Toutes deux sont membres du réseau Fédurok, une fédération nationale de lieux de musiques actuelles créée en 1994 et regroupant plus de soixante membres, presque tous sous statut associatif. Elles adhèrent également au Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de musiques actuelles (SMA).

### Association A

Elle a pour objet statutaire « la promotion des musiques actuelles et/ou amplifiées et de toute autre forme d'expression artistique et culturelle ». Basée en province, dans une commune d'environ 110 000 habitants (275 000 pour l'agglomération), elle est considérée comme un interlocuteur de référence pour la structuration de la politique culturelle de la ville et de la région. Elle est issue d'un collectif d'acteurs culturels, d'abord informel, qui milite dans les années 1990 pour une plus grande richesse culturelle locale. Cette origine revendicative s'est depuis couplée à une dimension gestionnaire. L'association est délégataire de service public depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour assurer la gestion d'une ancienne salle polyvalente entièrement réhabilitée par la ville (550 places maximum)

pour la diffusion et la pratique des musiques actuelles. Jusqu'en 2003, la gestion du lieu prenait la forme d'une régie municipale directe. *Via* le contrat de délégation de service public (DSP) qu'elle a signé avec la ville jusqu'en 2008, l'association A est donc avant tout chargée de gérer un équipement public en y développant un projet artistique et culturel. Elle emploie dix salariés permanents, avec autant de personnes au conseil d'administration, et elle revendique quatre-vingts bénévoles actifs.

### *Association B*

Elle a principalement pour objet l'animation d'une commune de la banlieue ouest parisienne d'environ 40 000 habitants. Elle est définie à la fois par son rôle de « lieu d'expérimentation et d'innovation sociale et culturelle » et par sa vocation à « favoriser l'autonomie et l'épanouissement de tous ». À l'origine, c'est une Maison des jeunes et de la culture (MJC) créée en 1961 pour répondre aux attentes de la jeunesse locale, et portée par les valeurs d'éducation populaire. En 1984, une impulsion nouvelle voit la MJC de la ville devenir l'association B. Elle change de locaux, ses statuts et son projet sont entièrement réécrits. Son identité évolue : d'un lieu de convivialité pluridisciplinaire sous l'égide de la ville, elle s'oriente désormais vers le spectacle vivant et les nouveaux courants musicaux, en mêlant professionnels et amateurs. En 1985, une salle de concert adaptée aux pratiques musicales amplifiées (300 places maximum) voit le jour grâce à l'investissement municipal, et s'intègre au projet de l'association. Ses relations avec la ville restent très étroites et se matérialisent par la reconduction régulière de conventions de partenariat, aujourd'hui triennales. L'équipe comprend dix-sept salariés permanents, mais l'association rémunère d'autre part les interventions ponctuelles d'une équipe pédagogique constituée de quarante professeurs. Le conseil d'administration est composé de vingt-cinq membres et une cinquantaine de bénévoles participent régulièrement à son activité.

En étudiant la trajectoire historique, la composition et la gestion des ressources ainsi que les profils de gouvernance de ces deux associations, nous montrerons dans un premier temps que ces associations sont des organisations hybrides, caractérisées par des équilibres de gestion délicats.

Dans un second temps, nous identifierons certains signes d'isomorphisme institutionnel qui semblent invalider la spécificité

de l'association par rapport aux entreprises privées lucratives et publiques qui forment le champ considéré. Cependant, plusieurs observations issues des cas nous permettront, au contraire, de repérer des innovations d'origine associative qui ont contribué – et contribuent encore – à modifier les institutions du champ considéré et à créer de nouvelles règles. Quelques pistes de recherche concluront ce chapitre à partir de ce travail d'exploration.

## **DES ASSOCIATIONS HYBRIDES, UNE GESTION ÉQUILIBRISTE**

La méthode des études de cas est fréquemment utilisée pour décrire des phénomènes sociaux complexes, dans une perspective évolutive. Si l'on retient une approche inductive, elle permet de dégager des processus récurrents et, après regroupement, de comparer les résultats obtenus pour dégager des constantes et formuler des hypothèses, un modèle voire une théorie. « Elle semble particulièrement adaptée à l'analyse de processus organisationnels et de gestion » (Mucchielli, 2004, p. 92-94). Nous avons procédé pour chaque association à une exploration croisée, en procédant par allers-retours entre des connaissances théoriques et des observations (Thiétart, 1999). La partie empirique repose sur une analyse documentaire (trois derniers bilans et comptes de résultat, statuts, règlement intérieur, projet artistique et culturel, conventions diverses) et plusieurs entretiens semi-directifs avec le président, le directeur et l'administrateur comptable, tous enregistrés et retranscrits.

Les deux cas présentés ici s'inscrivent dans un travail d'exploration plus vaste pour lequel il est prévu d'étudier et de comparer une dizaine d'associations similaires. L'objectif de ce travail de comparaison est de comprendre comment s'est structuré un jeune champ organisationnel autour de la forme associative, quelles sont les caractéristiques communes de ces associations et quelles sont les stratégies qu'elles ont adoptées pour pérenniser leur activité et changer les institutions qui régissent leur champ.

## **Genèse et évolution de l'association**

L'étude comparée des trajectoires des cas A et B, depuis leur création jusqu'à la situation actuelle, nous donne de précieuses indications sur l'évolution possible d'associations culturelles a priori similaires au sein d'un même champ organisationnel.

La MJC préexistant à l'association B a été créée il y a bientôt cinquante ans, tandis que l'origine de A peut être située au milieu des années 1990. Outre cette différence d'âge, les conditions mêmes de leur genèse s'avèrent très différentes. Dans la commune située en banlieue parisienne, le projet de MJC a été élaboré pour permettre aux habitants de la ville, jeunes et moins jeunes, de pratiquer une multitude d'activités culturelles, du sport à la couture, dans un contexte didactique. Par l'éducation populaire et ses principes, les pratiques culturelles en amateur se sont développées avec un certain mélange des genres. Un portage politique de la MJC a été mené par un groupe de jeunes gens, parmi lesquels le futur maire charismatique de la commune (élu en 1977, pour quatre mandats successifs). Dans la commune de province, il s'agit d'une tout autre configuration initiale. Faisant le constat d'une « pauvreté culturelle » dans leur ville, plusieurs structures dans le domaine des musiques *underground* de l'époque (fanzines, producteurs de concerts, disquaires) et quelques individus se sont mobilisés pour réfléchir ensemble à une amélioration possible de la situation. D'abord de manière informelle, puis sous la forme d'un collectif, une trentaine de militants se réunirent régulièrement et travaillèrent conjointement à l'organisation de concerts et d'événements relatifs aux musiques dites « actuelles ». Ce n'est qu'en 1999 que les plus motivés d'entre eux créèrent l'association A, avec en ligne de mire l'utilisation régulière de la salle de concert polyvalente que la ville venait de rénover intégralement.

L'histoire de B a été relativement linéaire pendant ses vingt premières années d'existence. De nouvelles activités se sont développées, les habitants ont acquis l'habitude d'y inscrire leurs enfants. Mais au début des années 1980, l'émergence de nouveaux courants musicaux très populaires chez les adolescents et jeunes adultes remet en question l'identité de la MJC. Dans un climat d'effervescence politique, l'équipe de l'époque décide de refondre complètement les statuts et le projet de la structure, qui aboutit en 1984 à sa transformation en l'association B. Les nouveaux fondamentaux de l'association établis cette année-là sont encore valables aujourd'hui. Outre un certain rajeunissement de la méthode, c'est une véritable réorientation de l'identité qui est décidée : la pratique musicale prend une place considérable dans le projet, à tel point que l'association déménage dans de nouveaux locaux comprenant une petite salle de diffusion entièrement équipée. L'association commence à faire jouer des artistes professionnels confirmés tout en développant et

diversifiant les pratiques musicales en amateur. La mutation de la MJC généraliste en un lieu de vie dynamique autour de la musique est bien acceptée, la municipalité continuant de soutenir financièrement le fonctionnement de l'association.

Cependant, 1997 marque un nouveau tournant pour l'association B. Il s'agit de sa première crise majeure avec la ville, causée par une situation de cessation de paiements doublée d'irrégularités dans le fonctionnement du conseil d'administration. La convention encadrant la subvention municipale au fonctionnement de B est suspendue, jusqu'à la démission du président et du directeur. L'issue de la crise correspond à un « nouveau départ » reposant sur une amélioration drastique des finances de l'association et un changement de gouvernance. Le projet est à nouveau réécrit, et une nouvelle convention d'objectifs et de moyens est proposée à signature par la ville, mettant davantage l'accent sur la bonne santé financière de l'association. En 2001, la crise est oubliée, la crédibilité de B est renforcée par une stabilité bienvenue et une reconnaissance de plus en plus grande du lieu par les habitants. En 2007, la municipalité entreprend de financer d'importants travaux de rénovation des locaux de l'association, signe d'une confiance retrouvée.

Dans la commune de province, une réelle « convergence » (Fédurok, 2001) entre les attentes des militants associatifs de A et celles de l'équipe municipale se concrétise autour d'un équipement musical. Un porteur de projet et directeur pressenti est embauché par la ville en 1998. Il s'agit d'un militant expérimenté dans le domaine des musiques actuelles et titulaire d'un master en économie. Sa légitimité est grande auprès des deux camps, ce qui lui permet d'orchestrer une vraie médiation dès l'ouverture publique du lieu. Celle-ci date de mars 1999 sous forme d'une régie directe, soit la forme d'exploitation la plus contrôlée d'un service public par une collectivité. À la tête d'une petite équipe salariée par la ville, le directeur plaide pour une transition vers une délégation de service public en faveur d'une association, formule jugée plus souple et bénéfique pour la vitalité et l'autonomie du tissu associatif local. Petit à petit, l'idée est relayée jusqu'au maire et s'officialise courant 2002. Un appel d'offres est lancé en 2003 pour la gestion de l'équipement, auquel répond l'association A malgré le manque d'expérience de ses membres en la matière.

Durant toute l'année 2003, un projet ambitieux est élaboré par l'association A, qui remporte finalement l'appel d'offres et devient donc délégataire de service public au commencement de 2004,

pour une durée initiale de cinq années. Son conseil d'administration décide de confirmer le directeur dans ses fonctions, au sein d'une équipe agrandie et mixte puisqu'elle mêle d'anciens fonctionnaires de la régie et des membres de l'association. Depuis 2004, elle a pris à bras-le-corps ses nouvelles responsabilités. L'équipe salariée est passée de deux personnes avant la DSP à dix en 2007, sous le contrôle d'un conseil d'administration très dynamique car composé majoritairement de personnes impliquées dans le projet depuis ses débuts. La confiance qu'accorde la ville à l'association est grande, comme le montre son influence sur l'élaboration des politiques culturelles locales. Elle n'entend pas abuser de cette position dominante et s'attache à maintenir un dialogue ouvert et permanent avec les autres associations du territoire.

### **Hybridation des ressources**

L'analyse des ressources d'une organisation constitue une base de compréhension de son fonctionnement concret. Pour les associations, cette analyse est d'autant plus riche qu'elle prend en compte la mixité de ces ressources et leur équilibre. En considérant que les organisations qui nous intéressent ici visent à produire des bénéfices collectifs, qui ne sont pas intégrés par les mécanismes du marché, les seules ressources marchandes ne peuvent suffire à leur survie (Lemaître, Nyssens, 2004). Il s'agit donc de prendre également en compte les ressources issues de la redistribution (où la production est collectée par une autorité centrale chargée de la répartir) et de la réciprocité (où la circulation des biens et services exprime un lien particulier entre les personnes), pour reprendre la terminologie inspirée des travaux de Polanyi (Laville, 1994).

Une telle analyse permet de rendre visibles la relation de l'association à son environnement et les marges de manœuvre dont ses dirigeants disposent pour sa gestion. Elle donne des pistes d'interprétation des différentes logiques qui animent chaque type de ressources. En suivant la grille d'analyse proposée par Gardin, nous distinguerons ainsi les ressources des cas A et B selon leur type (monétaire ou non) et leur origine (particuliers, privé, public, autres).

L'analyse des ressources monétaires du cas A révèle une grande dépendance vis-à-vis des subventions (voir tableau 1), qui s'accroît à chaque exercice comptable. En 2006, elles s'élèvent à 522 146 €, soit environ 70 % des produits d'exploitation. C'est la ville qui effectue la contribution la plus importante, avec près des deux tiers des

subsidés. Le poids considérable du soutien municipal s'explique par la relation historique qui lie les deux parties autour du projet de l'équipement musical. Rappelons que ce dernier était géré sous forme de régie directe de 1999 à 2003. Depuis la signature de la DSP en 2004, l'association essaye de diversifier ses partenaires, comme le montre l'implication croissante de la région dans le soutien au projet : outre une subvention d'exploitation, elle finance deux projets particuliers de l'association et contribue à l'emploi de deux de ses salariés. Par ailleurs, l'association A reçoit 100 000 € de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) au titre du dispositif ministériel « Scènes de musiques actuelles » (SMAC). Celui-ci répond à un cahier des charges précis édicté par le ministère, et auquel l'association se conforme depuis l'obtention du label en 2004.

Les ventes de services, à 228 178 € (29 % des produits), constituent en quelque sorte un financement d'appui pour l'association. Ces recettes proviennent surtout de la billetterie de spectacle (102 969 €) et de l'activité complémentaire qu'est le débit de boisson les soirs de concerts (64 391 €). Ces deux activités sont pratiquées sans concurrence directe avec le secteur privé. D'une part, les tarifs sont inférieurs de 10 à 40 % à ceux du marché ; d'autre part, l'association est titulaire d'une licence dite de « cercle privé » où les seuls adhérents de l'association peuvent consommer au bar. Le reste des ventes est réalisé sous forme de prestations de services diverses, comme l'organisation d'événements publics dans la ville (30 058 €) et la location de l'équipement à des producteurs privés ou associatifs (10 422 €). Avec seulement 8 231 € en 2006, les cotisations et dons ont une infime influence sur le total des produits d'exploitation. L'équipe du cas A souhaite développer le mécénat mais n'a encore trouvé aucun partenaire intéressé.

Par ailleurs, l'association A apparaît en capacité de mobiliser d'importantes ressources non monétaires, dont le total est évalué à 573 106 €, soit 73 % de ses ressources monétaires (788 555 €). Pour lui permettre de réaliser son objet dans les meilleures conditions, la ville met à disposition de l'association deux types de biens : d'une part, l'ensemble des locaux (bâtiments ouverts au public et bureaux) situés au sein d'un complexe architectural de propriété municipale, pour une valorisation initiale de 773 500 € ; d'autre part, un parc d'immobilisations variées (matériel informatique, de sonorisation et d'éclairage) acquis par la ville pour une valeur totale de 91 737 €. Ce sont donc 865 237 € d'immobilisations qui ont été initialement concédées par la ville à l'association, assorties d'un

droit de reprise. Cela signifie qu'à la fin de la DSP ou à l'occasion de la dissolution de l'association, ces immobilisations devront être rendues en l'état où elles ont été concédées. Chaque année sont effectuées des provisions dans la perspective de remplacer le matériel amorti. En 2006, le montant net de ces immobilisations est de 507 106 €.

Enfin, l'association valorise le travail de ses bénévoles à hauteur de 66 000 €. C'est autour des concerts, événements culturels et ludiques, que se concentre l'action des quelque quatre-vingts bénévoles, encadrés par l'équipe. Ils sont mobilisés au bar, au guichet des adhésions, au vestiaire et en cuisine. Le bénévolat contribue à la bonne humeur du lieu, à créer des liens entre amateurs de musique, mais il est aussi, d'après le projet de l'association, « une ressource humaine indispensable au bon fonctionnement du lieu » car il permet de « diminuer notablement les coûts de production de chaque date de concert. »

Tableau 1. Types de ressources des associations étudiées

	Association A		Association B	
	VALEUR	%	VALEUR	%
<b>RESSOURCES MONÉTAIRES</b>				
Ventes de services	228 178	28,9 %	790 742	57,3 %
- dont billetterie	102 969	13,1 %	24 670	1,8 %
- dont débit de boisson	64 391	8,2 %	15 556	1,1 %
- dont activités éducatives	-	0,0 %	722 848	52,4 %
Subventions	552 146	70,0 %	569 256	41,3 %
- dont ville	344 432	43,7 %	390 000	28,3 %
- dont département	12 000	1,5 %	13 950	1,0 %
- dont région	65 129	8,3 %	-	0,0 %
- dont DRAC	100 000	12,7 %	82 683	6,0 %
- dont CNV	21 885	2,8 %	17 157	1,2 %
Cotisations/Dons	8 231	1,0 %	19 611	1,4 %
<i>TOTAL</i>	<i>788 555</i>	<i>100 %</i>	<i>1 379 609</i>	<i>100 %</i>
<b>RESSOURCES NON MONÉTAIRES</b>				
Mises à disposition	507 106	88,5 %	400 000	96,3 %
Contributions volontaires	66 000	11,5 %	15 245	3,7 %
<i>TOTAL</i>	<i>573 106</i>	<i>100 %</i>	<i>415 245</i>	<i>100 %</i>
<b>RESSOURCES TOTALES</b>	<b>1 361 661</b>		<b>1 794 854</b>	

Dans le cas B, la situation est très différente (voir tableau 1). Les ventes de services représentent 57,3 % des produits d'exploitation alors que les subventions sont minoritaires, à 41,3 % du total. Cet équilibre est stable sur les trois derniers exercices. Le détail des ventes fait apparaître une spécificité de l'association B par rapport à A : le poids des activités éducatives, avec 722 848 € réalisés en 2005-2006. B propose, en effet, depuis 1961, un large choix de cours et d'ateliers dans le domaine culturel et socioculturel. Malgré la priorité accordée aux musiques actuelles depuis 1984, elle est restée une MJC « généraliste » au vu des activités proposées (écriture, peinture, danse, théâtre, arts martiaux). La faible contribution de la billetterie de concerts (1,8 % des produits) en témoigne. Avec environ 2000 adhérents et une notoriété locale bien assise, l'association dispose d'une marge de manœuvre importante car elle dépend relativement peu des fonds publics pour son fonctionnement.

Les subventions que reçoit B sont marquées par une forte implication de la municipalité (plus des deux tiers de toutes les subventions), comme pour A. Les 390 000 € obtenus en 2005-2006 sont entièrement dédiés à son fonctionnement. La relation qui unit l'association à la ville semble basée sur la confiance et la bonne gestion financière plus que sur l'examen minutieux du projet artistique et culturel. La contribution des autres partenaires financiers est plus modeste, mis à part le soutien de la DRAC (82 683 €) qui correspond au financement du dispositif SMAC. L'association B est d'ailleurs le seul lieu labellisé SMAC de toute la région. Enfin, en dépit d'un grand nombre d'adhérents, les cotisations et dons ne représentent que 19 611 €, soit 1,4 % des produits. Aucune action de mécénat n'a été envisagée pour l'instant.

Depuis les années 1980, B occupe un bâtiment de caractère appartenant à la ville. Jusqu'à présent, et par habitude, cette mise à disposition ne faisait l'objet d'aucune évaluation comptable. Mais après avis du commissaire aux comptes en 2006, la municipalité a décidé de la valoriser à hauteur de 400 000 €. Cette nouvelle donne modifiera probablement l'équilibre budgétaire de l'association, car il est prévu de faire figurer la mise à disposition dans sa comptabilité analytique dès 2007. B valorise également le travail d'une cinquantaine de bénévoles réguliers. Ceux-ci assistent l'équipe salariée lors des concerts pour en assurer la bonne marche et une plus grande convivialité, tout comme pour A. Leur contribution est estimée à 15 245 €, pour environ 1 500 heures annuelles.

Tableau 2. Ressources des associations par origine

	Association A		Association B	
	Valeur	%	Valeur	%
Particuliers	244 093	17,9 %	809 850	45,1 %
Secteur privé	29 374	2,2 %	21 658	1,2 %
Secteur public	1 081 310	79,4 %	960 086	53,5 %
Économie sociale et solidaire	6 884	0,5 %	3 260	0,2 %
<i>TOTAL</i>	<i>1 361 661</i>		<i>1 794 854</i>	

En suivant Lemaître et Nyssens (*op. cit.*), nous avons identifié quatre catégories d'acteurs économiques différents à l'origine de l'ensemble des ressources mobilisées par les associations étudiées : les particuliers, le secteur privé lucratif, le secteur public, et une quatrième catégorie regroupant notamment les organisations de droit privé sans but lucratif. Cette classification apparaît dans le tableau 2 ci-dessus.

Près de 80 % des ressources de A sont d'origine publique. La contribution de la ville (344 432 € de subventions, 507 106 € de mises à disposition) représente à elle seule les deux tiers du total, ce qui démontre assez clairement la dépendance de l'association vis-à-vis de la municipalité, en dépit du passage en DSP opéré en 2004. De son côté, B jouit d'une situation plus équilibrée car 53 % de ses ressources seulement sont issues du secteur public. La relation étroite qu'entretient la MJC avec la ville paraît moins contraignante : il semble même que l'autonomie financière de l'association la rende plus crédible aux yeux de l'ensemble de ses partenaires publics. L'hybridation des ressources est ici perçue comme un point fort.

L'apport des particuliers est beaucoup plus significatif pour le cas B (45 %) que pour le cas A (18 %). Le succès des activités éducatives proposées par la MJC explique en grande partie cette forte contribution, qui a le double avantage d'être une source de financement hautement prévisible d'un exercice à l'autre et de rassurer les financeurs de l'association sur sa capacité à « s'auto-financer<sup>7</sup> ». En revanche, aucune activité comparable n'est encore développée à l'association A. Malgré une politique d'adhésion incitative, elle ne parvient pas à mobiliser financièrement les particuliers en dehors des concerts et des consommations au bar.

---

7. Le terme semble être utilisé de manière récurrente dans le champ étudié.

Les relations des deux associations avec le secteur privé sont marginales du point de vue des ressources<sup>8</sup>. Celles-ci se réduisent à quelques prestations liées à l'activité de diffusion de concerts : location de la salle à des producteurs privés, partenariats publicitaires locaux. De plus, nous avons comptabilisé comme subventions le reversement d'un pourcentage des droits versés à des sociétés civiles<sup>9</sup> au titre de la diffusion de spectacles professionnels. Le mécénat d'entreprise est une hypothèse sérieusement envisagée par l'association A, mais aucun résultat encourageant n'a pour l'instant vu le jour.

Les autres organisations sont quasi inexistantes dans l'économie des deux cas étudiés, avec moins de 1 % des ressources totales. Ce constat traduit ainsi une quasi-absence de financement et de soutien de la part d'autres organisations privées sans but lucratif. Cependant, et nous y reviendrons plus loin, de nombreuses « ressources » liées à la vie associative de la Fédurok (fédération à laquelle A et B adhèrent) ne sont pas prises en compte dans cette analyse car difficilement appréciables du seul point de vue de chaque organisation.

## Quelques dispositifs de gestion

Observons brièvement la manière dont sont utilisés quelques dispositifs de gestion classiques dans les cas A et B. Nous allons voir que leur usage apparaît en grande partie lié à la trajectoire historique et aux ressources de chaque association.

L'élaboration d'un budget prévisionnel pour l'exercice à venir est systématique pour A et B. C'est en comparant le prévisionnel et le réalisé de l'exercice antérieur que l'administrateur de l'association le construit. Les niveaux de subventions attendus déterminent principalement la composition et les choix budgétaires : en cas de défection d'un partenaire ou de réduction d'une ligne de financement particulière, l'association devra, par exemple, augmenter

---

8. Ces relations sont plus développées du point de vue des *charges* de nos deux cas : les associations « achètent » le droit de diffuser des musiciens professionnels auprès de leurs producteurs, généralement constitués sous forme de sociétés à responsabilité limitée. Plus généralement, l'ensemble des comptes 60, 61 et 62 (achats et autres charges externes) apparaît presque exclusivement composé d'entreprises commerciales.

9. Principalement la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) et la Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes de la musique et de la danse (SPEDIDAM).

ponctuellement les tarifs des concerts ou renoncer à une activité annexe. Les ventes de services représentent une part non négligeable des produits d'activité (29 % pour A, 57 % pour B), mais elles ne peuvent être augmentées indéfiniment, car A répond à des objectifs délégués de service public et B doit respecter des impératifs de non-lucrativité pour conserver ses financements et bénéficier d'exonérations fiscales. Pour leur part, les cotisations et dons sont des apports relativement stables et marginaux. Les marges de manœuvre de l'association dépendent donc en grande partie de sa capacité à mobiliser des financeurs variés.

L'analyse du bilan des associations A et B montre une trésorerie nette positive (56 603 € pour A, 145 551 € pour B), à laquelle correspond un besoin en fonds de roulement négatif. Cela signifie qu'en dépit de ressources stables limitées, A et B utilisent intelligemment les dettes envers leurs fournisseurs pour compenser largement les rares créances qu'elles accordent à leurs clients. Dans le cas de A, il existe chaque année une période difficile, entre mars et avril, où certaines subventions d'exploitation connaissent un retard de versement, tandis que l'association doit régler plusieurs fournisseurs et s'acquitter des salaires de l'équipe et des charges sociales. L'association B semble épargnée par ce phénomène saisonnier, d'une part parce que son exercice comptable s'étend du 1<sup>er</sup> juillet au 31 juin, et d'autre part grâce aux inscriptions estivales aux nombreuses activités culturelles qu'elle propose toute l'année.

Tableau 3. Soldes intermédiaires de gestion

	Association A	Association B
	VALEUR	VALEUR
Marge commerciale	36 480	7 545
Production de l'exercice	156 976	782 432
Conso. en prov. des tiers	348 617	213 013
Valeur ajoutée	- 155 161	576 964
Excédent brut d'exploitation	44 098	57 427
Résultat d'exploitation	35 532	40 480
Résultat courant	35 532	43 699
<i>Résultat de l'exercice</i>	<i>22 996</i>	<i>8 178</i>

L'analyse du résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG, voir tableau 3) permet de mieux comprendre encore le fonctionnement des associations étudiées. La valeur ajoutée, qui mesure la

richesse monétaire créée au cours de l'exercice, est négative pour A (- 155 161 €) et positive pour B (576 964 €). Ceci s'explique par la très forte production de l'exercice chez B, qui correspond à toutes les activités culturelles de la MJC, comptabilisées comme prestations de service. Une valeur ajoutée négative serait très grave pour une entreprise à but lucratif (incapacité à rémunérer le personnel ou les prêteurs avec l'activité marchande), mais c'est très différent dans le cas d'une association fortement subventionnée comme B. Les subventions publiques viennent ici compenser ce que l'analyse financière classique retient comme un déficit de création de valeur. Avec les nombreuses subventions dont elles disposent, A et B ont ainsi un excédent brut d'exploitation positif et similaire (44 098 € pour A et 57 427 € pour B). Notons que ce rééquilibrage entre les deux cas provient de la masse salariale très importante chez B (1 038 605 € pour dix-sept permanents et de nombreux intervenants extérieurs, contre seulement 355 461 € pour A). En divisant les charges liées au personnel par le total des charges, nous obtenons un ratio de 45 % pour A et 71 % pour B.

L'évaluation de la « performance » d'un lieu associatif de musiques actuelles est difficile et relativement peu formalisée. Pour l'activité de diffusion, le taux de remplissage est un indicateur incontournable quoique insuffisant. Il est souvent complété par une analyse plus fine du public, en termes d'âge, de catégorie socioprofessionnelle ou de lieu d'habitation, afin de vérifier si l'association remplit les missions de service public qui lui incombent. Des critères plus qualitatifs peuvent permettre d'apprécier la diversité et l'exigence des choix de programmation, mais la subjectivité de tels critères les rend difficilement généralisables. Pour toutes les autres activités, l'évaluation se base jusqu'à présent sur un mélange de données quantitatives et qualitatives, ainsi que sur l'image de l'association et son ancrage local. Nous constatons que, pour A comme pour B, l'évaluation des financeurs publics se fait sur la foi des rapports d'activités et de rencontres fréquentes qui instaurent un climat de confiance entre l'association et ses partenaires, indispensable à l'autonomie de l'équipe salariée.

## **Profils de gouvernance**

À de rares exceptions près, la littérature associée au thème de la gouvernance traite essentiellement du gouvernement des entreprises cotées en bourse (Pérez, 2003). De fait, les associations

sont plutôt éloignées de ces considérations, non seulement parce que les éventuels bénéfices qu'elles dégagent ne peuvent être redistribués, mais aussi parce qu'elles n'ont aucun capital et donc aucun droit de propriété sur celui-ci. Si l'on souhaite concevoir un ou plusieurs modèles de « gouvernance associative », il(s) doi(ven)t être en mesure de couvrir un ensemble de paramètres propres au monde associatif : grande hétérogénéité des types d'associations, difficile mesure de la performance ainsi que le montrent les travaux portant sur l'utilité sociale<sup>10</sup>, diversité des parties prenantes (clients, fournisseurs, usagers, adhérents, salariés, bénévoles, tutelles, partenaires, donateurs, mécènes).

A et B présentent des caractéristiques communes mais également quelques différences qui attestent de la difficulté à généraliser à ce stade de la recherche. Ce sont deux associations qui assument la gestion d'un lieu de spectacle vivant de manière non lucrative<sup>11</sup>. Elles emploient chacune une équipe salariée permanente (dix permanents pour A, dix-sept pour B) chapeauté par un directeur qui est responsable de sa bonne gestion auprès d'un conseil d'administration entièrement bénévole. Les grandes orientations de l'association sont décidées en assemblée générale, tandis que le conseil d'administration (voire le seul bureau : président, trésorier, secrétaire) est chargé de fixer les objectifs à atteindre au directeur salarié et à son équipe.

Nous avons repéré trois pistes pour lesquelles de premières différences significatives de gouvernance opposent les cas A et B. La première concerne la relation entre l'équipe salariée et le conseil d'administration bénévole : qui dirige l'association ? Comment sont prises les décisions ? Comment le pouvoir est-il partagé entre les différentes instances ayant un « droit de tirage » sur le projet associatif ?

Dans le cas A, le conseil d'administration est composé d'une dizaine de personnes, presque toutes membres de l'association depuis sa création. Ces administrateurs ont une connaissance très approfondie du projet et des usages du champ des musiques actuelles. Ils exercent un vrai contrôle sur le travail de l'équipe salariée et sont l'organe de médiation avec les partenaires publics. Le renouvellement imminent du conseil d'administration est appréhendé par

---

10. Voir notamment le rapport de synthèse effectué par Gadrey en 2004 à partir de trente-huit rapports de recherche abordant la problématique de l'utilité sociale.

11. Pour apprécier la non-lucrativité de ces associations particulières, on se réfère généralement à la fiche technique rédigée en 2000 par les services du ministère de l'Économie et des Finances.

ses membres actuels et par la direction, qui craignent un affaiblissement de cette veille bénévole sur le devenir de l'association. Pour l'association B, le conseil d'administration est sensiblement plus hétérogène dans sa composition, comprenant, par exemple, des commerçants locaux ou des professeurs de musique. Les administrateurs contrôlent les comptes mais laissent une grande marge de manœuvre à l'équipe salariée dans son travail quotidien.

Une deuxième piste de réflexion a trait au rôle des pouvoirs publics dans la gouvernance de l'association : le rapport entre l'association et ses financeurs est-il « tutélaire » (Laville, Nyssens, 2001) ou plus librement négocié ? Ces derniers sont-ils représentés au conseil d'administration ? Le montage juridique permet-il une réelle autonomie de l'association dans la mise en œuvre de son projet ?

Si la municipalité représente dans les deux cas près des deux tiers des subventions reçues, A et B diffèrent dans leurs modes de relation avec les pouvoirs publics. L'association A exploite un équipement géré directement par la ville entre 1999 et 2003. Il y a une volonté politique assez forte qui légitime durablement l'existence même du lieu. L'association est très dépendante des fonds publics pour fonctionner (70 % des produits), mais elle mène une stratégie de diversification des partenaires et a réussi à imposer un certain nombre de conditions à la ville pour garantir son autonomie (par exemple, aucun délégué municipal dans le conseil d'administration). Porté par un directeur salarié charismatique et le succès de la DSP, A demeure en réelle capacité de négocier avec l'ensemble de ses partenaires. B entretient une relation plus distante avec sa municipalité. La relation de confiance est plus basée sur la bonne gestion financière du lieu que sur le sens de l'action. L'association B est plus autonome que l'association A grâce aux ventes de services qu'elle génère (57 % des produits). Enfin, c'est une convention triennale et non une DSP qui relie B à la ville. Ainsi, B est dans une position plus incertaine que A car elle doit rendre compte de son activité plus souvent et de manière moins balisée.

Enfin, une dernière piste concerne la prise en compte des différentes parties prenantes en interaction. Une première approche possible est celle qui étudie le mode de formation de l'association en dissociant ses promoteurs de ses bénéficiaires (Laville, Sainsaulieu 1997). Historiquement, B s'apparente au modèle de l'auto-organisation (les promoteurs mettent en place une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie), tandis que A emprunte autant à ce modèle qu'à celui de l'organisation pour

autrui (les promoteurs génèrent une activité qu'ils estiment nécessaire ou souhaitable pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie). Une autre approche consiste à repérer si l'association s'inscrit dans une démarche de professionnalisation (tant de ses salariés que des artistes accueillis) ou de valorisation de l'amateurisme et du militantisme. Si A et B conjuguent les deux démarches dans leur projet, il est certain que l'association B, par son statut de MJC et les nombreuses activités proposées, se situe plus volontiers du côté des pratiques en amateur.

L'histoire des associations étudiées, l'analyse de leurs ressources, leur gouvernance et l'usage de certains dispositifs de gestion confirment leur caractère hybride. Évidemment, une telle analyse exploratoire mérite d'être approfondie, et d'autres éléments organisationnels devraient d'être étudiés pour déterminer des configurations plus précises : la structure formelle, le discours et les valeurs, les activités réalisées. C'est particulièrement utile dès lors que l'on souhaite comprendre les liens entre la structure organisationnelle des associations et les institutions qui régissent le champ des musiques actuelles. Comme l'a montré Scott (1987), il est intéressant d'observer non seulement les composantes de l'environnement institutionnel (ici, l'État et les collectivités locales, le marché de la musique, la Fédurok ) mais aussi les éléments concernés par le jeu institutionnel et les différents mécanismes d'influence possibles.

## **ISOMORPHISME OU INNOVATION ? L'ASSOCIATION ET LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL**

Les lieux associatifs de musiques actuelles ont la particularité de se situer dans un champ de la vie artistique et culturelle où coexistent de nombreuses entreprises privées lucratives et publiques. Leur légitimité s'est largement accrue depuis deux décennies, notamment sous l'influence de la Fédurok au niveau national. Pourtant, les modèles de l'entreprise commerciale et de l'établissement public semblent rester plus légitimes que l'association pour gérer un équipement culturel dédié au spectacle et à la diffusion des musiques dites « actuelles ».

À l'heure des synergies État-marché, on est en droit de se demander quelles sont les caractéristiques propres aux associations dans le champ considéré. Si les données recueillies ici sont fragmentaires, nous percevons à partir des associations étudiées

deux tendances opposées mais complémentaires, correspondant à deux interprétations différentes de la réalité.

La première diagnostique la banalisation des associations, dont l'identité n'est plus clairement distincte de l'entreprise commerciale ou de l'établissement public, et qui finissent par toutes se ressembler sous l'influence de leur environnement. La seconde interprétation, au contraire, estime que les associations ont profondément contribué à modifier le champ des musiques actuelles et sont toujours des sources importantes d'innovation sociale. Ces deux lectures correspondent à la distinction théorique effectuée par Zucker (1987) concernant le courant néo-institutionnaliste : la création et la diffusion de nouvelles règles émane soit de l'environnement, soit de l'organisation elle-même.

### **Isomorphisme et banalisation des lieux associatifs de musiques actuelles**

Malgré toutes les particularités locales, les cas A et B ont un grand nombre de points communs. Elles ont des origines militantes mais ont vite rencontré un soutien de leur municipalité, puis d'autres partenaires publics. Leurs effectifs se sont accrus progressivement, elles proposent des activités similaires (diffusion de concerts professionnels et amateurs, répétition, action culturelle envers le jeune public, formation à la pratique instrumentale), adhèrent à la Fédurok et sont bénéficiaires du dispositif SMAC. Elles perçoivent environ le même montant de subventions, avec une prédominance de l'enveloppe municipale, et ne perçoivent presque pas de dons. En revanche, elles mobilisent un bénévolat régulier et sont installées dans des bâtiments mis à disposition par la ville. Le conseil d'administration est entièrement bénévole et constitué majoritairement d'adhérents ; leurs financeurs n'y siègent pas mais sont en contact régulier avec le directeur salarié et l'administrateur de l'association.

L'association B est parvenue à maturation depuis la fin des années 1990, tandis que A entre dans une phase de stabilité depuis l'obtention de la délégation de service public en 2004. Leurs ressemblances renvoient-elles au concept d'isomorphisme institutionnel, avec la stabilisation du champ des musiques actuelles ? Les signes relevés par DiMaggio et Powell (1983) pour caractériser un champ qui s'est doté de règles institutionnelles stables semblent être réunis : l'interaction croissante entre organisations ; l'émergence de structures fédérales et d'alliances bien définies ; l'augmentation de

l'information à traiter et la reconnaissance réciproque des acteurs. L'appartenance de A et de B à la Fédurok semble être ici un critère déterminant. La vie fédérale est riche en rencontres régulières (*via* les assemblées générales, les festivals de musiques actuelles) et en échanges continus (*via* des listes de diffusion sur Internet) entre directeurs, comptables, programmateurs, chargés de communication. Par ailleurs, la fédération a été associée à plusieurs formations diplômantes depuis 2002. En suivant DiMaggio et Powell (1983), nous y voyons deux sources d'isomorphisme « normatif », véhiculé par les pairs dans un contexte de professionnalisation.

Une banalisation marchande aurait-elle affecté les cas A et B ? Pour les deux organisations, l'« impulsion réciprocaire » (Eme, Laville 2005) et militante de départ s'est ensuite accompagnée d'une logique de développement et de professionnalisation, comme en attestent la diversification des services offerts et l'augmentation progressive des effectifs salariés. Cette évolution correspond à une tendance générale concernant le monde associatif depuis les années 1980 : Marchal (1992) décrit ainsi l'apparition d'« entreprises associatives ». Elles se caractérisent par la juxtaposition plus ou moins heureuse, au sein d'une même entité juridique empruntant autant au contrat d'association qu'au contrat de travail, de deux dispositifs de coordination autonomes.

La diffusion de concerts, activité la plus visible, est-elle réalisée dans des conditions vraiment différentes d'une entreprise de spectacle à but lucratif ? Cette question est tellement cruciale qu'elle a fait l'objet d'une âpre négociation suite à l'instruction du 15 septembre 1998 relative à la fiscalité des associations loi 1901. Les lieux associatifs de musiques actuelles, et plus généralement la plupart des associations de création artistique ou d'exploitation de lieux de spectacles, étaient menacés d'assujettissement aux impôts commerciaux. En effet, leur « non-lucrativité » était suspecte pour les services de Bercy : elle pouvait cacher des entreprises déguisées en association pour éviter l'impôt. Après réévaluation avec des représentants des milieux du spectacle ensuite réunis au sein de l'UFISC<sup>12</sup>, deux fiches techniques sont élaborées par le ministère de l'Économie et des Finances en septembre 2000. Sous réserve de

---

12. L'Union fédérale d'intervention des structures culturelles est née de cette mobilisation. Ses membres fondateurs sont la Fédération des arts de la rue, le Syndicat des nouvelles formes et arts du cirque, la Fédercies (fédération des compagnies indépendantes du spectacle vivant) et la Fédurok. Pour une présentation exhaustive et actualisée de l'UFISC, voir son site Internet : <http://www.ufisc.org/>

la validation de critères précis, elles permettent aux associations qui le souhaitent d'assumer le caractère non lucratif et désintéressé de leur activité. Mais la suspicion de concurrence déloyale pèse encore sur ces associations réalisant régulièrement des ventes de services, et dont les liens avec l'industrie de la musique sont importants. Par exemple, l'achat de certains spectacles revient schématiquement à utiliser des deniers publics pour payer des sociétés de production dont les tarifs sont ceux du marché.

L'étude de l'évolution historique, des ressources, des profils de gouvernance et des dispositifs de gestion de A et B montre que celles-ci sont aujourd'hui très dépendantes de l'État et des collectivités locales dans leur fonctionnement. Avec respectivement 80 % et 53 % de leurs ressources, les fonds publics sont majoritaires et lient donc les associations à leurs financeurs. Néanmoins, le rapport est plus négocié que tutélaire : A et B disposent d'une certaine latitude pour déterminer leurs objectifs annuels, et surtout pour en assurer la mise en œuvre. L'évaluation des résultats est pour l'instant assez souple. Dans le cas A, la pression publique est sensiblement plus forte, car l'association est délégataire d'un service public dont elle ne maîtrise ni la définition ni le renouvellement. Par ailleurs, plusieurs partenaires financent non plus le fonctionnement de l'association mais certains projets réalisés : la reconduction de ces subventions est plus incertaine qu'une subvention tacitement renouvelée chaque année. Tout ceci est complexe. L'influence des bailleurs ne s'exerce-t-elle que par le biais des ressources proprement dites, comme l'ont montré les travaux portant sur la *resource dependency* (Pfeffer, Salancik, 1978), ou bien se traduit-elle également dans les conditions d'obtention et l'évaluation de l'utilisation qui en est faite ? Ainsi que le note Zucker (*op. cit.*), il est parfois bien délicat de distinguer les explications institutionnelles des seuls phénomènes de dépendance financière.

La tendance nationale semble confirmer cette évolution, alors que le contexte de restriction budgétaire actuel ne permet pas de grandes marges de manœuvre au niveau ministériel. À la Fédurok, on s'interroge sur l'apparition d'une nouvelle génération de lieux (la « génération 2000 »), initiés non plus par un collectif associatif mais par une ou plusieurs collectivités locales. Ce sont généralement des équipements très coûteux, encore minoritaires dans la fédération mais en forte croissance. La fédération identifie ainsi « un glissement de l'initiative privée, souvent associative et non lucrative, vers une initiative exclusivement publique » (Fédurok,

2001, p. 3). Convaincues de l'intérêt des musiques actuelles pour la vie culturelle locale, les collectivités décident maintenant d'intégrer ces musiques longtemps exclues à leurs compétences culturelles. On construit des « SMAC » comme jadis des théâtres. Force est de constater, avec Teillet, que les musiques actuelles sont passées d'une phase d'innovation à une certaine normalisation. Malgré plusieurs originalités propres au champ, il estime que « toute la palette des modalités d'action publique en faveur du spectacle vivant se décline désormais dans le champ des musiques actuelles » (Teillet, 2007, p. 275). Cette tendance pose un véritable débat pour les « militants bâtisseurs » des musiques actuelles : d'un côté, il faut se féliciter de la reconnaissance obtenue après des années d'invisibilité et d'illégitimité ; de l'autre, il est inquiétant d'adopter des formes organisationnelles qui ressemblent à s'y méprendre à ce que l'on a combattu lors de l'émergence du champ.

### **Innovation associative et coconstruction des politiques publiques**

L'interprétation précédente, aux accents plutôt déterministes, renvoie à une conception du « tiers secteur » comme « troisième choix ». La banalisation des associations en quasi-entreprises ou quasi-administrations semble indiquer, en effet, que l'association n'est utile que pour faire émerger de nouvelles demandes, « non solvables et/ou minoritaires, des demandes ignorées ou négligées par les entreprises privées comme par les pouvoirs publics » (Valéau, 2003, p. 11). Cette lecture inspirée du courant néoclassique en économie pense l'association comme solution de repli en cas d'échec du marché (*market failure*) ou de l'État (*state failure*). En situation normale, en effet, l'activité d'une entreprise associative aurait vocation à être gérée sous forme de service commercial ou de service public.

Or, il existe une seconde interprétation de la persistance d'associations hybrides dans un champ comprenant aussi des entreprises privées lucratives et publiques. Elle revient à ne plus considérer l'association seulement comme le signe d'une nouvelle demande sociale en émergence, et davantage comme une « troisième voie » pérenne. Pour envisager le rôle des associations dans les démocraties modernes, Laville et Vaillancourt (1998) identifient trois hypothèses politiques : néolibérale, social-étatiste, et solidaire. Dans « l'hypothèse solidaire », la coupure entre l'État et la société

civile est remise en question. En encourageant la créativité et la responsabilité civiques plutôt que des programmes univoques et non négociables, il s'agit non pas de faire des associations le cheval de Troie du désengagement de l'État mais des partenaires au service d'une « citoyenneté active » et de nouvelles politiques publiques.

Les lieux associatifs de musiques actuelles sont, de ce point de vue, des organisations légitimes d'un champ ayant émergé dans les années 1980 et ayant plus ou moins atteint la stabilité dans les années 1990. Challengeurs des producteurs privés et des établissements publics, ces associations sont désormais représentées par un syndicat professionnel (le SMA), alors que la Fédurok constitue un groupement fédéral très influent dans le champ. Ainsi, la fédération est à l'origine de la concertation nationale entamée en 1999 entre représentants des collectivités territoriales, de l'État et des professionnels des musiques actuelles. Elle a également participé activement à la négociation fiscale avec Bercy en 2000 et coorganisé le premier Forum national des musiques actuelles en 2005. Nous l'avons vu, le terme même de « musiques actuelles » est la création de militants associatifs, alors que plusieurs expressions utilisées couramment dans le champ ont une paternité associative (« accompagnement », « coconstruction »).

A et B sont deux exemples de ce dynamisme associatif qui ne se contente pas de reproduire les éléments institutionnels de son environnement. La genèse de A est originale, au croisement d'une volonté municipale et d'un engagement associatif. L'équipe a changé de gouvernance sous l'influence de son directeur et d'un cercle proche, passant de la tutelle municipale à une délégation de service public envers une association. L'association B, elle, est née d'une mobilisation de jeunes citoyens dans les années 1960. Elle a changé radicalement d'identité en 1984 après plus de vingt ans de stabilité et de soutien municipal. L'association s'est renouvelée, a diversifié ses activités tout en assumant une orientation « musiques actuelles ». Grâce à son autonomie issue des ventes de services, elle est en capacité de négocier plus sereinement avec ses partenaires publics. Plus généralement, l'histoire du champ des musiques actuelles reflète celle de ces cas : les lieux associatifs ont exercé, séparément et en groupe, une influence indéniable sur la structuration du champ et la manière d'envisager les politiques culturelles.

L'articulation entre l'action des lieux associatifs et celle de leurs réseaux professionnels paraît cruciale. L'émergence puis la stabilisation du champ relèvent d'une construction politique (Fligs-

tein, 1996) où le « tiers secteur » s'est progressivement affirmé dans différents territoires et consolidé sur le plan national. Cette construction a rencontré la volonté de l'État qui, à partir de 1981, a reconnu le rock comme faisant partie du champ légitime de l'intervention publique pour la culture. Le changement institutionnel semble constitué d'interactions, d'allers-retours entre les organisations (et les groupements professionnels qui les fédèrent) et les pouvoirs publics. Dès lors, les phénomènes d'institutionnalisation peuvent être appréhendés dans un double mouvement cohérent avec l'analyse opérée par Zucker : l'institutionnalisation provenant de l'État et de l'environnement des associations, et l'institutionnalisation générée par les associations et diffusée dans le reste du champ des musiques actuelles. Cela rejoint la nécessité relevée par Laville, Lemaître et Nyssens (2006) d'étudier conjointement la construction des politiques publiques et associatives.

### **De la diversité des associations à la diversité culturelle**

Les cadres d'analyse pour catégoriser les associations sont aussi utiles que difficiles à élaborer, et leur validité intersectorielle est assez rare. En étudiant la légitimité de l'entreprise associative et l'usage du salariat et du bénévolat en leur sein, Hély (2004) distingue quatre idéaltypes : gestionnaire, militante, unipersonnelle et marchande. Dans un autre registre, Mintzberg (2005) s'intéresse aux bénéficiaires et au sens de l'action associative, et relève lui aussi quatre configurations : *activist* (plaidoyer pour autrui), *benefit* (service pour autrui), *protection* (plaidoyer pour soi) et *mutual* (service pour soi). Pour intéressantes qu'elles soient, ces typologies s'appliquent difficilement aux lieux associatifs de musiques actuelles. Les cas A et B se situeraient plutôt au carrefour de toutes les catégories : d'origine militante et devenues gestionnaires, elles réalisent des prestations (marchandes) de services sans poursuivre de but lucratif tout en recevant des subventions de fonctionnement ; elles se regroupent en fédérations et autres syndicats pour mutualiser information et outils de gestion tout en souhaitant coconstruire l'intérêt général.

Les lieux associatifs de musiques actuelles restent encore très peu étudiés. Pour aborder et donc mieux comprendre leur complexité apparente, il paraît judicieux de mener une « recherche sur le contenu » à fin descriptive. En sciences de gestion, il existe une tradition inductive visant à identifier des formes, des configu-

rations à partir d'observations regroupées de la réalité organisationnelle (Thiétart, 1999). C'est notamment dans cette tradition que s'inscrivent les célèbres travaux de Mintzberg (1979) portant sur la structure des organisations. Dans le domaine des associations, Cooney (2006), par exemple, tente de comprendre, à partir d'une étude de cas très détaillée, comment s'imbriquent des logiques contradictoires au sein d'une entreprise sociale complexe. Dans notre exemple, A et B ne sont que deux cas qu'il conviendrait de comparer avec d'autres associations similaires, par exemple membres du réseau Fédurok. C'est cet approfondissement empirique et comparatif qui est désormais à envisager.

Si l'homogénéisation des organisations est observable à certains égards depuis la stabilisation institutionnelle des musiques actuelles, on peut encore s'étonner devant « l'extrême diversité des lieux » qui, au-delà de gabarits hétérogènes, « se différencient les uns des autres, soit par l'importance accordée aux pratiques amateurs qui est une variable importante, soit par des initiatives locales spécifiques, soit par la façon de gérer, au croisement du secteur public et du secteur commercial, entre têtes d'affiches et découvertes » (Berthod, Weber, 2006, p. 27).

Justement, les associations et l'ensemble de la société civile sont appelés à jouer un grand rôle si l'on en croit les termes de la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle. Face à la concentration oligopolistique à l'œuvre dans les industries culturelles et à la crise des politiques publiques en faveur de la culture, « l'hypothèse solidaire » (Laville, Vaillancourt, *op. cit.*) gagne en crédibilité. Les États signataires de la déclaration s'engagent notamment à « associer étroitement les différents secteurs de la société civile à la définition des politiques publiques visant à sauvegarder et promouvoir la diversité culturelle » (UNESCO, 2001, article 19). Le noble combat pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (UNESCO, 2005) ne saurait se réduire à de la diplomatie internationale. Cela suppose de réévaluer le rôle et le fonctionnement de ces associations œuvrant localement dans le champ artistique et culturel, à côté d'entreprises commerciales et publiques, et de comprendre ce que signifie ce mélange de complexité organisationnelle et d'impact institutionnel qui les caractérise. Comme le suggèrent DiMaggio et Bryson (2000), tout débat sur la mise en œuvre de la diversité culturelle entendue au sens de l'UNESCO devrait s'interroger sur le mélange adéquat entre les dynamiques marchandes, l'intervention publique et les initiatives de la société civile.

Troisième partie

De la gestion  
à la gouvernance

## 9

# Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations

*Philippe Avare*  
*Philippe Eynaud*  
*Samuel Sponem*

L'analyse de la diffusion des pratiques managériales dans les associations (chapitre 5) nous a conduits à retenir leur mode de financement comme élément structurant pour comprendre les dispositifs de gestion dans les associations. Les chapitres suivants (chapitres 6 à 8) nous ont donné l'opportunité d'explorer de manière discriminée trois types d'associations adoptant des comportements gestionnaires différents (associations quasi-administrations, associations faisant appel public aux dons, associations culturelles). Il semble maintenant intéressant de rapprocher les pratiques gestionnaires dans ces divers types d'associations pour les mettre en perspective. Ce chapitre a pour objet de dresser un panorama général des dispositifs de gestion observés. Pour cela, nous proposons de centrer notre étude sur les usages et les fonctions de ces dispositifs. En effet, c'est par l'analyse des usages que nous aurons la possibilité de dépasser le simple constat relatif à la présence (ou non) des instruments de gestion dans les associations, et que nous aurons une chance de pouvoir rendre compte de leur appropriation, de leur processus de transformation et d'adaptation. Après avoir dressé un état des lieux transversal

des dispositifs de gestion présents dans les associations et des pratiques différenciées qu'ils induisent, nous nous intéresserons à l'utilisation raisonnée que l'on peut en attendre. Ce deuxième temps de notre analyse nous conduira donc à essayer de dégager des axes de réflexion sur la place de la gestion dans les associations et sur la manière de la mettre en œuvre dans le cadre d'une gouvernance élargie.

### **DES DISPOSITIFS DE GESTION CLASSIQUES ET DES PRATIQUES DIFFÉRENCIÉES**

Les études de cas réalisées montrent que les contraintes des tutelles ou des donateurs, mais aussi le souci d'optimisation des ressources, amènent les associations à adopter les techniques de gestion des entreprises. On retrouve ainsi dans toutes les associations des dispositifs de gestion classiques, ceux des entreprises, mais avec des usages parfois originaux qui peuvent en changer la nature. Ceci n'est pas inattendu, on constate en effet une certaine uniformité dans les dispositifs de gestion développés dans les entreprises, différenciés toutefois par l'utilisation qui est faite de ces dispositifs (Simons, 1995).

Les dispositifs comptables et financiers sont ainsi au cœur de la gestion associative, notamment le budget, la comptabilité et les indicateurs de performance.

#### **Le budget : un outil au cœur de la régulation associative**

Le budget est une prévision chiffrée et monétaire pour l'année à venir. Il s'articule en général avec un plan stratégique qui donne la direction que doit prendre l'organisation. Les cas présentés précédemment montrent que selon les types d'association et leurs problématiques, il peut avoir des finalités différentes.

Pour la quasi-administration, le budget correspond à une autorisation de dépenses approuvée par la tutelle. Sa négociation est un moment essentiel et l'objectif de l'association est de ne pas dépasser le budget en termes de dépenses. Une dérive possible est la tentation de dépenser le budget dans son intégralité sous peine de le voir diminué l'année suivante par la tutelle. Ceci peut conduire à décaler les dépenses venant en dépassement budgétaire pour correspondre aux dépenses budgétées. Par exemple, des frais de

déplacement peuvent être décalés sur des frais sur activité, ou une étude non prévue au budget peut se retrouver en maintenance.

Pour les autres types d'associations, le budget sera plus proche des techniques de management de l'entreprise avec, toutefois, des objectifs très différents. Par exemple, l'entreprise doit élaguer tout secteur déficitaire voire tout secteur avec une rentabilité trop faible par rapport à la rentabilité des fonds propres exigée par les actionnaires. A contrario, l'objectif de l'association est de maintenir une activité maximale envers ses publics en utilisant les excédents d'une activité pour financer les autres. Ainsi, pour les associations faisant appel public au don, la problématique centrale est d'augmenter les ressources collectées et les actions réalisées tout en maîtrisant les frais généraux. Pour les associations culturelles, le budget est établi en fonction des subventions accordées par les partenaires. La subvention doit permettre de financer les frais fixes de la structure et une quote-part de la programmation en fonction de l'ambition politique de la collectivité. Le budget est ainsi un outil de réflexion sur les marges de manœuvre dont dispose l'association pour satisfaire les besoins de ses adhérents (tarif famille nombreuse, etc.).

Compte tenu de la généralisation des pratiques de contractualisation avec les tutelles, plans stratégiques et budgets ne sont plus une simple autorisation de dépense, dans une logique de gestion par les moyens. Ils sont au cœur de la contractualisation *ex-ante* et de l'évaluation *ex-post* des associations. Les études de cas réalisées suggèrent que cette logique contractuelle se diffuse à l'intérieur des associations, avec les avantages et les limites afférents à ce dispositif de management. De manière générale, au-delà des rôles traditionnels du budget dans les associations, la diffusion du *managérialisme* conduit à utiliser le budget comme un outil pour responsabiliser les acteurs (Jones et Thompson, 2000).

## **Comptabilité et indicateurs de performance**

Les systèmes comptables tiennent une place centrale dans les dispositifs de gestion associatifs. Les associations ont ainsi des obligations légales en matière de comptabilité générale mais aussi des obligations des tutelles en matière de comptabilité analytique, c'est-à-dire en ce qui concerne l'utilisation de la comptabilité pour gérer. La spécificité associative vient ici de la nécessité de rendre compte, en plus du fonctionnement interne de l'association, de

l'impact de son fonctionnement sur les bénéficiaires ou adhérents, et plus largement sur l'environnement.

Dans les quasi-administrations étudiées, les rubriques analytiques doivent être alignées sur les rubriques budgétaires. L'outil analytique sert donc à établir les comptes administratifs mais il n'est pas utilisable en l'état pour réfléchir à l'allocation de ressources. La spécificité de ces associations réside justement dans ce cadre réglementaire contraignant qui permet l'allocation des ressources et le contrôle par la tutelle. Il n'y a pas de décisions à prendre, sauf marginalement dans le cas où l'association tente de faire accepter de nouveaux projets sans demander l'avis de la tutelle. Les tutelles demandent de plus en plus des rapports d'activité quantitatifs (nombre de jeunes suivis, nombre d'actes médicaux, etc.), à l'aide desquels les associations doivent faire la preuve de leur performance. On constate que les mesures sont fortement dépendantes du secteur. Par exemple, dans le secteur sanitaire et social, le taux d'occupation est un élément majeur pour les tutelles. De ce fait, il est suivi par les gestionnaires.

Pendant, cette mesure pose des problèmes quand l'action est difficile à quantifier. Les associations doivent parfois trouver des mesures alternatives qui permettent de mettre en évidence la réalité de leurs actions. Par exemple, une association de lutte contre la toxicomanie ne peut pas traduire son activité par le nombre d'actes médicaux, car les actes de réinsertion n'entrent pas dans ce cadre. Elle va donc proposer comme mesure la « file active », c'est-à-dire le nombre de personnes suivies en permanence par la structure.

L'analyse des dispositifs de gestion et de leur usage rend compte d'une grande créativité en ce qui concerne les associations faisant appel public aux dons. C'est ainsi que des outils classiques de gestion tels que les soldes intermédiaires de gestion font l'objet d'une adaptation originale en fonction des enjeux gestionnaires (les dépenses sont définies par destination et non par nature). Par ailleurs, la comptabilité analytique se voit affinée avec la croissance de la taille de l'association par la création d'axes multiples (pour mesurer les charges et les produits selon différents critères). L'outil analytique sert ainsi à suivre le coût réel des projets ; il peut être dans ce cas un réel outil de gestion pour optimiser les actions par rapport aux fonds utilisés. L'indicateur le plus suivi est la marge directe sur collecte (c'est-à-dire la part des fonds collectés réellement utilisable pour réaliser les missions de l'association après

déduction des coûts de collecte). Le ratio coûts directs sur actions menées/collecte nette permet d'évaluer la part des dons qui est directement affectée à la réalisation de l'objet de l'association. Ces indicateurs sont fournis indirectement aux donateurs par l'intermédiaire du tableau emplois-ressources, élément obligatoire des comptes de ce type de structure. Ils doivent démontrer au public que les fonds sont utilisés de manière efficiente.

Dans les associations culturelles, le total des subventions globales moins les frais fixes renseigne sur le montant disponible pour la programmation. Ceci doit permettre de définir la rémunération des troupes et les recettes prévisionnelles de programmation (prix de la place au prix du marché ou en fonction de la volonté politique et taux de remplissage). Si surplus il y a, il est alloué aux investissements dans la structure (exemple, l'installation Dolby, le changement de fauteuils et le changement du rideau de scène). Le taux de remplissage est un élément central de la gestion d'une association culturelle (il en est de même pour d'autres associations de service public du type piscine). Ce taux de remplissage est suivi à la fois par les gestionnaires et par les collectivités territoriales financeurs. Le ratio coût de la structure/unités de consommation (par exemple nombre de spectateurs, nombre d'entrées, etc.) donne une vision du coût du service public. Ce ratio peut être comparé au coût d'une même structure à gestion privée. Parfois, des ratios plus qualitatifs, de type remplissage par tranche d'âge ou par catégorie socioprofessionnelle, vont être rajoutés. Ils permettront de se poser d'autres questions : le théâtre est-il un théâtre de retraités ? Est-il réservé à des spectacles d'associations sans réelle valeur ajoutée ? Ces ratios serviront à la fois à la politique des collectivités locales (qui veut-on accueillir ?) et à la politique tarifaire.

Les études de cas réalisées montrent une diffusion croissante des pratiques de contractualisation et de mesure, qui se retrouvent dans les dispositifs comptables et financiers mais aussi dans les démarches qualité qui se développent fortement (Chauvière, 2007). Une certaine diversité de pratiques est cependant possible ; les associations n'ont pas à se laisser enfermer dans le modèle qu'on semble leur imposer et qu'elles contribuent parfois elles-mêmes à diffuser.

## **POUR UNE UTILISATION RAISONNÉE DES DISPOSITIFS DE GESTION DANS LES ASSOCIATIONS**

L'état des lieux transversal que nous venons de dresser a mis en lumière le rôle des pratiques et des usages dans l'évolution des dispositifs de gestion au sein des associations. Nous avons pu constater une variété dans les modes d'appropriation et une certaine créativité dans la recherche d'innovations managériales. Il est alors concevable que le champ associatif puisse être le lieu d'un développement singulier de la gestion, et sans doute nécessaire de s'interroger sur les principes qui pourraient le fonder. La seconde partie de ce chapitre est donc construite autour de la proposition de trois axes susceptibles de guider les dirigeants associatifs dans la mise en œuvre d'un management associatif. Le premier axe pose le problème de la lisibilité du projet vis-à-vis des tiers et de la légitimité qui peut s'en déduire. Le deuxième a pour objet le nécessaire besoin, exprimé par la plupart des associations que nous avons rencontrées, d'aller au-delà d'une simple rationalité instrumentale. Enfin, le troisième axe rend compte du caractère indispensable d'une réflexion autour de ce qu'il faut entendre par performance associative.

### **Assurer la lisibilité vis-à-vis des tiers et la légitimité**

Les indicateurs chiffrés ont une place croissante dans l'évaluation de la performance des associations. Ceci peut conduire à dénaturer l'activité des professionnels et bénévoles associatifs, du fait d'une diffusion et d'une application trop formelle et trop restrictive des dispositifs de gestion.

En effet, la performance des associations doit aujourd'hui être objectivée, rendue mesurable, pour donner aux financeurs des preuves de bonne gestion. Dans une période de restriction des subventions publiques, les dispositifs de gestion semblent, certes, indispensables à l'optimisation de l'utilisation des ressources au service du développement d'actions. Cependant, au-delà de cette fonction d'optimisation, ils sont également utilisés par les associations pour se légitimer vis-à-vis de leurs parties prenantes. On constate ainsi, dans les divers types d'associations étudiées, que les dispositifs de gestion, par la confiance qu'ils inspirent, sont des générateurs de ressources. Autrement dit, la présence de ces dispositifs est indispensable pour inspirer confiance aux tutelles ou

aux donateurs. Ce qui compte, ce n'est pas uniquement que ces dispositifs permettent d'améliorer la prise de décision et la régulation, c'est aussi qu'ils en donnent l'impression ; les associations ne doivent pas oublier qu'ils peuvent être des supports pour la communication externe et la négociation.

Cependant, les études de cas réalisées montrent que les dispositifs utilisés pour donner une image de l'association en externe ont une tendance naturelle à se diffuser dans le fonctionnement interne et quotidien des associations. Ce phénomène a déjà été constaté par Hopwood dans les entreprises privées, qui parle à son sujet d'« effet contagion ». Il montre ainsi que « si le supérieur d'un manager prête attention à l'atteinte du budget, ce manager ne peut satisfaire cet objectif qu'en faisant attention aux écarts budgétaires de ses subordonnés » (Hopwood, 1974, p. 487). Il en est de même pour les associations. On constate qu'elles reproduisent en interne les divers modes de contrôle utilisés par les parties prenantes. Une utilisation de modes de contrôle financiers par les parties prenantes se traduit donc par une utilisation de modes de contrôle financiers au sein des associations, sans que cela puisse forcément s'expliquer par une logique de bonne gestion. Pourtant, le budget, s'il est un dispositif fondamental de l'association pour négocier avec sa tutelle, ne doit pas forcément devenir le principal référent de l'action des professionnels associatifs. Le risque, en effet, est de centrer l'attention sur ce qui est chiffré, mesuré et mesurable – et ainsi de réduire le secteur associatif à sa dimension financière – aux dépens de l'engagement des acteurs et d'un fonctionnement informel qui peut avoir une certaine efficacité. En résumé, ces dispositifs doivent permettre aux associations de faire la preuve de leur performance, mais leur mise en place ne conduit pas forcément les associations à être performantes.

Une stratégie envisageable, et par ailleurs souvent constatée, consiste à découpler les dispositifs de gestion présentés en externe de leur utilisation en interne (Meyer et Rowan, 1977). Ceci se traduit soit par le refus en interne de certains dispositifs pour guider l'action associative, soit par leur détournement, alternative dommageable qui implique d'aller au-delà de la rationalité instrumentale et de réfléchir à la construction d'une représentation de la performance.

## **Sortir de l'illusion de la rationalité instrumentale**

Dans les entreprises comme dans les associations, les dispositifs de gestion sont des outils d'aide à la prise de décisions et à la régulation des comportements. Ils s'intègrent dans une conception instrumentale de la gestion. La rationalité instrumentale inscrite dans le management semble difficilement compatible avec un secteur associatif, dans lequel la rationalité axiologique ou conformité par rapport à des valeurs est un moteur fort de l'action. Le nier pourrait être porteur d'inefficacités et d'inefficiences.

Il ne faut cependant pas s'arrêter à cette vision disciplinaire des dispositifs de gestion. Ces derniers étant des représentations de l'organisation, réfléchir à ces dernières revient à s'interroger aussi sur les pratiques. Essayer de mesurer la performance, c'est se demander quel est le but à atteindre, c'est permettre les comparaisons et rendre visibles les bonnes pratiques. Nos études de cas suggèrent ainsi qu'au-delà de leur dimension parfois coercitive, les dispositifs de gestion peuvent aider les associations à apprendre des choses sur elles-mêmes et sur les autres afin d'améliorer leurs processus. Des échanges de pratiques existent, notamment dans les quasi-administrations étudiées, et ceci par l'intermédiaire de la tutelle ou d'associations professionnelles qui comparent les fonctionnements des diverses associations. L'apprentissage possible lors de la conception des dispositifs de gestion doit amener les associations à s'interroger sur leurs dispositifs et à ne pas se les laisser imposer par des injonctions externes (l'administration, des consultants, ou une référence à un modèle – qui n'existe pas – de gestion privée). Elles doivent se saisir de cette opportunité pour penser leur organisation et choisir leurs armes, notamment en ce qui concerne la représentation qu'elles veulent donner de leur performance.

## **Construire une représentation de la performance**

La performance associative se distingue de la performance des entreprises en ce qu'elle n'a pas forcément de traduction financière. Elle va rechercher, dans une palette plus large que la seule palette monétaire, des éléments pour rendre compte de sa mesure. Mais on touche là une difficulté particulière des associations pour aborder le concept de performance : la faiblesse ou l'absence de culture de la mesure (Bayle, 2000). Pour pouvoir construire une

représentation de la performance dans les associations, il faut donc avant tout mettre en œuvre une réflexion sur les dispositifs de mesure qui doit être plurielle, adaptative, non instrumentalisée. Elle doit chercher à approcher les phénomènes en cours sans pour autant peser sur eux. C'est ainsi qu'une mesure de l'action de bénévoles peut sembler souhaitable pour faire face au problème lié à leur rotation et au transfert d'expérience. Elle est pourtant difficile à mettre en œuvre car elle donne une nouvelle obligation aux bénévoles qu'ils ne sont pas toujours prêts à accepter.

Par ailleurs, si l'on peut s'entendre sur l'idée qu'une mesure est utile et nécessaire pour conduire une approche de la performance, le problème est de savoir ce que l'on mesure. Si un accent est mis sur la ressource, la performance de l'association pourra se lire au montant de sa collecte de fonds (pour les associations faisant appel aux dons), au montant des subventions obtenues (pour les quasi-administrations) ou par un mixte des deux (pour les associations culturelles). Si l'accent porte sur la qualité du service offert, la mesure intéressera plutôt le niveau de satisfaction des bénéficiaires, le degré de réalisation des objectifs, la pertinence des services apportés. Si l'accent s'exprime enfin sur la cohérence, c'est l'adéquation des moyens par rapport au projet qui sera mesurée, le rapport entre les fonds collectés et les fonds employés. À chaque mesure correspond en fait une vision de la performance associative et l'hybridation des ressources réalisée dans l'association est à même de l'influencer.

Une fois l'accord obtenu sur la nécessité et l'objet de la mesure, il reste cependant à poser la question de ses conséquences. Une mesure renvoie à l'idée d'une comparaison historique et spatiale. Son impact est alors immédiat car elle rend possible un projet d'amélioration du niveau de la performance. Elle place l'association dans une logique de défi par rapport à elle-même ou par rapport à d'autres associations concurrentes. Cette logique est souvent refusée par les associations qui peuvent chercher à développer une force dans le partage d'expérience qu'elles s'autorisent. Contrairement aux entreprises du secteur privé, et en dépit de leur situation de relative concurrence entre elles pour obtenir des ressources, on constate en effet que de nombreuses instances (syndicats, groupements) permettent aux associations d'échanger et de coconstruire de nouveaux dispositifs de gestion et des représentations adéquates de leur performance. C'est dans cette coconstruction avec d'autres partenaires associatifs ou acteurs

individuels, ou institutionnels, que la notion de performance associative peut sans doute prendre (et trouver) tout son sens.

## **CONCLUSION**

L'analyse des études de cas conduites selon les types de financement met en effet en lumière des spécificités, des adaptations, des nouveautés qui sont autant de preuves de la vivacité et de la créativité des associations dans la prise en charge des problématiques de gestion. Ce constat infirme les présupposés relatifs à une inexpérience ou un désintérêt des associations face à ce type de questionnement. Dans les associations, comme dans les entreprises, c'est essentiellement l'utilisation qui est faite des dispositifs de gestion qui permet de les différencier. Ceci souligne l'importance de l'observation des pratiques et des usages relatifs aux dispositifs de gestion dans les associations, et confirme l'intérêt de poursuivre les études et les recherches thématiques sur le management associatif. Il y a là, en effet, au sein de ces organisations, une forte capacité à innover qui ne peut être ignorée parce qu'elle questionne les sciences de gestion. Se poser le problème d'un au-delà de la rationalité instrumentale des dispositifs est indéniablement propice au développement de la pensée gestionnaire. Il en est de même lorsqu'il s'agit de déconstruire la notion de performance pour la faire évoluer.

Ce travail de réflexion doit sortir du champ associatif pour aller à la rencontre des acteurs externes dans le cadre d'une gouvernance élargie. Il est en effet important de poser la prééminence du projet associatif sur les dispositifs de gestion qui en offrent une lecture. Celle-ci doit avoir pour objectifs une élucidation et un approfondissement du projet associatif, non sa transformation par la présomption de contraintes supplémentaires. Il peut s'agir de mettre au jour un langage susceptible d'éclairer le rapport de l'association à son environnement institutionnel, social et économique, et d'en définir la grammaire. Si les grandes règles du management associatif peuvent sans doute s'inspirer des méthodes managériales classiques, il faut vraisemblablement rechercher dans une théorie des exceptions les chemins vers un autre management.

# 10

## Associations et entrepreneuriat institutionnel

*Madina Rival*

*Avec la collaboration de  
Philippe Eynaud et Arthur Gautier*

Les cas particuliers étudiés dans cet ouvrage mettent en évidence deux phénomènes plus généraux concernant la gouvernance des associations : d'une part un phénomène interne que le chapitre suivant traite sous la dénomination de « régulation dirigeante » ; d'autre part un phénomène plus extérieur à l'association qui se traduit par l'influence importante que l'association peut avoir sur son environnement. En particulier, on a pu observer dans les exemples cités dans les chapitres précédents nombre d'actions envers les pouvoirs publics (pressions financières, lobbying), les autres associations (prescriptions de normes diverses), les usagers (modifications de comportements), la « société civile » (promotion de l'image associative). Ces comportements sont très proches de la définition de l'entrepreneur institutionnel par le courant de la sociologie néo-institutionnelle : individu ou organisation qui crée des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec son identité et ses intérêts, puis les établit comme des standards légitimes.

Les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat font l'objet depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle (et l'apparition des grandes entreprises modernes, étudiée par exemple par Chandler, 1962) d'un nombre de recherches tel qu'il ne s'agit pas ici de dissenter sur la question. Schumpeter (1942) et Krizner (1997) demeurent les spécialistes incontestés de l'entrepreneur. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est le moteur de la croissance économique grâce à l'innovation. L'introduction de nouvelles technologies permet de pallier l'obsolescence des plus anciennes. Plus précisément, une invention majeure est suivie d'innovations liées dites « en grappe ». On peut en cela parler avec Krizner de destruction créatrice, puisque l'entrepreneur nouvellement arrivé va supplanter les plus anciens. Il en découle un cycle économique caractérisé par une phase de crise puis de croissance. D'un point de vue sociologique, l'entrepreneuriat peut être défini comme la déviation d'une norme qui produit le changement (Garud, Karnoe, 2001). En conséquence, il est peu probable que l'entrepreneur soit très apprécié par les acteurs déjà impliqués dans le champ concerné. Pour réussir, l'entrepreneur doit donc se rendre légitime et prendre en compte la divergence des intérêts présents sur son terrain d'action (Lounsbury, Glynn, 2001). Plus la diversité sociale sera importante, plus ardue sera la tâche. Les travaux de Lachmann (1986) issus du courant de la psychologie cognitive mettent en évidence un autre aspect de l'entrepreneuriat : la création active. Ces travaux démontrent que la genèse d'une nouvelle idée est souvent permise par l'association d'idées de domaines de connaissance très différents, et facilitée par les métaphores et les analogies. Ainsi, l'entrepreneur peut recombinaison des ressources intellectuelles. Le résultat de ce processus est également confronté à un problème de légitimation (Zukerman, 1999). Enfin, une partie de la littérature néo-institutionnelle s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel qui peut apparaître comme un moteur des dynamiques institutionnelles. Delemarle (2007) parle même d'une « profusion d'études » qui éclairent le rôle de l'entrepreneur institutionnel. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance. Il est possible de distinguer deux parties dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. La condition d'apparition

de telles situations est l'existence de chocs externes qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné.

Dans ce chapitre, nous avons donc souhaité réfléchir à l'interprétation possible de l'action associative à l'aune du cadre théorique de l'entrepreneur institutionnel, ce qui peut paraître paradoxal. En effet, il existe un certain nombre de tensions difficiles à nier entre les trois termes association, entrepreneur, institutionnel. L'association est une forme d'organisation différente de l'entreprise, comme le montrent l'ensemble des travaux de Laville. Par ailleurs, et si l'on se réfère au chapitre 3 de cet ouvrage, la portée institutionnelle des associations fait débat. Enfin, on ne peut que s'interroger sur la cohabitation des termes « entrepreneur » et « institutionnel » qui associe dynamique et statique dans une même expression. Malgré toutes ces difficultés, il est néanmoins concevable d'examiner dans quelle mesure et de quelle manière l'association peut mener des actions assimilables à de l'entrepreneuriat institutionnel.

### **DES JEUX D'ACTEURS À L'ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL ASSOCIATIF**

Hull et Lio (2006) mettent en avant, dans le cadre d'une analyse stratégique classique, les difficultés du secteur non marchand à innover en raison, en particulier, de son aversion au risque. Pourtant, une grande partie de la littérature autour de l'entrepreneuriat institutionnel met en scène des associations. Queinsec (2007) postule même que la souplesse du statut associatif (loi 1901) en France constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur l'aspect projet plutôt que sur l'aspect structure. Dans cette approche proche de la sociologie néo-institutionnelle, l'association est tour à tour acteur du champ organisationnel ou entrepreneur institutionnel.

En réalité, il existe toute une palette de comportements plus ou moins activistes allant des simples jeux d'acteurs à la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association, en passant par un réencastrement limité dans le marché.

### **L'association, acteur du champ organisationnel**

Rappelons que le champ organisationnel peut être défini comme un ensemble d'organisations différentes mais interdépendantes et qui forment une aire de vie institutionnelle (Scott,

Deschenes, Hopkins, Newman, McLaughlin, 2006). Au sein de ces organisations structurantes, on retrouve souvent les associations. Maguire, Hardy et Lawrence (2004) précisent, dans le cas du traitement du SIDA au Canada, que les associations sont parties prenantes mais pas forcément entrepreneurs institutionnels lorsque le champ organisationnel est émergent. Il est vrai que parmi les associations de type « quasi administratif » du secteur médical, sanitaire et social, on retrouve souvent des organisations activistes, mais que l'on ne peut pas réellement qualifier d'entrepreneurs institutionnels. Des négociations sont menées avec les tutelles au-delà de la procédure administrative stricto sensu. Le directeur et le trésorier de l'association sont souvent mis à contribution pour cette tâche. Ces négociations visent essentiellement l'obtention d'une rallonge budgétaire de la part de la tutelle. Différentes techniques peuvent être utilisées. Nous pouvons identifier deux types de stratégies de négociation : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'association sur les tutelles. À l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait un mode de relation plus équilibré avec les tutelles qui laisse place aux arbitrages et aux éventuels compromis. Faire pression consiste le plus souvent à imposer un déficit qui sera repris si le dépassement est justifié. Dans ce cas, la maîtrise des délais des différentes procédures (allers-retours budgétaires) est indispensable. Interagir, c'est par exemple, pour le directeur de l'association, avoir de bonnes relations avec la DDASS ou encore « avoir une image pauvre pour faire venir plus d'argent ». Il y a bien émergence de nouvelles pratiques déviantes par rapport à la règle établie mais pas réellement d'entrepreneuriat institutionnel qui suppose une domination d'un acteur plus importante. Au-delà de ces jeux d'acteurs, il est même possible de retrouver dans ces associations de type « quasi administratif » des pratiques d'entrepreneur social. Par exemple, l'ouverture d'un nouvel hôpital peut être le fruit d'une démarche de la direction qui a identifié, avec les autres acteurs du secteur, une opportunité de développement dans une agglomération insuffisamment pourvue de structures d'accueil. La direction de ce type d'association raisonne en termes de « clientèle » et cherche à s'implanter sur de nouveaux « marchés » (enfants obèses, par exemple). Là encore, cette configuration de services marchands ne relève pas de la logique de l'entrepreneuriat institutionnel.

Par ailleurs, dans les associations culturelles, il est difficile d'assigner la responsabilité de la « création institutionnelle » à une association particulière. Par exemple, dans une fédération active et productrice de sens, il est souvent délicat d'établir la paternité exacte de certaines innovations (vocabulaire utilisé, valeurs, activités proposées, organigrammes) : quand il ne s'agit pas d'un pur produit de la fédération, l'origine est brouillée par les échanges multiples et très fréquents entre ses membres. On oublie par exemple d'où vient « l'action culturelle », désormais une activité incontournable pour les membres de la fédération. Il y a davantage d'observations empiriques possibles sur les signes d'isomorphisme : il est plus aisé à l'observateur de remarquer les similitudes (comme la programmation musicale, les financeurs principaux) entre les associations que de retrouver la paternité de telle ou telle création institutionnelle.

Enfin, les associations faisant appel public au don sont des membres incontournables du champ organisationnel. Par exemple, dans le domaine environnemental, Hoffman (1999), Déjean, Gond et Leca (2004) comme Rothenberg (2007) décrivent un champ organisationnel dans lequel existent des associations. Ce type d'association va souvent plus loin et adopte un comportement que l'on pourrait qualifier d'entrepreneuriat institutionnel.

### **L'association, entrepreneur institutionnel ?**

Si l'on en croit Greenwood et Suddaby (2006), quatre conditions permettent l'entrepreneuriat institutionnel (en particulier dans un champ organisationnel mature) : une concurrence sur la performance entre les membres du champ organisationnel ; des membres à la frontière de plusieurs champs ; des membres qui peuvent s'élever au-dessus de leur champ ; une asymétrie de ressources au sein du champ. Si l'on se place dans le champ organisationnel du management associatif (émergent dans les années 1960 et mature aujourd'hui), ces quatre conditions sont aujourd'hui réunies : les précédents chapitres de cet ouvrage mettent en scène des associations souvent en concurrence et soumises à une évaluation de leur performance (cliniques par exemple) ; des associations intrinsèquement à la frontière du marchand et du non-marchand, de l'économique et du social (CAT par exemple) ; des associations capables de s'élever, par exemple, vers les décideurs publics (lobbying) ; des associations aux ressources très inégales

(grosses ONG internationales versus petite MJC communale). Il est donc logique que de l'entrepreneuriat institutionnel soit observé dans le monde associatif.

Certains types d'associations en particulier affichent des tendances à l'entrepreneuriat institutionnel.

D'une part, les associations professionnelles agissent souvent pour innover dans des champs organisationnels stables. Les cas étudiés mettent souvent en avant les professions comptables ou financières. C'est ainsi que Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) mènent une étude historique (1977-1997) du cas du secteur des experts comptables au Canada dans la région d'Alberta. Ils affirment que les associations professionnelles sont habituellement considérées par la littérature comme des vecteurs de conservatisme par la mise en place de routines. Dans ce cas, les auteurs démontrent le contraire : les associations professionnelles ont un rôle important dans la désinstitutionalisation d'un champ organisationnel et le changement, qu'elles légitiment par un processus en deux parties : négociation et gestion du débat au sein de la profession puis redéfinition des identités professionnelles en tant que représentants de la profession à l'extérieur. De même, Lounsbury et Crumley (2007) étudient de manière longitudinale (1924-1995) le cas de la création d'une pratique de gestion financière active dans le secteur des fonds d'investissement. Parmi les acteurs à l'origine de la mise en place de l'innovation, on trouve en bonne place les associations professionnelles : la National Federation of Financial Analysts Societies (1947), qui change de nom en 1960 et fusionne en 1990 avec une autre association professionnelle.

D'autre part, les organisations non gouvernementales (ONG), et plus généralement les associations faisant appel public au don, sont parfois des acteurs majeurs de l'entrepreneuriat institutionnel dans les champs organisationnels instables ou émergents. Comme nous l'avons vu, la notion d'entrepreneuriat institutionnel est liée à la nouveauté. Or, les associations faisant appel public aux dons sont dans la nécessité d'aller au devant des individus (pour les informer et les convaincre) et dans la capacité d'innover en l'absence d'une tutelle normalisatrice. De ce fait, ce type d'associations se prête particulièrement bien à une analyse selon les termes de la sociologie néo-institutionnelle. Les scandales de malversation financière, qui ont touché certaines d'entre elles, peuvent ainsi être analysés comme des événements ayant provoqué un processus de délégitimation et de désinstitutionalisation. Les efforts engagés

ensuite par les associations pour développer un management par le contrôle de soi (gestion d'image, labels, alliance, stratégie en réseau) peuvent être pensés comme autant de tentatives pour recomposer le paysage associatif et aboutir à la production de nouvelles normes. Pour ce type d'association, l'opinion publique a d'autant plus besoin d'être convaincue de la légitimité des modèles cognitifs proposés qu'elle en est le principal financeur. Une fois la légitimité (ré)acquise, des mécanismes de mimétisme peuvent se mettre en place et pérenniser le secteur d'activité institutionnalisé. Les cas étudiés sont de deux types : secteur médical et environnemental. Lévy et Scully (2007) étudient des ONG internationales qui font partie des entrepreneurs institutionnels dans le cas des soins contre le SIDA (activistes homosexuels, organisations d'Afro-Américains, fabricants de médicaments génériques). De même, selon Queinnec (2007), l'invention du « sans-frontiérisme » (Médecins sans frontières) depuis les années 1970 serait un cas d'entrepreneuriat institutionnel : absence de formalisation des stratégies d'aide et faible vigilance de l'environnement institutionnel permettent l'innovation de MSF qui refuse tout isomorphisme mimétique. Par la suite dans les années 1980, l'auteur parle d'une « période d'intense entrepreneuriat humanitaire (Action contre la faim, Médecins du Monde, Aide médicale internationale, Handicap international, Équilibre) ». Dans les années 1990, la création d'une administration dédiée à cette activité (Office humanitaire) au sein de la Commission européenne constitue une reconnaissance institutionnelle. La question non résolue est de savoir si l'aide humanitaire d'urgence dans les années 1970 peut être qualifiée de champ organisationnel émergent (Maguire et coll., 2004) ou mature (Greenwood et coll., 2002) en raison de la place importante de la Croix Rouge.

### **L'ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL ASSOCIATIF, DES PROCESSUS IDENTIFIABLES**

Si l'on en revient aux travaux de la sociologie néo-institutionnelle, elle décrit deux parties dans le processus mis en œuvre par l'entrepreneur institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. Cette dichotomie de l'action n'est pas sans rappeler ce que Akrich, Callon et Latour (1988a et b) appellent « l'art de l'intéressement » puis « l'art de choisir les bons porte-parole ». Les deux moments sont observables dans le monde associatif.

## L'utilisation du discours associatif pour théoriser

Le discours est une production organisée du langage. Cet objet construit peut être oral mais également écrit. Sous ses différentes formes il permet l'institutionnalisation de pratiques. Un grand nombre d'articles de recherche traitent de ce thème. Le plus connu est certainement celui de Suddaby et Greenwood (2005). Ces auteurs introduisent la rhétorique (art de la persuasion) pour expliquer la remise en cause des logiques dominantes au sein d'un champ. En particulier, ils distinguent cinq stratégies rhétoriques utilisées par les acteurs pour théoriser le changement, qui s'appliquent fort bien au monde associatif. Dans la stratégie téléologique, le discours met en avant un grand dessein qui justifie le changement. Dans le monde associatif, il n'est pas rare de retrouver ce type d'arguments. Le chapitre de cet ouvrage consacré aux ONG nous donne ainsi à voir des associations dont le but ultime n'est ni plus ni moins que de « sauver les pays du tiers-monde ». Avec la stratégie ontologique, il s'agit d'un discours s'opposant au changement en pointant du doigt des concepts incompatibles ou des conflits fondamentaux. Messegheem et Fourquet-Courbet (2007, p. 10) décrivent à ce titre les stratégies des associations représentant les PME et le monde agricole contre le projet de loi Dutreil en 2005 : « Le discours souligne le risque de délocalisation de la production agricole ou de la disparition du commerce de proximité, autrement dit l'incompatibilité entre la nouvelle loi et les activités agricoles ou le commerce de proximité. » Avec une stratégie cosmologique, le discours évoque une force de changement, comme dans le cas de la stratégie téléologique, mais qui cette fois dépasse la volonté des acteurs. Les associations de défense de l'environnement sont très souvent dans ce registre (la nature reprendra le pas sur l'homme). Elles ont de fait pu institutionnaliser le champ de l'écologie. La stratégie historique justifie le changement ou, au contraire, s'y oppose en faisant référence à l'histoire et à la tradition. C'est ainsi que les associations de promotion des « musiques actuelles » décrites dans un précédent chapitre doivent s'opposer aux musiques plus classiques et enseignées historiquement dans les conservatoires. Enfin, la stratégie basée sur les valeurs fait référence à une légitimité morale favorable ou opposée au changement. Dans un chapitre précédent, nous avons par exemple décrit des associations de type « quasi-administrations ». L'une a pour origine des congrégations et se définit essentiellement par le but de « faire le bien ».

Outre les traditionnelles assemblées générales, les associations utilisent aujourd'hui des vecteurs de plus en plus diversifiés pour transmettre leurs messages : presse, télévision, internet. Les stratégies internet déployées par les associations faisant appel public aux dons entrent tout à fait dans ce schéma de pensée. Elles permettent aux associations de développer des modèles de relations de l'individu à l'organisation dans le contexte d'une création institutionnelle. Il en est ainsi de la figure du donateur en ligne, possible transposition au secteur non lucratif de celle du client sur les marchés du commerce en ligne. Il en est de même avec la figure du citoyen altruiste et moderne qui réinvente l'agora athénienne à l'aune de la démocratie participative dans l'espace du Web 2.0. Face à ces figures, les associations doivent se trouver un positionnement légitime. Celui-ci doit être adapté à leur objet social et à leurs objectifs. Il doit servir leur intérêt tout en rencontrant l'assentiment du plus grand nombre. Les statistiques de fréquentation des sites Web associatifs sont là pour donner la mesure du succès de l'entrepreneuriat institutionnel en cours.

Une fois théorisé, le changement doit être largement diffusé pour devenir à son tour une norme. Il s'agit, suivant la littérature de sociologie institutionnelle, de « coaliser » les acteurs. À ce titre, l'action collective au sein du monde associatif est tout à fait remarquable.

### **L'action collective associative pour coaliser**

Wijen et Ansari (2007) mettent en évidence l'utilisation de l'action collective par les entrepreneurs institutionnels. Il est vrai que ce trait se retrouve souvent dans le monde associatif à deux niveaux : interassociatif ou intra-associatif.

Dans le premier cas, les associations se regroupent, soit entre elles, soit avec d'autres acteurs du secteur marchand ou du secteur public. C'est ainsi que Child, Lu et Tsai (2007) décrivent la coalition de différents acteurs – État et ministères, Commission nationale de régulations, associations sectorielles – dans le développement du système de protection de l'environnement chinois. Dans le cas des associations culturelles en particulier, la théorisation vient vraiment dans un second temps ; la priorité est à la survie, donc à la construction de coalitions, notamment avec les collectivités locales (leurs premiers financeurs). Dans le champ des musiques actuelles par exemple, la théorisation s'est justement faite grâce à des moments

de débats, des temps forts collectifs au début des années 1990, qui ont permis aux gens partageant le même « métier », sur l'ensemble du territoire, de se rencontrer et ont abouti entre autres à la création de la Fédurok. C'est au sein de cette fédération qu'ont pu être produites, puis imposées dans l'ensemble du champ les règles et les normes les plus intéressantes et les plus novatrices. Entre elles, les associations peuvent se regrouper au sein de fédérations régionales et nationales pour défendre une cause commune (prise en charge des enfants handicapés, par exemple). En France, cette action collective des associations a même été institutionnalisée (preuve d'un entrepreneuriat institutionnel fructueux) par la création en 1983 du CNVA (Conseil national de la vie associative qui compte 76 membres : 66 représentants d'associations et 10 personnalités qualifiées). Cette instance consultative placée auprès du Premier ministre remplit un rôle d'expertise sur toutes les questions relatives à la vie associative et de concertation avec les pouvoirs publics.

Dans le second cas, l'association est elle-même le produit d'un regroupement d'acteurs. Cela se retrouve souvent chez les organisations de défense de professions. La littérature américaine mobilisée dans la première partie de ce chapitre avait mis en évidence l'importance des associations professionnelles d'entrepreneurs institutionnels. Cependant, ce phénomène n'est pas limité au contexte culturel des États-Unis. Rival (2004) décrit l'existence de stratégies collectives et structurées de lobbying des entreprises françaises, par le biais d'associations professionnelles. Cet aspect de l'entrepreneuriat institutionnel se retrouve non seulement au niveau international, mais également européen, national ou local. C'est ainsi que la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) assure information et défense du secteur des hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité sur un plan local et national. Elle regroupe des enseignes telles que Auchan, Carrefour, Casino ou Cora. Elle est également adhérente de l'organisation européenne de commerce, Eurocommerce. Elle peut enfin mener des actions de lobbying internationales visant à influencer l'OMC en de multiples domaines : sécurité alimentaire (en particulier par le renforcement des pouvoirs et des moyens du *Codex Alimentarius*, l'autorité de sécurité alimentaire mondiale), information des consommateurs.

## **CONCLUSION**

De par leur essence, les associations sont des entrepreneurs institutionnels potentiels. Dans leur rapport à l'action publique, elles sont susceptibles d'innovation institutionnelle pour modifier normes réglementaires ou comportementales. Souvenons-nous d'exemples phares comme la lutte contre le SIDA ou la mise en place des services de proximité à la personne : ces domaines ont acquis une dimension institutionnelle grâce à l'activisme d'associations. Les processus à l'œuvre sont marqués par deux aspects intrinsèques à l'associatif : l'utilisation du discours et l'action collective.

Revenons pour conclure sur des terminologies mobilisées dans le secteur associatif : quels points de convergence entre l'entrepreneur social et l'entrepreneur institutionnel ?

Greenwood et Suddaby (2006) constatent que l'entrepreneur institutionnel permet l'émergence de nouvelles formes institutionnelles. Nous définirons avec Ingram (1996) la forme organisationnelle comme une combinaison d'une structure organisationnelle et d'une stratégie organisationnelle. L'entreprise sociale correspond à cette définition. Cette forme d'action associative serait l'un des résultats de l'entrepreneuriat institutionnel d'associations ces dernières années. Attention cependant : tout entrepreneur social n'est pas un entrepreneur institutionnel. Pour cela, il faut qu'il y ait nouveauté et déviance par rapport aux standards existants. Aujourd'hui, introduire de la gestion financière dans le management associatif peut davantage relever du mimétisme que de la nouveauté.

# 11

## Régulation dirigeante et gouvernance associative

*Joseph Haeringer*  
*Samuel Sponem*

Les figures du militant, du gestionnaire et plus récemment celle du manager se sont succédé pour qualifier la fonction de direction dans les associations. En effet, dans cette évolution historique, c'est d'abord l'homme (peu de femmes) du combat qui s'identifie à celui mené par son association : le directeur militant occupe une position de leader institutionnel d'une équipe dont il veut « mobiliser, entraîner, voire galvaniser » les énergies. Puis, consacrant « la fin des militants » (Ion, 1997), ce fut l'arrivée du gestionnaire, professionnel « raisonnable, moins intéressé par l'idéal que par le réalisable, le possible ». Moins porté à obtenir les moyens de sa politique, il aura la politique de ses moyens (Dosda, 1995). Enfin, le manager, plus directement attaché à la gestion d'un projet et d'objectifs à atteindre, se consacrera prioritairement à la mobilisation des acteurs, à la gestion de leurs compétences, ces « ressources » dites « humaines ». L'organisation devient alors l'objet de toutes ses attentions gestionnaires afin d'y traquer les écarts à la règle considérés comme autant de dysfonctionnements à traiter ou d'initiatives novatrices à soutenir, en vue d'une plus grande performance. Replacée dans un environnement qui se complexifie, l'organisation se doit d'être réactive, flexible (Nanteuil, El Akremi, 2004), elle doit être managée pour que chaque individu soit « responsabilisé », intègre

les objectifs fixés et par-delà, les normes définies comme autant de conditions à remplir pour les atteindre.

Pendant, sous ces thèmes incontestablement d'actualité, de l'individualisation des objectifs de travail et de la nécessité à modifier en conséquence les organisations, se cachent des enjeux qui touchent à ce qui fait sens pour les associations, à leur légitimité. Ils génèrent, de ce fait, des positionnements diversifiés de la part des acteurs concernés qui vont de la résistance au nom de valeurs de solidarité et d'égalité, à l'adhésion en raison de la modernité qu'ils véhiculent. Acteurs de cette mutation, quand ils ne sont pas simplement des agents sous contraintes, les dirigeants sont aussi ceux qui recherchent de nouvelles raisons d'agir en développant un discours managérial plus porté sur la qualité du service, la place centrale de l'utilisateur que sur la sauvegarde des valeurs historiques. C'est pourquoi la régulation dirigeante peut être retenue comme l'un des lieux où se redéfinissent des territoires entre dirigeants salariés, entre directeurs et administrateurs bénévoles, mais aussi entre cadres et professionnels. Elle est l'une des instances privilégiées pour observer l'émergence de nouvelles règles de fonctionnement et, en particulier, l'influence de la gestion dans des organisations peu enclines à la formalisation de leurs pratiques.

Nous observons un processus qui ébranle les associations dans la spécificité de leur construction sociale, alliant un principe d'action « sociétaire » en réponse à des besoins individualisés, à une organisation « communautaire » issue d'une histoire souvent mythifiée. Les confrontations entre acteurs, voire les conflits qui ont marqué cette histoire, ont porté autant sur des luttes d'influence et de leadership que sur des visions sociétales, et sur la conception de l'action ou du service à entreprendre. Aujourd'hui, ce processus engage une différenciation croissante entre le domaine des valeurs, de l'engagement et celui de la production de services, quand le constat n'est pas celui de l'emprise gestionnaire, où l'association est réduite à un moyen pour développer des prestations à des usagers dont la solvabilité incertaine peut justifier des financements publics. Il s'accompagne d'une répartition des territoires de compétences, aux uns le politique, aux autres le stratégique, aux troisièmes le technique, sans oublier les « acteurs de terrain ». Cette évolution est soutenue par une double contrainte, celle d'une augmentation et d'une diversification des besoins des usagers rendant ainsi plus complexe une réponse qui en appelle à une pluralité de professionnels spécialisés, et celle d'une maîtrise des

coûts imposée par les collectivités publiques mais aussi attendue par les usagers dont la contribution financière est de plus en plus sollicitée. Ce processus se déploie à travers un dispositif gestionnaire qui impose ses normes, son rythme au risque de fragiliser une dynamique sociale, de créer des situations de crise. Il est doublé d'un discours et de pratiques managériales visant à susciter de l'adhésion, ou plus prosaïquement à « jouer le jeu » du changement. Ce dernier n'empêche pas d'autres « jeux » où les acteurs s'approprient certains éléments, en rejettent d'autres, contribuant ainsi à construire de nouvelles identités professionnelles. C'est dire l'ambivalence de ces dispositifs organisationnels et la situation critique qui en découle.

En d'autres termes, nous assistons à une différenciation croissante entre une dynamique institutionnelle, et une organisation de plus en plus complexe pour assurer la coopération entre une pluralité de professionnels, orientée vers la production de services. L'organisation devient un outil de rationalisation des ressources que saisit le dirigeant pour optimiser la performance attendue<sup>1</sup>. Elle n'est pas exclusivement du côté de la contrainte car elle donne lieu à des formes de coopérations et d'ajustements entre des acteurs et ce faisant, producteurs de sociabilités professionnelles, se libérant de carcans opératoires et cognitifs. Comprendre ce mouvement exige une mise en perspective historique de ces organisations dont l'existence et le développement ne peuvent être dissociés de la transformation de l'État social, et plus largement, des politiques publiques qui privilégient une approche économiciste en lieu et place d'une régulation institutionnelle. L'un des vecteurs visibles de ce changement étant la valorisation du manager, sa personnalisation là où prévalait la figure emblématique d'un collectif associatif. Le « je » se substitue au « nous » (Ion, 1997). Il importe d'en expliciter le modèle et ses enjeux, au-delà de l'outillage qu'il mobilise, en soulignant les interactions qui s'y développent. Enfin, en explorant la notion de gouvernance, nous souhaitons mettre en évidence des régulations qui visent à encadrer la nécessaire intégration organisationnelle dans une quête de légitimité et de sens, dans un espace institutionnel dont le fonctionnement en appelle à un exercice démocratique.

---

1. Cf. chapitre 3.

## UNE TRANSFORMATION DE LA RÉGULATION INSTITUTIONNELLE PUBLIQUE

L'histoire des associations ainsi que leur existence aujourd'hui ne sont pas dissociables de leurs relations avec les pouvoirs publics, moins parce qu'il s'agirait d'y chercher la source de leur évolution que pour prendre la mesure de leur capacité à traduire dans l'espace public, voire politique des questions relevant de l'espace privé. Porteuses d'attentes et rendant visibles des besoins latents, elles en gèrent aussi les réponses sous la forme d'activités de services. Leur émergence, puis leur développement peuvent être caractérisés par des logiques qui rendent compte d'une construction institutionnelle articulant une certaine représentation de la solidarité et des activités qui la concrétisent. Or, dans les associations étudiées, si l'initiative de l'activité a été en général le fait de bénévoles, elle a été rapidement relayée par des professionnels, souvent imposés par les pouvoirs publics. Il s'en est suivi un changement de référentiel dans les conceptions de la solidarité. Dans l'une des associations citées précédemment<sup>2</sup>, c'est une démarche d'ordre philanthropique qui a conduit à « accueillir la mère et l'enfant » dans un espace propice à leur éducation. Ce sont encore, dans un autre exemple, des parents d'enfants handicapés qui se sontentraîdés pour ouvrir un premier centre d'accueil. Ce sont, enfin, des collectifs de militants qui se réunissent en associations pour pallier la pauvreté culturelle de leur ville<sup>3</sup>.

L'arrivée de professionnels de l'action sociale, culturelle ou caritative a permis de consolider ces initiatives et en a assuré leur développement. Elle n'en a pas moins instauré une rupture dans les représentations et dans les normes régissant ces activités de services. Les accueillis sont devenus des usagers, des « ayants droit » définis par des politiques publiques. Ainsi aux logiques initiales a bien souvent succédé, ou s'est adjointe, une logique que l'on peut qualifier de publique, par référence aux politiques qui ont défini des représentations normatives concernant tout autant les publics accueillis que les services proposés. C'est pourquoi les mutations des politiques publiques qui ont promu, notamment, une territorialisation de l'action publique ainsi qu'une reconnaissance des droits des usagers touchent directement les dynamiques asso-

---

2. Voir chapitre 6.

3. Voir chapitre 8.

ciatives, puisqu'elles modifient les régulations institutionnelles de ces organisations, en particulier la dirigeance associative.

La territorialisation de l'action publique contribue à la reconnaissance de l'action de proximité développée par les associations, ainsi qu'à la valorisation de leur capacité de coopération partenariale. Le développement de réseaux locaux d'interventions régule certains effets de la mise en concurrence initiée par les collectivités locales. Cependant, cette territorialisation n'en produit pas moins une porosité des frontières organisationnelles. À tous les niveaux, les acteurs salariés ou bénévoles sont en relation directe avec d'autres acteurs et d'autres institutions. Certes, leur expertise est sollicitée pour une meilleure connaissance des publics et des situations dans lesquelles ils interviennent, mais aussi pour mettre en œuvre voire exécuter des décisions politiques au risque de fragiliser les instances décisionnelles internes. Ce faisant, ils mobilisent ainsi des ressources stratégiques qui, pour partie, échappent au contrôle de l'organisation. Dans cette perspective, le territoire n'est pas une réalité externe à ces organisations, c'est un lieu de ressources stratégiques mobilisables par les acteurs associatifs, bénévoles, professionnels et usagers dans leurs différentes logiques d'action. Le dirigeant associatif peut ainsi être interpellé par l'administration publique auprès de laquelle l'utilisateur a pu faire état de son mécontentement. À l'inverse, avant d'engager une importante restructuration susceptible de susciter un conflit avec les salariés concernés, les dirigeants chercheront des alliés auprès des pouvoirs publics. C'est pourquoi l'intégration de ces logiques d'acteurs dans un ensemble associatif cohésif n'est pas seulement un enjeu interne à l'association. Elle signifie aussi sa capacité à définir un espace autonome dans une action publique diffractée. La question de la dirigeance ne peut donc être dissociée de celle de la gouvernance.

L'une des solutions mobilisées est alors le développement d'une rationalité gestionnaire. En effet, la tension entre la pression des besoins massifs et diversifiés, l'investissement accru dans des réseaux de proximité et la contrainte non moins pressante de la gestion des financements publics, produit des « effets de ciseaux » sur la dynamique sociale des associations. Le renforcement des procédures formelles est l'une des réponses mobilisées par certains dirigeants, au risque de développer une forme bureaucratique dissociant la conception de l'exécution et de renforcer le décalage entre les niveaux organisationnels. Elle trouve

notamment sa légitimité dans l'impulsion publique qui favorise la concentration des « petites associations » en des groupements de coopération visant des économies d'échelle, ou encore, dans la pratique généralisée des redéploiements et des convergences tarifaires génératrice d'isomorphisme au sein d'un même champ d'activités. D'autres dirigeants optent pour le dépassement du régime tutélaire par l'instauration de régulations conjointes qui nécessitent des espaces de débats, des échanges entre les acteurs associatifs et publics, en cherchant à développer une dynamique institutionnelle. Ils trouvent, dans les contrats prévisionnels d'objectifs et de moyens, une opportunité pour définir de nouvelles règles de fonctionnement tant en interne qu'avec les institutions publiques. Toutes ces évolutions, observables depuis les années 1990, contribuent au développement structurel de l'encadrement de ces organisations-associations ainsi qu'à sa professionnalisation. Elles signent la fin d'un modèle communautaire fondé sur l'engagement bénévole et l'emprise d'un isomorphisme organisationnel sur les activités.

## **LES EFFETS DES MUTATIONS SUR LES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS**

On observe une diversité de modèles de l'autorité légitime en fonction des organisations et des périodes. Au modèle paternaliste fondé sur le respect de la tradition et à celui, charismatique, d'un fondateur inspiré, a succédé dans la plupart des organisations celui du dirigeant pour qui la bonne décision relève à la fois d'un principe rationnel et d'une autorité issue d'une procédure légale. Le rôle croissant des dirigeants dans le fonctionnement des associations s'inscrit dans ce cadre. Ceci s'explique d'abord par la volonté des pouvoirs publics (la DDASS, les collectivités locales, etc.) de favoriser des concentrations d'activités et parfois d'imposer un unique interlocuteur professionnel, en l'occurrence une direction générale pour les associations de plus grande dimension. Il est ainsi « de moins en moins rare de voir des associations importantes se restructurer à l'image des entreprises privées avec un directeur général, un directeur financier, parfois un directeur des ressources humaines et même parfois, un responsable de la communication. Des sièges généraux chapeautent plusieurs établissements gérés par des directeurs, eux-mêmes assistés de cadres intermédiaires, adjoints ou chefs de service, ce qui bouscule les modes de management traditionnels » (Bouquet, 2006, p. 130).

On peut naturellement distinguer plusieurs figures du directeur d'association (Matho et Janvier, 2006) : la figure paternaliste ou religieuse, la figure contestataire ou charismatique et la figure technocrate ou managériale. L'écart entre les définitions statutaires lorsqu'elles existent et les pratiques révèle ainsi des ajustements souvent marqués par les traits des personnalités. Il n'est pas rare de constater l'absence de définitions formelles de ces fonctions dans les statuts, le règlement intérieur, voire de délégations qui définiraient les domaines de compétences et de responsabilités. Quoi qu'il en soit de l'existence ou de l'absence de règles formelles, on observe de grandes différences dans la répartition des pouvoirs entre dirigeants d'une association à l'autre, alors même qu'elles partagent un même type d'activités ou qu'elles sont de taille semblable. Elles attestent de leur résistance et de leur capacité stratégique à se saisir d'opportunités pour réaliser leur projet.

Si l'on s'en tient à l'acteur dirigeant et au noyau composé de bénévoles et de salariés, il apparaît ainsi que trois situations types dominent dans les associations enquêtées :

– un tandem formé du président auquel s'associe un bureau, et du directeur, autant animateur d'une équipe que supérieur hiérarchique de cadres intermédiaires dont le nombre varie selon l'importance et la diversité des activités. Il assure le lien entre ces deux instances collectives et soutient ainsi l'engagement des administrateurs bénévoles dans la vie et la gestion de l'association, aux côtés de salariés reconnus pour leurs compétences techniques mais aussi dans leur fonction de permanents pour des activités répondant à des besoins durables. L'activité de l'association n'est pas extérieure aux administrateurs, bien que mise en œuvre par une équipe de salariés recrutés pour leurs compétences. De même, les salariés soutiennent le projet de l'association en le concrétisant dans les activités dont ils ont la charge. Une réelle socialisation de l'objet associatif s'opère à travers une diversité de réunions où se retrouvent les bénévoles et les salariés pour échanger sur le déroulement des activités, réfléchir aux évolutions et identifier les besoins nouveaux. Ce suivi des activités constitue un mode de contrôle par lequel les professionnels rendent compte de leur travail et trouvent, le cas échéant, la reconnaissance recherchée<sup>4</sup>. Se pose alors la question des effets du changement générationnel sur l'engagement réciproque quand les administrateurs, souvent

---

4. Voir les exemples présentés dans le chapitre 8.

issus du groupe fondateur, sont remplacés par d'autres issus d'univers culturels et sociaux différents de la première génération. Les dérives observées sont générées par l'affaiblissement de l'un des partenaires de ce tandem et quand les composantes personnelles voire affectives neutralisent la coopération ;

– la présence d'une direction professionnelle en charge de la gestion d'une équipe de directeurs d'établissements est légitimée par une délégation établie sur la distinction entre ce qui relève de l'orientation stratégique et de sa mise en œuvre. Cette situation marque la capacité des associations à définir un projet stratégique de développement dont l'autonomie est fondée sur une pluralité de ressources<sup>5</sup>. Idéaltypique de l'association civique et modernisée qui assoit son projet sur une capacité entrepreneuriale au service d'une cause sociétale, cette situation n'est pas exempte de risques, dont celui d'un détournement du projet au profit de ses dirigeants comme on a pu le voir dans quelques exemples médiatisés. Autant pour prévenir ces dérives que pour soutenir la confiance de la générosité publique, un comité de la charte de déontologie réunissant les grandes associations et unions nationales s'est constitué en 1989, afin de veiller à l'application de la charte qui énonce un certain nombre de principes éthiques. En 2005, il prend le nom de « Comité de la Charte, du don en confiance » qui regroupe 55 membres. C'est l'exemple d'une régulation centrée sur la responsabilité sociale des associations à l'égard de son environnement donateur ;

– l'émergence d'une direction générale, s'intercalant entre des administrateurs, notamment président et trésorier, très investis dans des tâches gestionnaires, et des directeurs en charge du fonctionnement des structures et des équipes professionnelles, est souvent impulsée par les administrations publiques. Ce mouvement de centralisation gestionnaire s'accroît par la volonté affichée de l'administration publique d'opérer un regroupement de services habilités et de réduire le nombre d'associations gestionnaires. Ce mouvement modifie en profondeur l'implication des bénévoles dont la gestion était devenue, au fil du temps, l'objet résiduel d'un engagement civil envers d'autres plus démunis. Cette rationalisation affecte aussi les relations entre directeurs des différentes unités et la nouvelle direction générale, car elle se fait au nom d'une plus grande différenciation professionnelle. Aux métiers du social, le souci de la qualité des prestations, aux

---

5. Voir chapitre 7.

gestionnaires, le soin de veiller à maîtriser des coûts. Les directions opérationnelles sont dépourvues de moyens de négociation au profit d'une direction générale en charge de gérer une enveloppe globale pluriannuelle. Si l'adaptation permanente aux besoins individualisés nécessite une très grande proximité avec les usagers dans les prises de décision, la standardisation des opérations de gestion s'adapte plus facilement à une organisation centralisée. Qualifiées de « quasi-administrations », ces associations n'en développent pas moins une identité associative fondée sur la présence de bénévoles souvent cantonnés à leur fonction d'administrateurs mais garants d'un espace professionnel autonome, différencié de l'administration publique<sup>6</sup>. La revendication identitaire est d'autant plus forte que l'association est inscrite dans une dépendance tutélaire, ce qui place les dirigeants dans une tension permanente et renforce le désengagement des bénévoles dans ces instances. D'où l'investissement important de ces dirigeants dans les instances de régulation avec les pouvoirs publics, où se trouvent les ressources de rapports négociés avec les administrations ou les élus. L'enjeu de la dirigeance de ces organisations est la capacité à négocier avec les pouvoirs publics, souvent territorialisés, des marges d'autonomie.

Les trois situations identifiées dans les exemples cités dans cet ouvrage sont emblématiques de la situation d'une pluralité d'associations. Elles semblent moins liées à un type d'activité qu'à la nature de leur encastrement politique. Or, celui-ci évolue avec le développement des activités de l'association, et rend compte de l'institutionnalisation de ces organisations. En effet, ces trois situations types peuvent aussi caractériser des phases différentes. Deux trajectoires sont identifiables. La première trajectoire correspond à des associations pour lesquelles, dans une phase d'émergence, l'initiative civique prend forme dans une activité et trouve en elle le ressort de l'investissement de ses membres. Puis, avec la phase de développement et de diversification des activités, la complexité de la situation en appelle à une dirigeance compétente, dont le profil est issu du métier social dominant ou d'autres métiers de la gestion, ou du management en l'occurrence. C'est le troisième temps caractérisé par un encastrement des activités dans les dispositifs publics. La régulation de ces associations devient publique. La seconde trajectoire s'observe dans une évolution alter-

---

6. Voir chapitre 6.

native à la précédente : elle s'inscrit dans une dynamique entrepreneuriale résultant à la fois de la volonté des dirigeants de maintenir une dynamique originelle et de trouver dans la générosité du public les ressources que ne lui octroient pas les pouvoirs publics. La dirigeance est alors requise pour réaliser la cohérence entre ce projet autonome et la diversité des ressources. En l'absence d'une régulation de contrôle effectuée par l'État, elle relève d'une éthique que ces organisations ont définie et consignée dans une charte de bonne conduite.

Cette répartition des rôles a un impact sur la gouvernance, sur laquelle nous reviendrons dans la suite de ce chapitre. Quoi qu'il en soit, les directions d'association s'orientent aujourd'hui vers une professionnalisation de la gestion grâce à la mise en place de dispositifs spécifiques : l'informatique, la comptabilité, etc. On constate ainsi, notamment dans le champ social, que « la tendance significative de l'évolution des dernières décennies concerne bien un mouvement de professionnalisation des directeurs du champ social, les tirant du côté du management et leur faisant prendre de la distance avec leurs origines le plus souvent situées dans le travail social », quand il ne s'agit pas simplement de recruter des compétences forgées en dehors de ces métiers (Bouquet, 2006, p. 132). Avec l'émergence de la figure du dirigeant associatif manager, l'agencement statutaire déterminant une hiérarchisation du politique sur le technique est mis à mal. Deux questions se posent alors : comment permettre l'engagement des acteurs associatifs bénévoles et quelle place pour les professionnels dans cette nouvelle régulation ?

Le management met au cœur du discours sur la conduite des organisations et sur le comportement des dirigeants les notions de performance, de rationalité technique et de transparence<sup>7</sup>. Dans ce contexte, la légitimité du dirigeant repose sur la rationalité de ses décisions. Il doit, de plus, développer une instrumentation de gestion pour limiter les divergences d'intérêts et favoriser la convergence des buts des différents acteurs qui composent l'organisation. Ceci implique de mettre en œuvre un contrôle de type rationnel (Barley, Kunda, 1992). Pourtant, la force des associations vient aussi de ce qu'elles s'apparentent à ce qu'Etzioni (1961) appelle des organisations normatives. Dans ce type d'organisation, le contrôle des comportements par les résultats ou par des

---

7. Voir chapitre 5.

dispositifs administratifs n'est pas aussi nécessaire que dans des organisations classiques (Ouchi, 1980). En effet, un contrôle de type culturel s'y substitue : l'attention est portée sur les pensées, les croyances et les émotions. Ce type de contrôle passe par l'identification des membres de la société (ou de l'organisation) à un modèle commun (Fiol, 1999). Les organisations sont alors vues comme des lieux de valeurs partagées et d'implication morale dans lesquels la cohésion et la loyauté prennent une importance majeure. Pour contrôler, il faut donc donner l'exemple, inspirer, motiver et donner de la sécurité aux employés. Dans ce contexte, contrôler, c'est former les identités, les émotions, les attitudes et les croyances, gagner les cœurs et les esprits. Bien sûr, ce type de contrôle culturel existe dans les entreprises classiques, son rôle a d'ailleurs été souligné pour expliquer la réussite des entreprises japonaises au cours des années 1980, mais il cohabite souvent mal avec un mode de contrôle plus rationnel. Aujourd'hui, la logique d'évaluation devient incontournable dans le cadre de la contractualisation croissante à laquelle sont soumises les associations, et dans celui du nouveau management public mis en œuvre par l'État (notamment avec la LOLF). La dimension coercitive de cette évaluation est trop souvent privilégiée, car réduite à certains aspects. À ce titre, les pratiques des entreprises peuvent constituer un point de repère. Il a été montré que la logique coercitive et disciplinaire de l'évaluation implique du stress et conduit à court terme, à favoriser la concurrence plus que la coopération, à négliger ce qui n'entre pas dans l'évaluation, voire à manipuler les données sur lesquelles se fonde l'évaluation (Hopwood, 1972). Cependant, l'évaluation peut aussi être utilisée dans une logique d'apprentissage (Simons, 1995). La réflexion sur les objectifs et leur mesure, la comparaison entre les différents services ou entre les différentes associations peuvent, en effet, être un levier important de partage d'informations et de diffusion de connaissances au sein de l'organisation, à condition qu'existent les conditions d'une réappropriation par les intéressés. En résumé, si la diffusion du management dans les associations vient contrecarrer la mise en œuvre du contrôle culturel, qui constituait pourtant une des forces des associations, la logique d'évaluation peut aussi être un levier d'apprentissage et de connaissance dans les associations si elle est pensée et structurée comme telle (Haeringer, 2007).

Par ailleurs, de nombreuses associations sont aussi des bureaucraties professionnelles, c'est-à-dire que la production (le

plus souvent de services) y est réalisée par des professionnels qui détiennent un savoir spécifique, difficilement codifiable. Les bureaucraties professionnelles se caractérisent, notamment, par le poids prépondérant des opérationnels qui ne reconnaissent pas la légitimité d'un pilotage gestionnaire de leur activité et de leur organisation (par exemple : les médecins, les enseignants, les universitaires), et dont la contrepartie est l'existence d'une logistique de gestion centralisée. En effet, la régulation professionnelle se singularise par un contrôle par les pairs, c'est-à-dire par des instances d'autocontrôle mises en place par la profession. Ceci se traduit entre autres par une forte implication des professionnels dans leur activité, implication garante de la qualité de la prestation, mais qui peut rendre difficile le pilotage de ce type d'organisations. De fait, la profession accepte difficilement les modes de contrôle qui lui sont externes. Dans ce contexte, le développement du management est porteur d'un nouveau mode de régulation et donc d'une modification des équilibres de pouvoirs dans l'organisation, avec l'arrivée de gestionnaires qui ne sont pas forcément bien vus (Chatelain, Sponem, 2007). Le management induit, de plus, un vocabulaire spécifique, que ne maîtrisent pas forcément les professionnels, qui peut rendre difficile la communication entre le monde gestionnaire et le monde associatif. L'introduction du management dans les associations s'avère alors difficile. Le dirigeant doit réussir à marier deux logiques souvent contradictoires : la logique associative d'adhésion et la logique gestionnaire normative. Dans ce contexte, le dirigeant associatif doit permettre aux opérationnels de faire leur travail et ceci en dépit des contraintes gestionnaires qui pèsent sur eux. Cela signifie que le dirigeant associatif doit parfaitement intégrer les règles gestionnaires pour conduire son organisation mais aussi être capable de jouer avec. Comme dans les entreprises, il doit savoir ménager des zones de *slack* (permettre aux opérationnels de disposer de plus de ressources que nécessaire pour accomplir strictement une mission donnée) dont on sait qu'elles sont indispensables aux organisations pour faire face à des demandes imprévues ou pour leur permettre d'innover (Moriceau et Vilette, 2001). Il doit aussi, comme dans d'autres domaines (notamment dans les organisations créatives<sup>8</sup>),

---

8. Voir sur ce point le cas des *squat* d'artiste, M. Le Theule, « Comptabilité et contrôle dans les organisations créatives : une gestion des possibles ? », thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2007.

réussir à construire des indicateurs pour rendre visible l'activité de l'association et ainsi la rendre légitime aux yeux des tutelles et des financeurs. En effet, le langage comptable et financier cache une partie de l'activité de l'organisation et ne rend visible que ce qui est mesurable ; le dirigeant doit donc développer une langue chiffrée qui peut être comprise par les tutelles. Il devient ainsi un « passeur » entre mondes institutionnels et mondes professionnels : il doit parler le langage des tutelles tout en étant accessible pour les professionnels ; il doit comprendre le langage des chiffres tout en prenant en compte les obligations quotidiennes de ceux qui mettent en œuvre. Comment gère-t-il la coupure entre ces deux mondes ? Doit-il les dissocier complètement ? Comme cela a été montré à de nombreuses reprises, des stratégies de dissociation entre ce que l'organisation montre et ce qu'elle fait réellement peuvent être payantes, en permettant de donner une bonne image aux parties prenantes sans pour autant modifier les méthodes de travail habituelles (Meyer, Rowan, 1977). Cette situation place les cadres dirigeants dans une position complexe à gérer, fusibles au sein d'un système de tensions.

On voit les limites du modèle rationnel de direction, lorsqu'il s'agit de gérer la complexité issue d'une multiplicité d'acteurs. Le risque pour le directeur associatif est de penser aux moyens et d'oublier les fins. Pour maintenir la spécificité associative, le directeur doit se référer à la notion de projet associatif. C'est ce qui fonde sa raison d'être et ce qui va conduire sa gestion. Dans ce cadre et lorsque le « sens » de l'action est central dans la conduite de l'organisation, le modèle managérial semble peu efficace. À la fois contraire aux valeurs et moins mobilisateur que les logiques traditionnelles de l'association, il peut avoir des effets contre-productifs. Le dirigeant associatif doit donc réussir à maintenir les modes de régulation traditionnels tout en répondant aux injonctions des tutelles. Un autre modèle fonde alors l'autorité du dirigeant sur sa capacité à traduire la pluralité des positions en un accord issu d'un processus participatif et constitutif d'un bien commun. Si une telle pratique met en œuvre des savoir-faire spécifiques, elle est un exercice politique en ce qu'elle légitime une liberté d'engagement en référence à une égalité fondée sur une conception citoyenne de la solidarité. C'est alors la gouvernance associative qui doit être repensée.

## **LES EFFETS DES MUTATIONS SUR LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE**

La notion de gouvernance a acquis, depuis quelque temps, un regain d'actualité. Elle se trouve, en effet, au confluent de deux domaines, le gouvernement des entreprises et celui de l'État.

Cette notion a d'abord été mobilisée depuis le début des années 1980 pour repenser les modes de gouvernement des entreprises (Batsch, 2003). Avec le retour en force des actionnaires qui imposent aux entreprises des critères de profitabilité, se redéfinissent les sphères de pouvoir des cadres dirigeants dont l'autonomie est ainsi soumise au contrôle des premiers. De nouvelles règles apparaissent qui concernent autant la fiabilité des informations gestionnaires, au regard desquelles pourra être appréciée la valeur financière de l'entreprise, que l'organisation du pouvoir dans les processus de décision et de consultation, afin de s'assurer de la cohérence des choix gestionnaires avec les orientations stratégiques.

La notion de gouvernance est aussi utilisée, depuis une dizaine d'années, pour aider à comprendre les transformations des rapports entre l'économie et la société, et plus particulièrement à réfléchir au rôle de l'État dans un contexte socio-économique profondément modifié, marqué par l'hégémonie du marché. Si la gouvernance a pour objectif de donner de la cohérence à des actions publiques relevant de logiques multiples, elle s'attache à réfléchir aux conditions d'une plus grande efficacité de l'État, aux régulations entre le marché, les institutions de l'État et les autres acteurs que sont les associations et les habitants, etc. Ainsi permet-elle de soulever deux grandes questions d'actualité : comment « faire tenir ensemble » un univers aussi fragmenté, polycentrique et controversé qu'est celui de la production de l'action publique ? Quel est le rôle des politiques dans cet ensemble hétérogène quant aux finalités ?

Rapportée aux associations, la gouvernance trouve son actualité dans un certain nombre de textes et de dispositifs publics : la réinscription du destinataire comme acteur, en tant que citoyen et usager d'un service dans le cadre des associations de type quasi-administration ; l'obligation d'une évaluation régulière qui ne porte pas simplement sur la qualité du service rendu mais sur le fonctionnement de la structure et la pertinence du projet ; la référence à de « bonnes pratiques » qu'il s'agit de promouvoir tant du côté des professionnels que de celui des dirigeants associatifs

bénévoles ; une inscription dans l'action publique territoriale et une pratique de travail en réseaux. Enfin, certaines situations montrent que les associations n'échappent pas à cette « loi d'airain » d'une transformation des élus en une « oligarchie » notabiliaire ou professionnelle. La liberté associative, consacrée par la loi de 1901, ne peut être dissociée d'une exigence démocratique dans le fonctionnement des instances délibératives. Ainsi légitimé, le transfert de la notion de gouvernance aux associations n'en pose pas moins certaines questions qui appellent des clarifications conceptuelles, mais aussi l'exploration de nouvelles pratiques.

Retenons deux questions, parmi d'autres, qui soulignent la nécessité de redéfinir une telle notion dont la malléabilité permet de multiples interprétations.

Les administrateurs associatifs ne peuvent être assimilés aux actionnaires qui contrôlent la rentabilité financière d'une entreprise au regard des capitaux apportés. Ramenée à la question du financement, la qualité d'actionnaire devrait être rapportée aux collectivités publiques. Or, le rôle des associations ne se réduit pas à celui de mandataires des collectivités. Leur histoire montre que la production des politiques publiques est le résultat d'une régulation plus ou moins conflictuelle entre l'État et les associations pour la reconnaissance de droits insuffisamment pris en compte par la solidarité nationale. Sauf à renier toute cette histoire ou à la tenir pour révolue, on ne peut donc se référer aux entreprises fonctionnant sur des capitaux privés pour définir la légitimité des administrateurs. Reste cependant posée la question de l'exercice du contrôle de la gestion d'associations s'inscrivant dans une logique publique. L'ambiguïté sur l'autorité qui préside au contrôle de la gestion « désintéressée » de fonds publics peut être source de dérives. De nombreux exemples médiatisés, mais aussi cachés en raison de l'implication de personnalités publiques, soulignent les limites d'une gouvernance associative oscillant entre un système de contrôle tatillon, générateur de méfiance jusque dans la relation avec l'usager, et un management notabiliaire ou domestique neutralisant toute forme de contrepouvoir.

Autre question : les administrateurs sont-ils aussi extérieurs à la conception et à la réalisation des services auprès des personnes que peuvent l'être les actionnaires dans une entreprise ? Avec l'émergence du thème de la gouvernance, la répartition des rôles entre le conseil d'administration et le dirigeant est à construire. Habitué à intervenir directement dans la vie de l'association, le

conseil d'administration devrait, du fait de l'émergence de la figure du dirigeant, se recentrer sur les décisions stratégiques et sur sa fonction de contrôle des dirigeants. En quelque sorte, le conseil d'administration en viendrait à remplir d'abord des fonctions disciplinaires, comme le préconise la doctrine de la gouvernance dans les entreprises privées (par exemple, le rapport Viennot ou le rapport Bouton). La compétence majeure des administrateurs serait dans ce cas leur indépendance et leur non-intervention dans la gestion, leur permettant un rôle de contrôle. Ceci peut cependant poser des problèmes. D'abord, le modèle disciplinaire, qui semble adopté dans les associations afin d'éviter les détournements qui peuvent s'y produire, n'a pas permis cette plus grande sécurité dans les entreprises, si l'on en croit les récents scandales comptables des grandes entreprises américaines et françaises. De plus, l'intervention directe de certains membres du conseil d'administration dans l'association est à la fois le gage de leur implication, un moyen d'accroître leurs compétences et une source d'apprentissage pour l'association. Il faut ainsi prendre en compte que la gouvernance a aussi une composante cognitive et ne se limite pas à sa seule fonction disciplinaire (Bouglet, 2006) : une gouvernance efficace doit permettre au conseil d'administration d'aider à concevoir de nouvelles opportunités (par du conseil aux dirigeants ou par une meilleure connexion à l'environnement, par exemple) et de faciliter la coordination par un alignement des schémas mentaux. Ces résultats de recherche, établis dans d'autres contextes organisationnels, semblent largement transposables dans les associations. Il serait certainement très préjudiciable que l'arrivée de dirigeants gestionnaires dans les associations conduise à négliger les possibilités de transfert des compétences des membres du conseil d'administration aux associations. En effet, ces derniers ont souvent des parcours divers (dans le secteur associatif mais aussi parfois dans des entreprises privées) qui sont utiles pour l'association : ils s'investissent sous forme de bénévolat pour faire bénéficier de leurs compétences les associations. Au final, l'équilibre entre les fonctions disciplinaires et cognitives du conseil d'administration dans les associations reste à trouver. En la matière, il n'est pas sûr que la référence à la gouvernance des entreprises soit pertinente. D'abord parce que, comme nous l'avons déjà évoqué, le modèle de gouvernance des entreprises a aussi ses défauts et a connu des échecs retentissants. Ensuite, parce que les spécificités des associations en termes d'engagement et de bénévolat semblent questionner

le modèle classique de gouvernance. Souvent usagers et citoyens engagés dans une action de solidarité pour autrui, les administrateurs ont une conception du « bien » à réaliser, du « bien-être » à promouvoir auprès des personnes accueillies. Leur compétence est autant requise que celle des professionnels pour le développement de la qualité des prestations apportées et de la prise en charge des usagers. La question n'est donc plus simplement gestionnaire, ou technique, elle est aussi politique. Pour essentielle qu'elle soit, cette question de la gestion doit être réinscrite dans la visée sociale d'un service aux personnes, qu'il faut promouvoir selon des critères de justice reconnus légitimes par tous. La question de la gouvernance des associations est alors celle de la cohérence entre un projet politique et un fonctionnement qui repose d'une manière incontournable sur une pluralité d'acteurs (institutionnels et associatifs ; bénévoles, usagers et professionnels), et donc de logiques dont les légitimités particulières peuvent être conflictuelles.

Sur quel principe de coordination fonder cette coopération ? Reconnaître la pluralité des acteurs en appelle à des dispositifs qui permettent de parvenir à des accords non seulement sur les moyens mais aussi sur les valeurs et les finalités de la coopération associative. À quelque niveau qu'ils se situent dans la hiérarchie des fonctions, les acteurs sont confrontés à des conflits de valeurs au regard desquels une réponse concrète doit être apportée. L'association est-elle l'espace de réflexion et de débats adapté à ces questions ou renvoie-t-elle celles-ci à la déontologie professionnelle voire à la morale individuelle ? L'individualisation croissante des questions en appelle à des appréciations singulières, dont une pratique démocratique peut faire émerger la notion de bien commun à partir des engagements pluriels. La bonne gouvernance impliquerait alors que les associations se constituent en espaces publics de débats, définissent des procédures de décisions dans des temps et des lieux appropriés pour soutenir l'engagement des parties prenantes dans leurs différences respectives.

## **CONCLUSION**

Les tensions qui rendent compte du caractère évolutif et malléable de la régulation dirigeante et de la gouvernance ne se réduisent pas à des difficultés relationnelles. Elles ont leur ancrage dans l'incertitude institutionnelle propre à ces organisations et qui porte sur la double légitimité de l'action collective. Celle-ci relève

d'une action citoyenne mise en œuvre par l'engagement des bénévoles, mais aussi d'une mission publique dont la mise en œuvre est le fait des professionnels. Si le développement des activités reflète la pertinence et la qualité des interventions professionnelles, il tend à évacuer l'initiative citoyenne, fondatrice de l'association. Maintenir cette tension entre l'œuvre réalisée au fil de l'histoire et l'action collective qui la sous-tend constitue un défi à l'action dirigeante.

Si hier l'innovation, comme capacité à explorer de nouvelles réponses aux besoins, était l'un des enjeux majeurs pour les associations, il y a aujourd'hui un déplacement sur l'exploration de formes de démocratie dans des univers fortement contraints par la recherche de qualité. La question associative, celle d'inscrire les formes de coopération dans un registre démocratique, constitue un enjeu majeur puisqu'il s'agit de traduire dans des dispositifs pertinents les principes et les valeurs de liberté et d'égalité. Celui-ci relève aussi d'une compréhension plus institutionnelle de ces fonctionnements que ne le laissent entendre certaines approches organisationnelles.

# Conclusion De la gouvernance au gouvernement démocratique

*Christian Hoarau  
Jean-Louis Laville*

Les codes de gouvernance favorisent une approche disciplinaire ayant pour but de contrôler les dirigeants pour qu'ils respectent l'intérêt des actionnaires. Cette visée de réduction des conflits d'intérêts, aux résultats incertains quant à la création de valeur, a été ensuite complétée par une approche cognitive axée sur la compétence des administrateurs (Wirtz, 2008). Les différents guides pour les associations examinés dans la première partie de cette conclusion s'inspirent des principes normatifs de la gouvernance d'entreprise.

Après avoir repris la conception de la gouvernance véhiculée par ces guides pratiques, on examinera ensuite, au regard de cette conception, comment l'approche disciplinaire et l'approche cognitive constitutives du paradigme de la gouvernance d'entreprise pourraient s'appliquer aux associations.

Enfin, on s'interrogera dans une troisième partie sur les implications de la structure institutionnelle de l'association, afin de dégager des orientations de recherche qui ne sont pas déjà contenues dans celles concernant la gouvernance d'entreprise, mais qui s'attachent à prendre en compte l'originalité des associations.

## MODÈLES DE GOUVERNANCE : REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES

La gouvernance des associations est un thème émergent dans la recherche francophone. Davantage présent dans la littérature anglo-saxonne, il est néanmoins peu développé par rapport aux recherches consacrées à la gouvernance des entreprises et traité le plus souvent avec les mêmes cadres théoriques sous-jacents (Cornforth, 2004 ; Ostrower, Stone, 2005 ; Speckbacher, 2008)<sup>1</sup>. Par contraste, les recommandations et les codes de bonnes pratiques de gouvernance se sont multipliés (Herman, Van Til, 1989 ; Dawson, Dunn, 2006).

Les guides de « bonne gouvernance » des organismes sans but lucratif mettent l'accent sur la transparence financière et le bon fonctionnement des différentes instances collégiales, afin de rassurer les donateurs et autres partenaires externes des associations.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer leur multiplication, notamment :

- les détournements de fonds dans certaines associations faisant appel à la générosité publique ; à cet égard le scandale de l'Association de lutte contre le cancer (ARC) est emblématique. Il a été un révélateur des dysfonctionnements du conseil d'administration dans sa fonction de contrôle des dirigeants, et des instances de contrôle externe ;
- la raréfaction relative mais durable des ressources publiques face à la croissance des besoins de solidarité. Cet « effet de ciseau » renforce les exigences en matière de gouvernance des associations gestionnaires de services en partenariat avec les collectivités publiques qui leur apportent des financements, notamment dans le secteur médico-social ;

---

1. Pour une application de la théorie des contrats et de celle des coûts de transactions à l'étude de la gouvernance des organisations à but non lucratif (*Nonprofit sector*), voir Speckbacher (2008), et pour une utilisation des principaux apports des théories sur la gouvernance d'entreprise pour l'étude de la gouvernance des coopératives et des mutuelles, voir Cornforth (2004). Ce dernier procède à l'analyse comparée de multiples cadres théoriques, notamment : théorie de l'agence, théorie des parties prenantes, théorie de la dépendance par les ressources, théorie de l'hégémonie managériale et théorie de l'analyse politique dite « de la perspective démocratique ». La confrontation de ces différentes perspectives théoriques souligne certains des plus importants paradoxes, ambiguïtés et tensions que les directions rencontrent. L'auteur considère que cette approche par les paradoxes est une piste prometteuse.

– la recherche par les associations de partenariats ou de coopérations avec des entreprises privées. Ceux-ci ne peuvent se créer et durer que dans la confiance mutuelle.

Les pressions institutionnelles sont de nature à favoriser la diffusion de ces guides de « bonne gouvernance » parmi les associations, qui peut-être les adopteront plus par souci de conformité et d'accroissement de leur légitimité que par souci de véritable efficacité (DiMaggio, Powell, 1983 ; Meyer, Rowan, 1977). Toutefois, les relations entre les injonctions émanant du cadre institutionnel et les associations ne sont pas univoques mais duales. Bien qu'encadrées institutionnellement, celles-ci disposent d'une marge d'autonomie (Oliver, 1991 ; DiMaggio, 1988 ; Hoffman, Ventresca, 2002).

Par ailleurs, on peut avancer l'hypothèse que la professionnalisation gestionnaire croissante des grandes associations est un vecteur favorable à la mise en œuvre de ces guides. Dans cette perspective, la question de savoir si les managers peuvent être des acteurs d'un changement institutionnel « endogène » reste ouverte. Parmi les différents guides mis à la disposition des administrateurs et des dirigeants de grandes associations, nous en avons retenu trois, représentatifs des réflexions des professionnels en matière de gouvernance associative :

- les principes de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif et le questionnaire d'auto-évaluation des pratiques recommandés par l'Académie des sciences et techniques comptables et financières<sup>2</sup> ;
- le référentiel de certification de service des organismes faisant appel à la générosité publique du bureau Veritas ;
- les recommandations de l'Institut français des administrateurs (IFA) destinées aux administrateurs des grandes associations et fondations<sup>3</sup>.

Le référentiel recommandé par l'Académie des sciences et techniques comptables et financières s'adresse principalement aux

---

2. L'Académie des sciences et techniques comptables et financières est un organisme lié à la profession comptable libérale. Parmi les autres référentiels en matière de gouvernance associative, on citera celui du Comité de la Charte bien connu des associations faisant appel à la générosité publique.

3. Ces recommandations ont été élaborées par un groupe de travail consacré à l'étude de la gouvernance dans le milieu associatif et à la recherche d'un modèle de gouvernance adapté aux spécificités du secteur. Les premières conclusions de ce groupe de travail ont été présentées en décembre 2006 au Premier forum des associations et des fondations.

associations (ou fondations) faisant appel au financement extérieur et ayant une activité économique importante.

L'approche retenue repose sur les règles censées permettre à un organisme de fonctionner conformément à son objet et en toute transparence vis-à-vis de son environnement direct. Considérées comme des règles de « bonne gouvernance » associative, elles trouvent leur source dans les principes normatifs du gouvernement d'entreprise et les spécificités du secteur associatif<sup>4</sup>.

De façon à couvrir l'ensemble du fonctionnement d'un organisme sans but lucratif, le référentiel proposé développe une approche matricielle centrée sur trois règles principales de « bonne gouvernance », à mettre en œuvre au sein de trois champs d'application spécifiques. Les trois règles sont : la définition d'un équilibre des pouvoirs et contrôles ; l'évaluation et la prévention des risques ; la transparence et la responsabilité des acteurs. Les trois champs d'application retenus concernent le projet associatif et le fonctionnement statutaire, l'organisation et les actions mises en œuvre, comme le montre le tableau ci-dessous. Chaque case fait l'objet de questions permettant à l'organisme d'évaluer son mode de gouvernance et de contribuer à son amélioration. À titre d'exemple, on indiquera les questions à poser pour évaluer la mise en œuvre de la règle d'équilibre des pouvoirs et des contrôles.

---

4. Les principes de gouvernance d'entreprise retenus dans ce référentiel sont la délégation de pouvoir entre conseil d'administration et direction générale, l'évaluation des travaux du conseil d'administration, la présence d'administrateurs indépendants au conseil d'administration, le développement du principe de contrôle interne, la mise en place de comités spécialisés du conseil d'administration (audit, nominations et rémunérations).

Tableau 1. Mise en œuvre de la règle des pouvoirs et contrôles

<i>Règles de bonne gouvernance associative</i>	<i>Projet associatif et fonctionnement statutaire</i>	<i>Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion</i>	<i>Réalisation des actions</i>
Définition, équilibre des pouvoirs et contrôles	<p><i>Projet associatif</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui propose et définit le contenu du projet associatif ?</li> <li>- A-t-il été voté par l'organe délibérant et comment, peut-il être amendé dans le temps ?</li> <li>- Comment peut-on prévenir la dérive du projet associatif ?</li> </ul> <p><i>Fonctionnement statutaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les règles statutaires garantissent-elles l'équilibre des pouvoirs et le fonctionnement des contrôles ?</li> <li>Ces règles sont-elles accessibles ? Par qui ? Comment ?</li> </ul>	<p>Les rôles des dirigeants mandataires sociaux et bénévoles sont-ils clairement distingués ?</p> <p>Quelles sont les délégations de pouvoir ?</p> <p>Quelles sont les modalités de contrôle de ces délégations ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôles internes</li> <li>- contrôles externes</li> <li>- coordination des contrôles</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>Qui réalise les actions ?</p> <p>Quel est le rôle de chacun des acteurs (dirigeants élus, dirigeants salariés, bénévoles, prestataires extérieurs, partenaires associatifs) ?</p> <p>Quelle délégation de pouvoir ?</p> <p>Qui réalise l'évaluation des actions ?</p> <p>Comment les évaluations des actions sont-elles prises en compte ?</p>
<p><i>Source : « La gouvernance associative ». Académie des sciences et techniques comptables et financières (2005)</i></p>			

Les règles générales de gouvernance déclinées sur trois niveaux (principes, organisation, actions) ont pour but d'identifier, à travers une série de questionnements, les principes élémentaires de « bonne gouvernance ». L'identification de ceux-ci est accompagnée d'un questionnaire d'auto-évaluation des pratiques mises en œuvre.

Le référentiel de certification du bureau Veritas répond également à la logique de « bonne gouvernance », mais son champ

d'application ne concerne que les organismes faisant appel à la générosité du public. Son objectif est de permettre aux donateurs d'avoir la certitude que l'argent versé est utilisé de façon conforme aux objectifs annoncés. La démarche de certification s'inscrit dans le cadre de la loi n° 94-442 du 13 juin 1994 et son décret d'application n° 95-354, relatifs à la certification des produits industriels et des services. Elle s'appuie sur une analyse préalable des risques auxquels sont confrontés les organismes concernés. Celle-ci a été mise au point en concertation avec des organismes représentatifs, parties prenantes de la démarche<sup>5</sup>.

Les principaux risques retenus correspondent à différentes pertes : confiance des donateurs, crédit par rapport aux objectifs de l'organisme et à son objet social, maîtrise des processus internes, crédit médiatique, maîtrise des processus externes. Pour chaque risque étudié, des causes d'apparition ont été définies. Elles résultent : soit de l'organisation et de son fonctionnement – à titre indicatif la réalité de l'activité n'est pas conforme aux missions et objectifs de l'organisme, des frais de fonctionnement sont une partie non justifiée des dépenses (siège dispendieux, luxe des installations, etc.), le fonctionnement de l'organisme est peu transparent voire occulte ; soit de l'activité – les objectifs de collecte de fonds sont mal définis, la traçabilité de leur destination finale n'est pas contrôlée, les fonds et les biens avant affectation sont placés dans des opérations financières à risques.

Cette analyse préalable des risques permet de définir les caractéristiques certifiées qui sont au nombre de quatre :

- l'organisme utilise ses ressources pour agir conformément aux missions qu'il s'est fixées et qui sont connues des donateurs ;
- le fonctionnement de l'organisme est garanti par la définition des responsabilités et des pratiques ;
- les droits des donateurs sont définis et respectés. L'information à leur égard est sincère ;

---

5. L'idée d'une certification de services des organismes faisant appel à la générosité du public est née à la fin de l'année 1995 au sein d'associations représentatives des milieux donateurs et de bénévoles. Les associations familiales protestantes à l'initiative de ce projet ont été soutenues par l'association Renouveau civil, l'Institut de l'entreprise et par plusieurs associations caritatives dont l'Armée du salut, l'ARC, l'AMF. Ces trois associations sont les seules à ce jour à avoir obtenu cette certification de services. Le référentiel a été élaboré par l'Institut de l'entreprise avec le concours de ces diverses associations et mis en œuvre entre octobre 1999 et octobre 2000 par BVQI.

– les informations transmises par l'organisme sont transparentes et cohérentes.

La certification d'un organisme faisant appel à la générosité du public conduit à analyser l'organisation, son mode de fonctionnement et sa gestion. La gouvernance fait partie des règles minimales « de bonne gestion » avec l'efficacité, l'efficience et le désintéressement.

La gouvernance est étudiée principalement selon quatre axes :

- l'information publiée permettant de comprendre les activités, les grandes orientations et les principales données chiffrées sur l'organisme ;
- la transparence financière, notamment des états financiers certifiés ;
- le contrôle interne ;
- le fonctionnement du conseil d'administration.

L'évaluation du conseil d'administration (ou l'organe collégial de décision) fait l'objet de vingt recommandations sur la gouvernance, publiées en 2007 par l'IFA. À la différence des deux référentiels précédents, ces recommandations ne visent pas l'exhaustivité. Elles sont centrées sur le conseil d'administration au regard de son rôle, de sa composition, de son positionnement, ainsi que sur ses relations avec les parties prenantes engagées dans le projet associatif et sa mise en œuvre.

Ces recommandations pratiques sont sous-tendues par une vision partenariale de l'organisation dont la gouvernance repose sur des relations équilibrées entre ses instances délibérantes, la direction et les parties prenantes. Celles-ci sont considérées comme externes ou internes à l'association selon qu'elles contribuent et participent ou non à la gestion. Ainsi, les parties prenantes internes sont les membres, les fondateurs, les salariés et les bénévoles. Les parties prenantes externes sont les donateurs, les bailleurs de fonds (privés et publics), les organismes de contrôles externes publics et privés, et les bénéficiaires des prestations. Les parties prenantes expriment des sources de légitimité différentes : légitimité historique (membres fondateurs), légitimité juridique (ensemble des membres), légitimité liée à la pérennité de l'organisation, laquelle suppose une implication dans les activités (bénéficiaires des prestations, apporteurs de ressources, salariés).

Les parties prenantes sont multiples et diverses. L'IFA considère que compte tenu de cette diversité, c'est en général le conseil d'administration qui a la vision la plus globale et qui doit donc tenir

le rôle le plus important. La gouvernance détermine la structure, les méthodes de travail, les rôles respectifs qui garantissent la maîtrise du projet, de la stratégie, de sa mise en œuvre et des actions et moyens correspondants. Plusieurs objectifs normatifs lui sont assignés : la garantie de transparence, le respect des valeurs et des engagements pris, l'assurance que le conseil d'administration a bien les moyens de surveillance et de contrôle des objectifs de l'association et qu'il agit en concertation avec les parties prenantes. Le conseil d'administration est ainsi le principal dispositif de la gouvernance. Il veille au respect des valeurs fondamentales et du projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation, son modèle économique et en contrôle la mise en œuvre. Il s'assure du respect des statuts et de la prise en compte des attentes des parties prenantes. Le conseil rend compte à l'assemblée générale. Il doit notamment lui présenter annuellement un rapport sur la gouvernance de l'organisation.

La conception de la gouvernance associative qui ressort des guides pratiques, et notamment de celui de l'IFA, est plus large que celle généralement adoptée pour les entreprises, qui se focalise, dans le prolongement de l'analyse politique de la gouvernance, sur la régulation du comportement des dirigeants et la définition des règles du jeu managérial. La gouvernance d'entreprise est généralement définie comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions (Charreaux, 1997 ; 2006). En ce sens, la gouvernance ne se confond pas avec le management de l'entreprise.

Constitutives de systèmes de gouvernance, ces règles du jeu managérial dépendent en partie du contexte juridique, économique et social des entreprises, même si l'on a pu constater une diffusion internationale du modèle anglo-saxon. Les buts fixés aux dispositifs qui les accompagnent reposent de façon implicite ou explicite sur des représentations différentes de la firme, associées à des modèles de création ou de répartition de la valeur, mesure de son efficience. Celle-ci est le critère adopté par la plupart des théories de la gouvernance d'entreprise.

Compte tenu des objectifs assignés à la gouvernance associative, elle pourrait être définie comme l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. Ces mécanismes peuvent englober des mécanismes contractuels, institutionnels

et réputationnels (Pigé, 2008). Parmi ceux-ci on distinguera la confiance entre les acteurs et l'éthique collective, qui jouent un rôle important dans les associations.

Cette conception élargie du champ de la gouvernance tend à délimiter a priori l'espace discrétionnaire des dirigeants mais aussi de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Elle conduit ainsi à réduire ses frontières avec le management. En effet, pour reprendre l'expression de Pérez (2003) citée en introduction, la gouvernance de l'entreprise, fondée sur l'efficacité, est considérée comme le « management du management ». Le paradigme de celle-ci est constitué par deux courants : l'approche disciplinaire et l'approche cognitive. Ces approches sont-elles pertinentes pour la gouvernance des grandes associations ?

## **LES LIMITES DES LEVIERS DISCIPLINAIRES**

La gouvernance remplit deux rôles à l'origine des deux principales approches de la gouvernance fondée sur l'efficacité : discipliner ou accroître les connaissances-compétences.

### **Surveiller, inciter et sanctionner**

L'approche disciplinaire de la gouvernance est fondée sur une représentation de l'entreprise comme un nœud de contrats et dans laquelle la création de valeur, maximisée à un moment donné, dépend de la résolution des conflits liés à l'asymétrie informationnelle entre les acteurs. Au sein de cette approche, deux visions s'opposent : le modèle financier actionnarial et le modèle des parties prenantes.

Dans le modèle financier actionnarial, le rôle disciplinaire des dispositifs de gouvernance porte uniquement sur les dirigeants et a pour finalité de sécuriser l'investissement des actionnaires. Dans le modèle partenarial de la gouvernance, l'ordre disciplinaire est élargi à l'ensemble des parties constitutives du nœud de contrats. Il s'agit de réguler leurs comportements afin d'éviter les conflits de répartition de la création de valeur, qui sont à l'origine de perte d'efficacité.

Plusieurs dispositifs ou mécanismes sont censés assurer un rôle disciplinaire. On distingue les mécanismes « internes », mis en place de façon intentionnelle par les parties prenantes ou le législateur, et les mécanismes « externes » relevant du fonctionnement des marchés.

Parmi les premiers on citera le conseil d'administration et ses comités spécialisés (surveillance et sanction vis-à-vis des dirigeants), les assemblées générales d'actionnaires (actives ou non actives, droit de vote accordé aux actionnaires), les systèmes de rémunération des dirigeants ou le système de partage de la création de valeur entre les parties prenantes (incitation), les audits externes ou internes (contrôle). Les principaux mécanismes externes susceptibles de jouer un rôle disciplinaire sont le marché financier, à travers les prises de contrôle (OPA, OPE) pouvant se traduire par le remplacement des dirigeants, le marché du travail et un mécanisme informel comme la réputation. Parmi ces mécanismes divers, le marché des dirigeants qui repose sur l'évaluation de la performance par le marché financier apparaît comme le plus efficace pour la firme managériale (Fama, 1980).

La relation entre l'efficacité des mécanismes disciplinaires de la gouvernance et la performance boursière n'est pas systématiquement robuste, comme semblent le montrer les résultats contrastés des études empiriques (Becht et coll., 2002). De multiples faits tirés de la vie quotidienne des affaires montrent également les limites de l'approche disciplinaire de la gouvernance actionnariale (par exemple, les scandales financiers, les hausses vertigineuses des salaires des dirigeants et les « parachutes dorés » sans lien avec les performances boursières). Ces limites paraissent consubstantielles à l'approche elle-même, qui conforte une représentation de la gouvernance dans laquelle les actionnaires sont en situation d'extériorité par rapport à l'administration de l'entreprise. Ceci conduit à les poser en contre-pouvoir des dirigeants. Focaliser toute l'attention sur l'allégeance des dirigeants peut conduire paradoxalement à conforter leur autonomie de gestion (Batsch, 2005).

Au-delà des différences juridiques et économiques entre l'entreprise managériale et la grande association professionnalisée, l'approche disciplinaire de la gouvernance est-elle pertinente ? Conduirait-elle aux mêmes effets pervers constatés pour les entreprises ? Si l'on écarte le statut juridique de dirigeant d'association, il convient de considérer les managers professionnels comme des dirigeants. L'application de mécanismes disciplinaires est-elle nécessaire à leur égard, et si oui, lesquels ?

La professionnalisation des associations rend de plus en plus nécessaire une transparence sur les modes de fonctionnement interne, notamment une clarification des rôles respectifs des bénévoles et des dirigeants salariés, et de ceux-ci par rapport aux

administrateurs et membres du bureau. Les dirigeants salariés tirent leur autorité et légitimité de leurs compétences ou expertise, et éventuellement de leur charisme. Elles leur confèrent un pouvoir d'influence sur le fonctionnement de l'association. Celui-ci sera d'autant plus fort que les mécanismes internes de gouvernance seront faibles (rôle non effectif du conseil d'administration notamment dans sa fonction de surveillance, assemblée générale non active). Dans un secteur où les organisations recherchent l'efficacité économique dans le respect de l'éthique définie dans leur objet social, on pourrait écarter l'hypothèse de comportement malhonnête ou frauduleux. Mais différents cas révélés ou étouffés montrent que le secteur n'est pas à l'abri de ce type de comportement. À part la protection de l'association contre ces dérives, quels sont les autres motifs qui justifieraient que les dirigeants doivent être disciplinés ?

On peut avancer deux autres raisons principales à l'approche disciplinaire :

- l'asymétrie informationnelle en faveur du dirigeant salarié et au détriment des administrateurs et des autres membres, qui peut être exploitée dans un intérêt personnel visant à accroître son pouvoir et les avantages qu'il confère, notamment les avantages en nature ;
- un risque de rupture d'équilibre entre la recherche de valeur économique, et le respect du projet associatif et des valeurs éthiques qui lui sont attachées (notamment, donner du sens autour d'une culture commune). Cette dérive est favorisée par un pouvoir gestionnaire sans contre-pouvoir et par une utilisation techniciste des instruments de gestion (prédominance de l'outil en soi par rapport à l'objectif de son emploi). À l'inverse, l'incompétence managériale peut menacer la pérennité de l'organisation.

Par mimétisme avec le gouvernement d'entreprise, les guides de gouvernance associative considèrent le conseil d'administration comme le principal dispositif disciplinaire interne. Par ses rôles de contrôle et de surveillance, et éventuellement de sanction, le conseil d'administration est un instrument de régulation des comportements du dirigeant. Si les fonctions qui lui sont dévolues par le droit ou les statuts délimitent l'exercice du pouvoir du dirigeant, elles sont influencées en retour par la façon dont elles sont mises en pratique.

Ainsi, le couple formé par les élus et les permanents est une des spécificités de la gouvernance associative. Mais le contrôle

réalisé entre pairs demeure courant dans les associations. Pour éviter les critiques que suscite ce type de pratique, les grandes associations, notamment celles faisant appel à la générosité du public, ouvrent leur conseil d'administration à des personnalités qualifiées indépendantes.

L'approche disciplinaire de la gouvernance a deux limites qui peuvent être évitées ou réduites si les membres de l'association ou leurs représentants sont fortement impliqués dans la vie de celle-ci. La première limite est, de façon paradoxale, d'accroître l'autonomie de gestion des dirigeants en plaçant les membres de l'association en situation d'extériorité par rapport à l'administration de l'association, autrement dit en situation uniquement de contre-pouvoir du dirigeant. La seconde concerne le comportement défensif que celui-ci peut mettre en œuvre au moyen de stratégies d'enracinement dans l'organisation. Le but recherché par le dirigeant est de rendre son remplacement plus difficile ou coûteux pour l'association.

Les mécanismes disciplinaires externes s'appliquent à l'organisation (et donc aux dirigeants). Il s'agit principalement des contrôles de l'utilisation des ressources financières mises à la disposition de l'association. Ceux-ci peuvent être réglementaires (Cour des comptes, IGAS, commissaires aux comptes), ou contractuels (contrôles prévus par les conventions de financement ou de prêts bancaires).

L'efficacité du conseil d'administration suppose que les administrateurs soient en capacité de contrôler les dirigeants salariés. La professionnalisation gestionnaire de ceux-ci n'implique-t-elle pas une « professionnalisation » du conseil, notamment à travers la nomination d'administrateurs ayant les compétences nécessaires pour surveiller l'activité des dirigeants ? Les mécanismes disciplinaires sont nécessaires pour éviter les dérives financières et/ou du projet associatif, même si l'on peut s'interroger sur leur efficacité réelle. En revanche, ils sont inadaptés pour permettre l'identification et l'exploitation des opportunités de développement ou de pérennisation des activités. Les mécanismes pertinents sont d'ordre cognitif.

### **Accroître les compétences et innover**

L'approche cognitive de la gouvernance est sous-tendue par une représentation de la firme comme un ensemble cohérent dont

l'efficacité dépend des compétences et de l'innovation, et de façon plus générale, de sa capacité à produire de la connaissance et ainsi de la création de valeur de façon durable. La conception de l'efficacité est dynamique, ce qui compte, c'est le processus de création de valeur durable et non sa maximisation à un moment donné. Les approches cognitives de l'organisation considèrent l'entreprise tout à la fois comme un lieu de décisions et d'apprentissage et comme un système de compétences.

On peut distinguer ici de façon schématique deux approches principales : le courant comportemental et la théorie économique évolutionniste.

L'approche comportementale représente l'entreprise de façon réaliste comme une coalition politique d'individus et/ou de groupe aux intérêts divers en situation de coopération ou de conflits, mais aussi comme un lieu d'apprentissage organisationnel<sup>6</sup>. Dans le courant économique évolutionniste, l'entreprise est définie comme un ensemble dynamique de compétences (Nelson, Winter, 1982 ; 2002), c'est-à-dire de connaissances acquises par l'apprentissage collectif et accumulées dans des routines organisationnelles. Sa finalité n'est pas le profit mais sa volonté de pérennité. L'aptitude de la firme à survivre et à s'adapter dépend de ses capacités d'innovation et d'apprentissage. Dans la tradition de Schumpeter, l'approche développée par Nelson et Winter privilégie la concurrence fondée sur l'innovation.

Ces deux courants de l'approche cognitive de l'entreprise sont en rupture avec le modèle économique néoclassique. Ils rejettent l'hypothèse de rationalité utilitariste fondée sur le calcul de maximisation, et adoptent la notion de la rationalité procédurale dans l'analyse du comportement organisationnel et de la prise de décision. Ils se distinguent également des approches disciplinaires de la gouvernance par leur conception sous-jacente de la création-répartition de la valeur (dynamique versus statique), et par l'abandon corrélatif de la notion d'équilibre au profit de celle de processus. Dans leur représentation de la firme, la dynamique du projet productif occupe une place centrale tant du point de vue de l'innovation que de la coordination.

---

6. Voir notamment les travaux précurseurs de Simon (1947), March et Simon (1958), Cyert et March (1963).

Le rôle de la gouvernance dans l'approche cognitive est de favoriser l'identification et l'exploitation des opportunités de croissance créatrice de valeur « durable ».

La gouvernance et ses dispositifs peuvent être évalués au regard de leur influence sur les différentes dimensions cognitives du processus de création de valeur. À titre d'exemple de critères d'évaluation, on citera, d'une part, l'apport de compétences, de connaissances, d'expertise et d'expérience des administrateurs dans la sélection des investissements et les choix de financement au regard d'une conception dynamique de l'efficacité (Aoki, 2001 ; Charreaux, 2002), et d'autre part, la résolution des conflits cognitifs entre les dirigeants et les actionnaires. Ces conflits proviennent d'une incompréhension mutuelle et se manifestent dans une évaluation différente de la situation stratégique pour des raisons de vision ou de cartes cognitives (Charreaux, Wirtz, 2006).

La gouvernance partenariale est également source de gain cognitif ou de compétence, lorsque les parties prenantes impliquées ont une capacité à conseiller les dirigeants et à leur permettre l'accès aux ressources critiques au succès de l'organisation. Une étude sur la gouvernance d'entreprises publiques, soumises à une tutelle technique et en relation avec des collectivités territoriales, montre que les parties prenantes (ou leurs représentants) interviennent directement, et de façon informelle, auprès des dirigeants pour leur permettre d'accéder à plusieurs catégories homogènes de ressources : le capital financier, le capital politique et le capital humain (Bougllet, 2007). Dans le cas des associations, certaines parties prenantes (ou leurs représentants) sont susceptibles de conseiller les dirigeants et de leur favoriser l'accès au capital financier et au capital politique, par exemple les représentants des services de l'État exerçant une tutelle financière, ou les représentants des collectivités territoriales qui sont en lien avec les institutions qui prennent des décisions politiques allant dans le sens des intérêts de l'association (par exemple, octroi de subvention).

La réussite du projet associatif dépend de l'accès aux ressources financières, mais également des compétences provenant des connaissances apportées ou construites par les différentes parties prenantes, en particulier les salariés, les bénévoles et les partenaires économiques de l'association. Les différences de compétences entre les parties prenantes et le dirigeant sont à l'origine de conflits cognitifs associés, par exemple, à la vision du développement du projet associatif et aux choix de compétences à

maîtriser. Ces conflits, qui ont également une dimension comportementale, peuvent être résolus par un mécanisme de gouvernance cognitive tel que le processus d'alignement des schémas mentaux des parties prenantes et du dirigeant, qui permet de faire émerger des représentations partagées. Toutefois, il peut se traduire par une perte de la diversité nécessaire à la capacité d'innovation et d'adaptation de l'association.

En conclusion, l'approche disciplinaire et l'approche cognitive peuvent s'appliquer à la gouvernance associative de façon non exclusive. Aucune approche ne l'emporte sur l'autre. Elles ne poursuivent pas les mêmes finalités et ne satisfont pas les mêmes parties prenantes. Mais ces deux approches de la gouvernance et les dispositifs qui les accompagnent ne sont pas suffisants pour concrétiser le potentiel démocratique offert par le statut des associations. Comment peut-on générer un processus d'alignement des schémas mentaux, par quelles méthodes ?

## **LE QUESTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE**

La gouvernance associative a été définie comme l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif. Mais les leviers disciplinaires et cognitifs ne fournissent pas des appuis suffisants pour l'alignement du fonctionnement de l'association sur son projet et sa pérennité. Le retour sur les guides décrits plus haut conforte l'idée d'une méthode calquée sur celle de l'entreprise et amendée à la marge pour être proposée aux associations.

Même s'ils mettent en avant les spécificités du secteur associatif, ces guides témoignent d'une appréciation réductrice de celles-ci, qui ne se traduit que par un aménagement superficiel des procédures employées pour les entreprises. Le référentiel recommandé par l'Académie des sciences et techniques comptables et financières, sur le modèle de ce qui est fait pour les entreprises, concentre ses préconisations sur la composition du conseil d'administration et ses rapports avec la direction générale. La distinction des rôles des mandataires sociaux et bénévoles élus, la clarté des délégations et leur contrôle sont considérés comme les garanties principales d'une « bonne gouvernance associative ». La certification du bureau Veritas emprunte sa méthode à la certification des produits industriels et services, les ajustements associatifs sont tenus, le désintéressement étant, par exemple, ajouté à

l'efficacité et à l'efficience dans les règles minimales de « bonne gestion ». Quant aux recommandations de l'Institut français des administrateurs, elles témoignent d'un déficit de connaissances du tissu associatif puisque les bénéficiaires sont considérés comme parties prenantes externes. Or, la construction des catégories de membres, que l'on peut désigner comme parties prenantes internes, relève de la création institutionnelle et dépend des logiques autour desquelles se cristallise l'action collective fondatrice de l'association. Sans dresser un panorama exhaustif de ces logiques<sup>7</sup>, rappelons seulement que contrastent l'aide sociale, dans laquelle le groupe promoteur est différent des bénéficiaires considérés comme destinataires externes des services, l'entraide mutuelle, dans laquelle le groupe promoteur est confondu avec les usagers des services alors intégrés comme membres ; il existe également une logique de multi-parties prenantes plus récente et en plein essor, reconnue dans diverses législations nationales coopératives dans laquelle usagers, bénévoles et salariés sont membres et parties prenantes internes. Les documents cités dans la première partie de cette conclusion adoptent donc comme référence implicite certaines catégories d'associations, en premier lieu celles faisant appel aux dons, ce qui ne serait pas gênant si elles ne se donnaient pas pour objectif de promouvoir des règles de bonne gouvernance et de bonne gestion pour l'ensemble des associations. Sous couvert d'alignement sur le projet associatif se profile une normalisation des associations, d'autant plus probable qu'elle peut être endossée par des dirigeants à des fins de contrôle interne. À l'encontre d'une telle tendance, la réflexion sur la gouvernance associative ne peut se dispenser d'un approfondissement des différences de structure institutionnelle entre entreprise et association, sur lequel Enjolras (2008, p. 28) a déjà insisté, comme Gardin dans sa contribution.

---

7. Sur les logiques institutionnelles des associations, voir le travail d'analyse effectué par l'équipe responsable (scientifiquement et pédagogiquement) de l'Executive Master : « Sociologie de l'action et action dirigeante » à Sciences-Po Paris, formation continue, synthétisé par J. Haeringer dans le chapitre 3 de l'ouvrage qu'il a dirigé (2008).

Tableau 2. Structures institutionnelles

	<i>Entreprise</i>	<i>Association</i>
<i>Décision</i>	Pouvoir de décision en proportion de la part du capital détenu	Élection du conseil d'administration et bureau par les membres
<i>Objectif</i>	Maximisation du retour sur investissement et création de valeur financière	Bien commun faisant l'objet d'un accord
<i>Membres</i>	Catégorie dominante : actionnaires	Absence de hiérarchisation entre membres (une personne = une voix)
<i>Droit de propriété</i>	Actionnaires	Patrimoine collectif des membres
<i>Droit sur les revenus résiduels</i>	Actionnaires	Pas de distribution des revenus résiduels

Sont considérées comme parties prenantes dans l'entreprise, des parties prenantes qui sont toutes externes puisqu'elles sont exclues juridiquement du pouvoir de décision et des droits de propriété.

Par contre, il existe dans l'association un ensemble de parties prenantes internes dont la composition dépend des modes de constitution des membres, mais qui n'introduit aucune hiérarchie entre les différentes catégories de membres. Du point de vue de la structure institutionnelle, comme l'illustrent les lieux de musiques actuelles, l'évaluation de la performance associative ne peut se dispenser de compromis entre parties prenantes, pour arbitrer entre taux de remplissage, analyse fine du public, choix de programmation, ancrage local de l'association ; à l'inverse la performance de l'entreprise est clairement indexée sur la rentabilisation du capital des investisseurs. C'est pourquoi, comme Haeringer et Sponem le notent dans le chapitre 11, les administrateurs d'association ne peuvent être assimilés aux administrateurs d'entreprise, représentants des actionnaires. En somme, sur le plan théorique, la structure institutionnelle de l'association est dotée d'un potentiel démocratique qui lui est propre. Corollaire, le thème de la gouvernance des associations ne peut s'avérer heuristique que s'il rejoint la question du gouvernement démocratique.

L'actualisation dans les pratiques du potentiel démocratique demande à être vérifiée. Elle suppose l'examen des fonctionnements internes qui ne peuvent être épuisés par les seules vérifica-

tions de conformité, d'indépendance et de compétence du conseil d'administration.

En outre, la gouvernance ne peut être évaluée en association à l'aune des créations de valeur qu'elle facilite, elle inclut une dimension sur laquelle ont insisté les sciences politiques, à savoir l'interrogation sur la capacité à stabiliser et à orienter une société et un régime politique (Le Galès, 2003, p. 32). Même si leur rôle est modeste en la matière, il importe donc d'identifier, non plus en interne mais en externe, les risques que les associations peuvent faire peser sur un régime démocratique, comme les opportunités qu'elles contribuent à développer pour une démocratisation de la société.

### **Les fonctionnements internes**

Potentiel démocratique ne signifie pas expérience démocratique. Les fonctionnements qui ont été analysés dans les monographies mettent en évidence l'écart entre la structure institutionnelle et les réalités associatives. C'est une atténuation des traits distinctifs qui est perceptible dans les études de cas. Ainsi, en dépit de ce qui est avancé par Enjolras et Gardin, il n'est guère possible de maintenir comme mécanisme de coordination dominant la réciprocité. La réciprocité s'avère négligeable dans l'ensemble des ressources pour les associations sanitaires et médico-sociales, les contributions volontaires représentent moins de 1 % des ressources totales. Dans les associations culturelles, le volume de ressources non monétaires est nettement supérieur, respectivement 42 % et 23 %, mais avec 88 % et 96 % en mises en disposition qui relèvent de la redistribution, 11 % et 4 % en contributions volontaires qui relèvent de la réciprocité. Le décalage entre salariés et bénévoles fournit un autre éclairage sur le même phénomène : le bénévolat est restreint au conseil d'administration de 17 membres, voire au bureau de 7 membres pour 205 postes de travail dans l'association pour enfants et adultes handicapés ; dans les associations culturelles, ce sont 10 salariés permanents pour 80 bénévoles dans l'une, 17 salariés pour 50 bénévoles dans l'autre.

Dans les associations du champ médico-social, la très forte dépendance aux financements d'origine publique, entre 88 % et 93 % du total des ressources, a des répercussions importantes en matière de gouvernance puisque la tutelle est un acteur majeur.

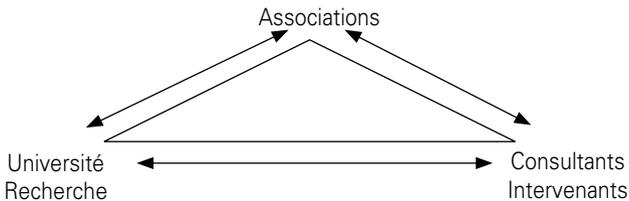
Les décisions se prennent dans une coconstruction entre direction, conseil d'administration et tutelle. Plus largement, le managérialisme a produit des effets de professionnalisation gestionnaire par alignement sur les pratiques des entreprises attentives au niveau des fonds propres, et sur la correspondance entre trésorerie et structure financière. Les contrôles des tutelles favorisent ainsi une conversion des responsables associatifs en managers opérateurs des politiques publiques. La complexité des outils à mettre en place ne se limite toutefois pas à celle engendrée par les demandes des tutelles. L'implantation d'un marketing du don ou de procédures de certification sont aussi des facteurs de technicisation qui influent sur les associations faisant appel aux dons. Les associations culturelles ne sont pas non plus épargnées par la banalisation, en raison de la diversification des services offerts et l'augmentation des effectifs salariés.

Avec la prudence qu'exige le faible nombre de cas, l'hypothèse formulée par Meister (1972) – différentes phases, allant de la création fusionnelle avec fort engagement bénévole à une bureaucratisation de plus en plus poussée – est plutôt validée. De ce point de vue, l'accent mis par l'approche cognitive de la gouvernance sur la compétence des administrateurs et le conseil d'administration comme lieu d'apprentissage participe d'un isomorphisme mimétique. Il traduit la focalisation sur le volontariat doté d'une forte technicité, dans lequel le bénévole se consacre à la gestion, aux dépens d'autres formes de volontariat qui ne se limitent pas au conseil d'administration : volontariat productif dans lequel le bénévole contribue aux activités économiques menées ; volontariat de soutien aux professionnels dans lequel le bénévole aide les salariés dans leurs tâches ; volontariat de soutien aux bénéficiaires dans lequel le bénévole se consacre à l'accompagnement social ; volontariat d'usagers dans lequel ce sont les destinataires des services qui s'engagent comme bénévoles.

On l'a dit, le tracé de ses frontières par délimitation de ses membres est une donnée de toute genèse associative, qui implique une interrogation sur son gouvernement démocratique. Cet horizon est souvent bouché par un jeu de rôles bien rodé : maîtrise gestionnaire par alignement sur les procédures d'entreprise d'un côté, victimisation de professionnels et bénévoles qui estiment être détournés de leurs volontés antérieures par le formatage managérial, de l'autre. Ce face-à-face, dans lequel chaque groupe ostracise celui auquel il s'oppose, fonctionne comme un leurre parfois

relayé par les chercheurs. La gestion n'est pourtant pas systématiquement synonyme d'appropriation des instruments venus de l'entreprise ; dans les associations faisant appel aux dons, des mécanismes d'évaluation et de contrôle ont été conçus pour pallier l'insuffisance de la comptabilité générale, avec des soldes intermédiaires de gestion spécifiques et des sections analytiques qui sont des centres d'objectifs et non de profits. Par ailleurs, la gestion ne peut servir d'excuse au déficit de capacité instituante des acteurs associatifs. Ainsi, contrairement à ce que beaucoup avancent, les certifications ne peuvent être assimilées à des obligations législatives. Par exemple, les dispositions de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale sont abordées sur un registre techniciste par nombre de consultants investissant ce nouveau marché pour y diffuser les normalisations en vigueur ailleurs et promues par les organismes spécialisés, mais les mêmes dispositions peuvent favoriser la réflexion sur les services associatifs. Des démarches d'auto-évaluation et d'évaluation peuvent être envisagées à l'écart des « recettes » de cabinets-conseil, mais elles ne peuvent gagner en légitimité que par des « investissements de forme » (Thévenot, 1987) émanant d'échanges entre associations, université-recherche, consultants-intervenants. Ceux-ci peuvent être représentés sur le modèle de ce que Boussard (2008, p. 231) a dégagé pour l'espace gestionnaire.

Tableau 3. La triangulation de l'évaluation associative



L'enjeu est la formation d'un espace d'élaboration de connaissances, les apports de savoirs et la formalisation technique ne venant qu'à partir de questions issues de démarches autoréflexives. L'intensification de l'autoréflexivité appelle de plus une réduction du décalage entre le potentiel démocratique inscrit dans les statuts et la mobilisation concrète de la pluralité des membres. La dimension

d'espace public propre aux associations suppose donc de dépasser la perspective strictement stratégique des approches de la gouvernance d'entreprise, pour examiner comment la décision peut être nourrie d'une confrontation plus active des points de vue.

En l'occurrence, les systèmes d'information coopératifs constituent un moyen de densifier les échanges entre parties prenantes, à condition que les outils informatiques ne soient pas conçus dans une optique utilitariste mais dans le « cadre d'une gouvernance élargie », comme le montrent Avare et Eynaud dans le chapitre 7 et comme l'a documenté Eynaud (2007). Les expériences comme celles qu'il a scrutées peuvent être mutualisées dans une optique de démocratisation des fonctionnements associatifs. Il ne s'agit pas d'atteindre un modèle idéal de démocratie, mais plutôt de constituer des répertoires d'action qui bénéficient de savoirs pratiques émanant de diverses structures ; tout en sachant admettre que les efforts de démocratisation ne peuvent être continus et que les acteurs éprouvent le besoin à certains moments de se sécuriser en ayant recours à des règles plus conformistes et moins exigeantes.

La créativité en matière d'implication des parties prenantes mérite d'autant plus d'être intégrée à l'agenda associatif que la mobilisation des groupes d'acteurs différenciés est un garde-fou par rapport aux injonctions technocratiques et aux détournements de fonds. Les cas des « cliques » qui ont privatisé de fait des espaces collectifs, en tirant leur pouvoir du faible nombre de participants impliqués dans la vie associative, sont trop fréquents pour être ignorés. Pour les empêcher, les contrôles externes, administratifs ou autres, ont prouvé leur inanité et les intrusions comme les malversations ne peuvent guère être évitées dans des associations où usagers et bénévoles sont absents des instances de participation, et où le repli sur les réseaux notabiliaires entretient l'opacité des circuits de décision.

### **Les risques associatifs**

Sur ce plan, les risques de dérive à l'égard du principe d'égalité entre membres sont évidents dans les associations institutionnalisées où dominent les encastremements réticulaires accentuant les contrôles notabiliaires. La cooptation entre partenaires administratifs et dirigeants associatifs au sein de réseaux localement influents vient accentuer la tendance à la concentration contenue dans les

logiques d'appels d'offres. Les directions générales se renforcent au sein d'ensembles intégrés qui sont supposés rationaliser l'offre sur un territoire, et dans lesquels le contrôle citoyen est remplacé par l'expertise. Quand s'y adjoint une insuffisance d'allocation des ressources pour renouveler les investissements et assurer les délégations de service public confiées aux associations, ces dernières exercent une pression managériale constante pour baisser les coûts de fonctionnement, tel que mentionné pour les « quasi-administrations ». Le personnel, moins protégé statutairement que dans le service public, constitue la seule variable d'ajustement lorsque les conventions globales signées avec les tutelles ne permettent pas de couvrir l'intégralité des charges. Les associations sont alors en porte-à-faux par rapport à leurs obligations d'employeur. Le danger d'installer un service public à moindres frais est patent dans un contexte de sous-dotations endémiques. Le dumping social est par ailleurs encouragé par des lois comme celle du 26 juillet 2005, dans laquelle la régulation publique concurrentielle ouvre un champ d'activités à différentes structures n'ayant pas les mêmes contraintes administratives. Les associations nécessitant autorisation administrative sont confrontées à des associations dites « de services aux personnes », dotées d'un agrément plus souple, avec des obligations moindres en termes de compétence du personnel et avec des conventions collectives moins protectrices.

Ces observations n'ont rien d'une découverte, depuis plusieurs décennies, le risque de « sous-service public » est rappelé dans les recherches. Toutefois, certaines comme celle d'Hély (2004) convertissent ce risque en une caractéristique structurelle des associations, alors que cet état de fait résulte d'une articulation historiquement située entre régulations publiques et associations. Ce type d'encastrement politique n'est guère imputable à l'ensemble associatif, comme le montrent les associations faisant appel aux dons et les associations culturelles. La généralisation abusive chez Hély tient à sa focalisation sur le travail salarié et à sa lecture statique : la méthodologie qui consiste à établir une photographie à un moment donné du secteur associatif ne permet pas de saisir les tendances historiques et les dynamiques émergentes. Elle devient un biais méthodologique quand elle est couplée à un positivisme identifiant les analyses du chercheur à une vérité objective qui se différencierait des perceptions forcément normatives des acteurs. La logique du soupçon qui imprègne cette sociologie la rend surtout incapable de repérer les ouvertures associatives qui existent pourtant.

## Les ouvertures associatives

Y compris dans les quasi-administrations où les cooptations notabiliaires incitent à la reproduction, il existe bien une faculté d'innovation. Elle tient à l'identification de nouvelles demandes sociales pour lesquelles les associations peuvent ensuite négocier la reconnaissance auprès des tutelles en tirant parti de leur crédibilité. Les quasi-administrations oscillent donc entre une fonction de porte-parole de populations exclues et ignorées des politiques publiques d'une part, et une fonction beaucoup plus proche de l'entreprise à l'affût de nouveaux marchés porteurs d'autre part. L'interaction avec les tutelles inclut ces deux aspects. Comme le dit Rival dans le chapitre 10, l'association acteur du champ organisationnel peut aller jusqu'à devenir entrepreneur institutionnel, ce qu'illustrent les cas d'association faisant appel aux dons et d'associations culturelles. Mais ce type d'entrepreneuriat n'est pas quelconque, il est lié à la question démocratique par sa dimension publique.

La vogue de consultation d'une société civile portée aux nues, la multiplication des « partenariats public-privé » diluent les lieux de décision publique, stimulant parfois « la participation contre la démocratie » (Godbout, 1983). L'apport principal à la construction démocratique ne réside donc pas dans une démocratie dialogique (Barthe, Callon, Lascoumes, 2001), où l'avis associatif est convoqué parmi d'autres, mais dans les situations où l'association intervient comme entrepreneur institutionnel en introduisant des questions inédites au sein de l'espace public et en négociant avec les pouvoirs publics. Quand l'association théorise et construit des coalitions en combinant activités économiques et politiques, il existe une innovation institutionnelle qui s'inscrit dans le cadre démocratique, ce que la conceptualisation de la gouvernance d'entreprise ne peut déceler puisqu'elle se limite par construction au périmètre des organisations privées.

Dans les cas qui nous occupent, l'entrepreneur institutionnel est moins affaire privée que renouvellement de l'action publique par une interdépendance assumée entre action associative et régulation publique. Plus que l'établissement de certains intérêts légitimes s'élaborent de nouvelles matrices d'action publique ; telles sont en tout cas les configurations qui se dessinent à partir des associations faisant appel aux dons. Après les scandales qui ont eu lieu dans des associations de grande dimension, l'inadéquation notée plus haut des contrôles bureaucratiques a été avérée,

en même temps qu'était déstabilisé l'argumentaire administratif prônant les regroupements associatifs à des fins de surveillance accrue. C'est donc le travail réalisé par le Comité de la charte de déontologie qui a permis d'avancer vers des propositions ensuite reprises dans la mise en place d'une régulation publique. Quant aux associations culturelles, leur parcours autorise à formuler l'hypothèse selon laquelle la diversité culturelle, pour se traduire dans les faits, suppose des initiatives de la société civile dont le modèle socio-économique soit légitimé par les politiques publiques. La contribution à cette diversité culturelle apparaît notable à l'examen des deux réalités associatives : d'une part les tarifs pratiqués y sont de 10 % à 40 % inférieurs à ceux du marché ; d'autre part ces lieux ont matérialisé la reconnaissance publique de musiques précédemment ignorées. Dans chacune des associations étudiées est relevée comme cruciale l'articulation entre associations et pouvoirs publics, que les lieux associatifs de musiques actuelles ont privilégiée à travers le Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives, la Fédurok et ses soixante structures adhérentes, elle-même partie prenante de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles<sup>8</sup>.

Le domaine culturel n'est guère qu'un exemple mais il illustre un constat général. Par l'action associative prennent forme des demandes sociales qui ne pouvaient être identifiées préalablement de par leur caractère latent et leur insolvabilité. Au-delà de ce rôle pionnier qui n'est pas seulement de pallier les échecs du marché et de l'État mais de générer des pratiques sociales et des expressions publiques explicitant des demandes auprès des pouvoirs publics, la question posée est celle du caractère transitoire ou permanent de la réponse associative. N'est-elle retenue que pour son moindre coût ? Est-elle l'objet d'une banalisation brouillant les séparations avec l'entreprise privée ou le service public ? Peut-elle attester d'une réactivité par rapport aux changements sociaux qui lui assure une pertinence durable ? La formulation de ces questions met en évidence que les associations ne sauraient être enfermées dans une problématique utilitaire de la gouvernance. Contrairement à ce que postulent l'approche néoclassique et la théorie du choix rationnel, l'action économique « est caractérisée par des routines, des convictions et des habitudes » (Rizza, 2004, p. 95). Elle

---

8. Pour aller plus loin sur L'U-FISC en consultant son manifeste et des réflexions complémentaires, voir B. Colin, A. Gautier (2008).

ne peut donc être séparée de ces dimensions symboliques sur lesquelles mettait déjà l'accent le programme de recherche de l'école française de sociologie quand il défendait la référence à la solidarité, la priorité de la socialité sur l'économie ou l'importance des institutions dans la définition même des intérêts (Mingione, 1997 ; Trigilia, 1998). Le travail collectif effectué dans cet ouvrage demande donc à être poursuivi. De recherches complémentaires on peut attendre la production de connaissances sur les éléments clés d'un modèle alternatif de gouvernance associative. Celui-ci présuppose un retour nécessaire à l'institutionnalisme qui prenne en compte la remise en cause du scientisme rationaliste.

## Bibliographie

- AKRICH, M. ; CALLON, M. ; LATOUR, B. 1988a. « À quoi tient le succès des innovations ? », 1. « L'art de l'intéressement », *Annales des mines, gérer et comprendre*, 11, p. 4-17.
- AKRICH, M. ; CALLON, M. ; LATOUR, B. 1988b. « À quoi tient le succès des innovations ? », 2. « L'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des mines, gérer et comprendre*, 12, p. 14-29.
- ANDREASEN, A.R. ; GOODSTEIN, R.C. ; WILSON, J.W. 2005. « Transferring marketing knowledge to the nonprofit sector », *California Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 46-67.
- ANHEIER, H.K. 2000. *Managing Nonprofit Organizations : Towards a New Approach*, Civil society working paper 1.
- ANHEIER, H. 2005. *The Nonprofit Sector : Approaches, Management, Policy*, London and New York, Routledge.
- AOKI, M. 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*, The MIT Press.
- ARCHAMBAULT, E. 1996. *Le secteur sans but lucratif, Associations et fondations en France*, Paris, Economica.
- ARCHAMBAULT, E. ; KAMINSKI, P. 2004. « Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en France », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 193 et 194, juillet et octobre.
- ARISTOTE. 1962. *La politique*, Paris, Vrin.
- ARON, R. 1986. *Introduction à la philosophie de l'histoire*, Paris, Gallimard, 1938.
- ARROW, K.J. ; DEBREU, G. 1954. « Existence of an equilibrium for a competitive economy », *Econometrica*, 22, p. 265-290.
- BACHIEGGA, A. ; BORZAGA, C. 2003. « The economics of the third sector in the study of the nonprofit enterprise, theories and approaches », dans H. Anheier et A. Ben-Ner (sous la direction de), *Nonprofit and Civil Society Studies*, Kluwer Academic, p. 27-48.

- BADEL, C. 1990. « Institutional choice and the nonprofit sector », dans H.K. Anheier, W. Seibels (sous la direction de), *The Third Sector, Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin-New York, de Gruyter, p. 53-61.
- BARLEY, S.R. ; KUNDA, G. 1992. « Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 363-399.
- BARTHE, Y. ; CALLON, M. ; LASCOUMES, P. 2001. *Agir dans un monde incertain*, Paris, Le Seuil.
- BASU, O.N. ; DIRSMITH, M.W. ; GUPTA, P.P. 1999. « The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context : the negotiated order of the GAO's audit reporting process », *American Sociological Review*, vol. 64, p. 506-526.
- BATSCH, L. 2003. « Gouvernance : la faillite d'une approche ? », 9<sup>e</sup> Journées d'histoire de la comptabilité et du management, [http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo\\_compta/batsch.pdf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/batsch.pdf), université Paris-Dauphine.
- BATSCH, L. 2005. « Gouvernance : la faillite d'une approche », dans F. Le Roy, M. Marchesnay (sous la direction de), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, éd. EMS, p. 189-196.
- BAYLE, E. 2000. « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode », *Gestion 2000*, octobre, p. 35-54.
- BAZZOLI, L. 2000. *L'économie politique de John R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- BECHT, M. ; BOLTON, P. ; RÖELL, A. 2002. « Corporate governance and control », *National Bureau of Economic Research, Working Paper*, n° 9371.
- BEN-NER, A. ; VAN HOOMISSEN, T. 1991, « Nonprofit organization in the mixed economy », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62/4, p. 519-550.
- BERLAND, N. ; CHEVALIER KUSZLA, C. ; SPONEM, S. 2008. « On ne gère bien que ce que l'on mesure », dans A. Pezet, S. Sponem (sous la direction de), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte.
- BERNOUX, P. 1998. « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? Réponse à David Courpasson », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3, p. 393-405.
- BERNOUX, P. 2004. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil, nouvelle édition 2009.
- BERRY, M. 1983. *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, Paris, École polytechnique.

- BERTHOD, M. ; WEBER, A. 2006. *Le soutien de l'État aux musiques dites « actuelles »*, Rapport de l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles établi à la demande du ministre de la Culture et de la Communication, Paris.
- BESLEY, T. ; GHATAK, M. 2005. « Competition and incentives with motivated agents », *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 95(3), p. 616-636.
- BÉVANT, D. 2003. « Les associations sont-elles des entreprises ? », dans L. Prouteau (sous la direction de), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses Universitaires de Rennes.
- BILODEAU, M. ; SLIVINSKI, A.L. 1998. « Rational nonprofit entrepreneurship », *Journal of Economics & Management Strategy*, Blackwell Publishing, vol. 7(4), p. 551-571.
- BOLTANSKI, L. ; THÉVENOT, L. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOUDON, R. 1986. *L'idéologie*, Paris, Fayard.
- BOUDON, R. ; BOURRICAUD, F. 1982/2003. *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF.
- BOUGLÉ, C. 1904. *La démocratie devant la science. Études critiques sur l'hérédité, la concurrence et la différenciation*, Paris, Félix Alcan, 1909.
- BOUGLÉ, C. 1922. *Leçons de sociologie sur l'évolution des valeurs*, Paris, Armand Colin, site web « Les Classiques des sciences sociales ».
- BOUGLÉ, C. 1925. *Les idées égalitaires*, Paris, Félix Alcan, site web « Les Classiques des sciences sociales ».
- BOUGLET, J. 2006. « Contribution à la connaissance de la gouvernance d'entreprise : le cas des entreprises nationales », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine.
- BOUGLET, J. 2007. « La gouvernance cognitive : le cas des entreprises publiques », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, n° 2, 2<sup>nd</sup> semestre, p. 85-108.
- BOUQUET, B. 2006. « Management et travail social », *Revue française de gestion*, n° 168-169, p. 125-141.
- BOUQUIN, H. 2005. *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, PUF, 3<sup>e</sup> édition.
- BOURGUIGNON, A. 1997. « Sous les pavés la plage ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 3, n° 1, p. 89-101.
- BOUSSARD, V. 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- CAILLÉ, A. ; LAVILLE, J.L. 1998. « Une seule solution, l'association ? Présentation », *Revue du MAUSS*, n° 11, p. 5-20.
- CALLON, M. ; LASCOUMES, P. ; BARTHE, Y. 2001. *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

- CALLON, M. ; LATOUR, B. 1978. « Comment suivre les innovations ? Clef pour l'analyse socio-technique », *Prospective et santé publique*, n° spécial sur l'innovation.
- CHANDLER, A. 1962. *Strategy and Structure : Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- CHANDLER, A.D. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press ; trad. fr., *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1988.
- CHANLAT, J.F. 1998. *Sciences sociales et management*, Eska.
- CHARREAUX, G. 1997. « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », dans G. Charreaux (sous la direction de), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, p. 421-469.
- CHARREAUX, G. 2002. « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, n° spécial, p. 77-107.
- CHARREAUX, G. 2006. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », dans A. Naciri (sous la direction de), *Traité de gouvernance corporative, théories et pratiques à travers le monde*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, p. 57-113.
- CHARREAUX, G. ; WIRTZ, P. 2006. *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Economica.
- CHATELAIN-PONROY, S. ; SPONEM, S. 2007. « Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion ». 2. « Les hommes et les structures », *Revue française de comptabilité*, n° 401, juillet.
- CHAUVIÈRE, M. 2007. *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris, La Découverte.
- CHILD, J. ; LU, Y. ; TSAI, T. 2007. « Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the people's republic of China », *Organization Studies*, 28(07), p. 1013-1034.
- CLOT, Y. ; LITIM, M. 2003. « Le sens du travail », dans J. Allouche (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd. 2006, p. 1391-1401.
- COASE, R. 1937. « The nature of the firm », *Economica*, 4, p. 386-405.
- COCHOY, F. 1994. « La gestion scientifique des marchés : marketing et taylorisme dans l'entre-deux-guerres », *Recherche et applications en marketing*, vol. IX, n° 2, p. 97-114.
- COLIN, B. ; GAUTIER, A. 2008. *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Toulouse, érès.
- COLLINET, J.-F. ; BACHSCHMIDT, P. 2005. *La consolidation des relations contractuelles entre les pouvoirs publics et les associations*, Conseil national de la vie associative.

- COMMISSION NATIONALE DES MUSIQUES ACTUELLES. 1998. *Rapport de la Commission nationale des musiques actuelles*, Rapport général à Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication, Paris.
- CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA). 2000. *Plan comptable des associations et fondations, application pratique*, Paris, La Documentation française.
- COONEY, K. 2006. « The institutional and technical structuring of nonprofit ventures : case study of a us hybrid organization caught between two fields », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 17, n° 2, p. 143-161.
- CORBIN, S. 2003. *Utilité sociale des associations. Analyse comparative Ile-de-France et Basse-Normandie*, ronéo, univ. de Caen, [http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id\\_article=269](http://www.associations.gouv.fr/article.php3?id_article=269)
- CORNFORTH, C. 2004. « The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, Issue 1, p. 11-32.
- COSER, L.A. 1956. *The Functions of Social Conflict*, New York/London, The free press ; trad. partielle (1956), *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF.
- CROZIER, M. 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- CUQ, F. ; SCHILI, D. ; TRIPIER, P. 2000. « Forme, contenu et dynamiques des dispositifs de gestion », dans *Utinam*, « Dynamiques professionnelles et temporalités », université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, p. 19-47.
- CYERT, R.M. ; MARCH, J.G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- DAMBRIN, C. ; LAMBERT, C. ; SPONEM, S. 2007. « Control and change. Analysing the process of institutionalisation », *Management Accounting Research*, vol. 18, n° 2, p. 172-208.
- DAWSON, I. ; DUNN, A. 2006. « Governance codes of practice in the not-for-profit-sector », *Corporate Governance*, vol. 14, Number 1, p. 33-42.
- DEFOURNY, J. 2001, « From third sector to social enterprise », dans C. Borzaga, J. Defourny (sous la direction de), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, p. 1-28.
- DEFOURNY, J. 2006. « Économie sociale », dans J.-L. Laville, A.D. Cattani (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio actuel, Gallimard, p. 279-289.
- DEFOURNY, J. ; NYSSSENS, M. 2006, « Defining social enterprise », dans M. Nyssens, (sous la direction de), *Social Enterprise : at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York, Routledge, p. 3-26.
- DÉJEAN, F. ; GOND, J.P. ; LECA, B. 2004. « Measuring the unmeasured : an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human relations*, 57, 741-64.

- DEJOURS, C. 2000. *Souffrance en France*, Paris, Le Seuil.
- DELEMARLE, A. 2007. *Les leviers de l'action de l'entrepreneur institutionnel : le cas des micro et nanotechnologies et du pôle de Grenoble*, thèse de doctorat, ENPC, Paris.
- DENIS, J. 2007. « Les nouveaux visages de la performativité », *Études et Communication*, n° 29.
- DESROSIÈRES, A. ; KOTT, S. 2005. « Quantifier », *Genèses*, vol. 58, n° 1, p. 2-3.
- DI MAGGIO, P.J. 1988. « Interest and agency in institutional theory », dans L.G. Zucker (sous la direction de), *Research on Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3-22.
- DI MAGGIO, P. ; BRYSON, B. 2000. « Public attitudes towards cultural authority and cultural diversity in education and the arts », document de travail préparé pour C. Blake (sous la direction de), *The Arts of Democracy : the State, Civil Society and Culture*.
- DI MAGGIO, P. ; POWELL, W. 1983. « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DI MAGGIO, P. ; POWELL, W. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- DORIN, S. ; GUIBERT, G. 2007. *Le secteur des musiques actuelles : les paradoxes de la professionnalisation*, Communication au colloque « Les arts moyens aujourd'hui », Paris.
- DOSDA, P. 1995. « Les directeurs, dans le travail social, par eux-mêmes et par nous », ronéo, Les publications du Centre de recherches sur les inadaptations, Université Lumière-Lyon 2.
- DOW, G. ; PUTTERMAN, L. 2000. « Why capital suppliers (usually) hire workers : what we know and what we need to know », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(3), p. 319-36.
- DRUCKER, P. 1954. *The Principles of Management*, NY Harper Collins Publishers.
- DRUCKER, P. 1975. *La nouvelle pratique de la direction des affaires*, Paris, Economica.
- DURKHEIM, E, 1893. *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1986.
- DURKHEIM, E. 1970. *La science sociale et l'action*, Paris, PUF.
- DURKHEIM, E. 1985. *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1912.
- DURKHEIM, E. 1990. *Leçons de sociologie, 1890-1900*, rééd. Paris, PUF.
- ELIAS, N. 1939. *Sur le procès de civilisation, t. 1 : La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- EME, B. ; LAVILLE, J.-L. 2005. « Économie solidaire (2) », dans J.-L. Laville, A. Cattani (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, 2<sup>e</sup> éd. 2006.

- ÈME, B. ; LAVILLE, J.-L. 2006. « Économie solidaire (2) », dans J.-L. Laville et A.D. Cattani *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris Gallimard, Folio-actuel, p. 303-312.
- ENJOLRAS, B. 1996. « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 261, p. 68-76.
- ENJOLRAS, B. 2008. « Régimes de gouvernance et intérêt général », dans B. Enjolras (sous la direction de), CIRIEC : *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, PIE, Peter Lang, Bruxelles, p. 23-38.
- ENQUÊTE CNRS MATISSE auprès des associations françaises, centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations, 2005/2006.
- ESPINAS, A. 1924. *Des sociétés animales*, Paris, Félix Alcan, 1877.
- ETZIONI, A. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press.
- EVERS, A. ; LAVILLE, J.L. (sous la direction de). 2004. *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar.
- EYMARD-DUVERNAY, F. 2004. *Économie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- EYNAUD, P. 2006. « La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication : une enquête auprès d'associations françaises », *Revue Système d'information et management*, vol. 11, n° 1, p. 23-44.
- EYNAUD, P. 2007. *Information Technology : More than just a Magic Dress Every Nonprofit Organization Wants for the Grand Ball ? Beyond Waltz : Dances of Individuals and Organization*, Vienna, 23<sup>e</sup> colloque EGOS, 5-7 july.
- EYNAUD, P. 2007. *L'alignement stratégique du système d'information associatif coopératif : le cas des stratégies Internet de deux grandes associations*, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris, Paris sous la direction de Géraldine Schmidt.
- FABRE, P. 2005. « L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence », *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 11, n° 1, p. 55-77.
- FAMA, E.F. 1980. « Agency problems and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, April, p. 288-307.
- FAVEREAU, O. 1989. « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique* 2, p. 273-328.
- FAYOL, H. 1918/1979. *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- FÉDUROK. 2001. *Restitution synthétique de la 1<sup>re</sup> édition (1999/2000) du Tour de France de la Fédurok*, Rapport de synthèse, Nantes.
- FINN, S. ; MAHER, J.K. ; FORSTER, J. 2006. « Indicators of information and communication technology adoption in the nonprofit sector : change between 2000 and 2004 », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, n° 3, p. 277-295.

- FIOL, M. 1999. « Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts ? » dans L. Collins, *Questions de contrôle*, Paris, PUF, p. 97-122.
- FLIGSTEIN, N. 1996. « Markets as politics : a political-cultural approach to market institutions », *American Sociological Review*, n° 61, p. 656-673.
- FONDATION ROI BAUDOIN, 2008. *Les associations en Belgique*, Bruxelles.
- FRAISSE, L. 2000. « S'organiser en réseau : une mutation de l'espace public associatif », dans J. Haeringer, F. Traversaz (sous la direction de), *Conduire le changement dans les associations*, Paris, Dunod.
- FRANÇA FILHO, G.C. de. 2006. « Gestion sociale », dans J.-L. Laville, A.D. Cattani (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, p. 428-436.
- FRANÇOIS, P. 2001. « Employee care and the role of nonprofit organizations », *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Mohr Siebeck, Tübingen, vol. 127(3), 443.
- FREEMAN, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDBERG, E. 1993. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil.
- GADREY, J. 2004. *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, programme de recherche « L'économie sociale en région », Paris.
- GADREY, J. 2006. « Utilité sociale », dans J.-L. Laville, A.D. Cattani (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, Folio actuel, p. 641-651.
- GARDIN, L. 2006a. *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Toulouse, érès.
- GARDIN, L. 2006b. « A variety of resource mixes inside social enterprises », dans M. Nyssens (sous la direction de), *Social Enterprise, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York, Publisher, Routledge Taylor & Francis Group.
- GARDIN, L. ; DEVETTER, F.X. ; FRAISSE, L. ; GOUNOUF, M.F. ; JANY-CATRICE, F. ; RIBAUT, T. 2008, *L'aide à domicile face aux services à la personne : mutations, confusions, paradoxes*, CLERSE, CRIDA, Réseau 21, Rapport pour la DIESES.
- GARUD, R. ; HARDY, C. ; MAGUIRE, S. 2007. « Institutional entrepreneurship as embedded agency : an introduction to the special issue », *Organization Studies*, 28(07), p. 958-969.
- GAULÉJAC, V. (de). 2005. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- GAUTIÉ, J. 2004. *Les développements récents de l'économie face à la sociologie : fécondation mutuelle ou nouvel impérialisme*, Commu-

- nication au premier congrès de l'association française de sociologie, Paris, février.
- GLAESER, E. 2003. *The Governance of Not-For-Profit Organizations*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- GLAESER, E. ; SHLEIFER, A. 2001, « Not-for-profit entrepreneurs », *Journal of Public Economics*, vol. 81, p. 99-115.
- GODBOUT, J.T. 1983. *La participation contre la démocratie*, A. Saint-Martin.
- GODBOUT, J. ; CAILLÉ, A. (coll.) 1992. *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.
- GRANOVETTER, M. 2008. *Sociologie économique*, Paris, Le Seuil, trad.fr.
- GREENWOOD, R. ; SUDDABY, R. 2006. « Institutional entrepreneurship in mature fields : the big five accounting firms », *Academy of Management Journal*, 49 (1), p. 27-48.
- GREENWOOD, R. ; SUDDABY, R. ; HININGS, C.R. 2002. « Theorizing change : the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 58-80.
- GROUPE D'ÉTUDES SUR LES MUSIQUES AMPLIFIÉES (GÉMA). 1997. *Politiques publiques et musiques amplifiées*, Actes des premières rencontres nationales, Agen.
- GUERREIRO RAMOS, A. 1989. *A nova ciência das organizações, uma reconceitualização de riqueza das nações*, 2<sup>e</sup> edição, FGV, Rio de Janeiro.
- GUI, B. 1991. « The economic rationale for the third sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62, n° 4, p. 551-572.
- GUIBERT, G. 2006. *La production de la culture*, Irma/Mélanie Seteun, Paris.
- GUIBERT, G. 2007. « Musiques actuelles et politiques publiques en France. Quelles actions pour quels effets ? », dans J.-M. Séca (sous la direction de), *Musiques populaires underground et représentations du politique*, Cortil-Wodon, Paris, p. 56-84.
- HABERMAS, J. 1993. *L'espace public*, Paris, Payot, trad. fr.
- HADDAD, L. 1998. *L'intégration des fonctions marketing et managériales au sein des associations françaises de solidarité : la question du maintien de l'identité face au développement*, sous la direction de Alexandre Baetche, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Sciences de gestion, Paris.
- HAERINGER, J. 2007. « Un enjeu : la démocratisation des organisations », dans B. Bouquet, M. Jaeger, I. Sainsaulieu (sous la direction de), *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.
- HAERINGER, J. 2008. *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- HALBWACHS, M. 1925. *Les cadres sociaux de la mémoire*, Paris, Félix Alcan.
- HANSMANN, H. 1980. « The role of nonprofit enterprise », *Yale Law Journal* 89, p. 835-901.

- HANSMANN, H. 1987. « Economic theories of nonprofit organizations », dans W. Powell (sous la direction de), *The Nonprofit Sector, A Research Handbook*, New Haven, Yale University Press.
- HART, T. 2001. « The e-philanthropy revolution », *Fund Raising Management*, p. 22-27.
- HASSELBLADH, H. ; KALLINIKOS, J. 2000. « The project of rationalization : a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, p. 697-720.
- HÉLY, M. 2004. « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, p. 27-51.
- HÉLY, M. 2005. *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse EHESS.
- HERMAN, R. ; VAN TIL, J. (sous la direction de). 1989. *Nonprofit Boards of Directors : Analyses and Applications* Transaction, New Brunswick.
- HIRSCHMAN, A.O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- HIRSCHMAN, A.O. 1986. « In defense of possibilism », dans *Rival Views of Market Society and Other Recent Essays*, New York, Viking-Penguin.
- HIRSCHMAN, A.O. 1995. *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- HOFFMAN, A. 1999. « Institutional evolution and change : environmentalism and the us chemical industry », *Academy of Management Journal*, 42, p. 351-371.
- HOFFMAN, A.J. ; VENTRESCA, M. (sous la direction de). 2002. « Introduction », *Organizations, Policy and the Natural Environment : Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford University Press, p. 1-27.
- HOPWOOD, A. 1972. « An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation », *Journal of Accounting Research, Supplement : Empirical Studies in Accounting*, p. 156-182.
- HOPWOOD, A.G. 1974. « Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation », *The Accounting Review*, July, p. 485-495.
- HULL, C. ; LIO, B. 2006. « Innovation in nonprofit and forprofit organizations : visionary, strategic, and financial considerations », *Journal of Change Management*, 6 (1), p. 53-65.
- INGRAM, P. 1996. « Organizational form as a solution to the problem of credible commitment : the evolution of naming strategies among us hotel chains, 1986-1990 », *Strategic Management Journal*, 17, p. 85-96.
- ION, J. 1997. *La fin des militants ?*, Paris, Les éditions de l'Atelier.
- JAMES, E. 1986. *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, London, Paris, Harwood Academic publishers.
- JEGERS, M. 2008. « Managerial economics of nonprofit organizations », *Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations*, Routledge, UK.

- JONES, L.R. ; THOMPSON, F. 2000. « Responsibility budgeting and accounting », *International Public Management Journal*, vol. 3, p. 205-227.
- JUAN, S. 1995. *Les formes élémentaires de la vie quotidienne*, Paris, PUF.
- JUAN, S. 1998. *Actionnalisme institutionnaliste*, Texte pour l'habilitation à diriger des recherches (université de Paris X Nanterre), ronéo.
- JUAN, S. 1999. « L'utilité sociale de l'activité associative face à la professionnalisation et à la marchandisation », *Sociologie du travail* n° 2.
- JUAN, S. 2001. « Mouvements ou appareils associatifs ? », *Sociologie du travail* n° 1.
- JUAN, S. 2006a. « Le combat de l'Organisation et de l'Institution », *Sociologie* n° 1, revue en ligne de l'AISLF.
- JUAN, S. 2006b. *Critique de la déraison évolutionniste. Animalisation de l'homme et processus de « civilisation »*, Paris, L'Harmattan.
- KAMINSKI, P. 2006. *Les associations en France et leur contribution au PIB, le compte satellite des institutions sans but lucratif en France*, INSEE, ADDES.
- KARPIK, L. 2007. *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.
- KRASHINSKY, M. 1997. « Stakeholder theories of the nonprofit sector : one cut at the economic literature », *Voluntas*, vol. 8, p. 149-161.
- KRIZNER, I.M. 1997. « Entrepreneurial discovery and the competitive market process : an austrian approach », *Journal of Economic Literature*, 35, p. 60-85.
- LACHMANN, L.M. 1986. *The Market as Economic Process*, Oxford, Basil Blackwell.
- LAVAL, C. 2007. *L'homme économique. Essai sur les racines du néo-libéralisme*, Paris Gallimard.
- LAVILLE, J.-L. 1993. *Les services de proximité en Europe*, Paris, Syros.
- LAVILLE, J.-L. 1994. *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 2<sup>e</sup> éd. 2000.
- LAVILLE, J.-L. 1999. *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LAVILLE, J.-L. (sous la direction de). 2001. *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte.
- LAVILLE, J.-L. 2004. « L'association : une organisation productive originale », dans J.-L. Laville, R. Sainsaulieu (sous la direction de), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 73-87.
- LAVILLE, J.-L. 2005. *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Toulouse, érès.
- LAVILLE, J.L. (sous la direction de). 2007. *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Hachette-Littératures.
- LAVILLE, J.-L. ; LEMAÎTRE, A. ; NYSENS, M. 2006. « Public policies and social enterprises in Europe : the challenge of institutionalization », dans M. Nyssens (sous la direction de), *Social Enterprise : Between Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, Londres.

- LAVILLE, J.-L. ; MAGNEN, P. ; FRANÇA DE FILHO, G.C. ; MEDEIROS A. 2006. *Action publique et économie solidaire*, Toulouse, érès.
- LAVILLE, J.-L. ; NYSSSENS, M. (sous la direction de). 2001. *Les services sociaux entre associations, État et marché*, Paris, La Découverte.
- LAVILLE, J.-L. ; NYSSSENS, M. 2001. « États-providence et services sociaux », dans J.-L. Laville, M. Nyssens (sous la direction de), *Les services sociaux entre associations, État et marché*, Paris, La Découverte.
- LAVILLE, J.-L. ; NYSSSENS, M. 2006. « Service de proximité », dans J.-L. Laville, A.D. Cattani, (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, Folio actuel, p. 561-571.
- LAVILLE, J.-L. ; SAINSAULIEU, R. 1997. *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LAVILLE, J.-L. ; VAILLANCOURT, Y. 1998. « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique », *Revue du MAUSS*, n° 11, p. 119-135.
- LE GALÈS, P. 2003. *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de Sciences Po.
- LE GOFF, J.-P. 2003. *La barbarie douce ; la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, nouvelle éd.
- LE THEULE, M. 2007. « Comptabilité et contrôle dans les organisations créatives : une gestion des possibles ? », thèse de doctorat, Conservatoire national des Arts et Métiers.
- LEMAÎTRE, A. ; NYSSSENS, M. 2004. « La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLIII, n° 4, p. 37-49.
- LEVY, D. ; SCULLY, M. 2007. « The institutional entrepreneur as modern Prince : the strategic face of power in contested fields », *Organization Studies*, 28(07), p. 971-991.
- LIPPI, A. 2000. « One theory, many practices. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 16, p. 455-477.
- LOIRAND, G. 2003. « Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives », dans L. Prouteau (sous la direction de), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Presses Universitaires de Rennes.
- LOUBAT, J.R. 2006. « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *EMPAN*, n° 61, p. 24-29.
- LOUNSBURY, M. ; CRUMLEY, E. 2007. « New practice creation : an institutional perspective on innovation », *Organization Studies*, 28(07), p. 993-1012.
- LOUNSBURY, M. ; GLYNN, M.A. 2001. « Cultural entrepreneurship : stories, legitimacy and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, 22, p. 545-564.

- MAGOGA, J.L. 2006. « Que faut-il faire du management ? », *EMPAN*, vol. 61, p. 48-52.
- MAGUIRE, S. ; HARDY, C. ; LAWRENCE, T. 2004. « Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV/AIDS Treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47 (5), p. 657-679.
- MALLARD, S. 2006. *ForuMag : les musiques dans tous leurs états* ; Forum national des musiques actuelles, <http://www.foruma.fr/IMG/ForuMag.pdf> (page consultée 14 avril 2008).
- MALLERET, V. 1999. « Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service », *Économies et sociétés, série « Économie et gestion des services » (EGS)*, n° 1, p. 71-96.
- MARCH, J.G. ; SIMON, H.A. 1958. *Organizations*, New York, John Wiley and sons, trad. fr., *Les organisations*, Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> éd. 1969.
- MARCHAL, E. 1992. « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre, XXXIII-3, p. 365-390.
- MARTY, H. 2006. « Manager : un anar dans les clous », *EMPAN*, n° 61, p. 55-61.
- MASS-COLELL, A. ; WHINSTON, M. ; GREEN, J. 1995. *Microeconomics Theory*, New York, Oxford University Press.
- MATHO, Y. ; JANVIER, R. 2006. « Figures du directeur et enjeux de la fonction », *EMPAN*, n° 61, p. 40-47.
- MAUSS, M. 1923. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1999.
- MAUSS, M. 1980. « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne, celle de "moi" », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1938.
- MAUSS, M. ; FAUCONNET, P. 1901. « Sociologie », dans *Mauss, œuvres*, t. 3, Paris, Minuit, 1994.
- MEISTER, A. 1972. *Vers une sociologie des associations*, Paris, Les Éditions Ouvrières.
- MELKONIAN, T. ; MONIN, P. ; NOORDERHAVEN, N. ; ROUZIES, A. ; TIMMERS, A. 2006. « Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe », *Revue française de gestion*, 2006/05, n° 164, p. 229-252.
- MÉNARD, C. 2001. « Methodological issues in new institutional economics », *Journal of Economic Methodology*, vol. 8, n° 1, p. 85-92.
- MERCHANT, K.A. 1982. « The control function of management », *Sloan Management Review*, Summer, p. 44-55.
- MERTENS, S. 2002. *Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Liège.
- MESSEGHEM, K. ; FOURQUET-COURBET, M.P. 2007. *Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : Le cas Leclerc*, Communication présentée à la « XVI<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique », Montréal.

- MEYER, J.W. ; ROWAN, B. 1977. « Institutionalized organizations : formal structure as mythe and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- MICHEL, G. ; RIEUNIER, S. 2007. *La marque associative : les composantes et l'impact du don*, Laboratoire de recherche du Grégor, IAE de Paris, décembre.
- MICHELIS R. 1979. *Les partis politiques*, Paris, Flammarion, trad. fr.
- MIGNON, P. 1997. « Évolution de la prise en compte des musiques amplifiées par les politiques publiques », dans Groupe d'études sur les musiques amplifiées, *Politiques publiques et musiques amplifiées*, Agen, p. 23-30.
- MILGROM, P. ; ROBERTS, J. 1992. *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall International Editions.
- MILLER, P. 2001. « Governing by numbers : why calculative practices matter », *Social Research*, vol. 68, n° 2, p. 379-396.
- MINGIONE, E. 1997. *Sociologia della vita economica*, Rome, La Nuova Italia Scientifica.
- MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES. 2000. *Fiche technique relative à la lucrativité des associations exploitant des lieux de spectacles vivants*, Paris.
- MINTZBERG, H. 1979. *The Structuring of Organizations : a Synthesis of Research* ; trad. fr. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.
- MINTZBERG, H. et coll. 2005. « The invisible world of association », *Leader to Leader*, n° 36, New York city, p. 37-45.
- MORICEAU, J.L. ; VILETTE, M. 2001. « L'EVA, le contrôle et le fil qui hante », *L'Expansion Management Review*, septembre, p. 96-103.
- MUCCHIELLI, A. 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris, Armand Colin.
- NANTEUIL, M. (de) ; EL AKREMI, A. 2004. *La société flexible, travail, emploi, organisation en débat*, Toulouse, érès.
- NELSON, R.R. ; WINTER, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economics Change*, Harvard University Press.
- NELSON, R.R. ; WINTER, S.G. 2002. « Evolutionary theorizing in economics », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 16, n° 2, spring, p. 23-46.
- NYSENS, M. 2000. « Les approches économiques du tiers secteur : apports et limites des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néoclassique », *Revue sociologie du travail*, n° 42, p. 551-565.
- NYSENS, M. ; PETRELLA, F. 2009. *Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi collectifs locaux : une forme innovante de propriété*, Économie et sociétés, série EGS, février-mars 2009.
- OLIVER, C. 1991. « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.

- ORTMANN, A. ; SCHLESINGER, M. 1997. « Trust, repute and the role of non-profit enterprise », *Voluntas*, vol. 8, p. 97-119.
- ORTON, J.D. ; WEICK, K.E. 1990, « Loosely coupled systems : a reconceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 203-223.
- OSTROWER, F. ; STONE, M.M. 2005. « Governance : research trends, gaps, and future prospects », dans *The Nonprofits Sector : A Research Handbook*, New Haven, Conn., Yale University Press, 2<sup>e</sup> éd.
- OUCHI, W. 1980. « Market, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
- PÉREZ, R. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- PÉROT, P. 2006. « Définition et mesure de la valeur ajoutée sociale dans les associations », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 301, p. 42-60.
- PETRELLA, F. 2008. « Organisations non lucratives et partenariat : avantages et risques dans le cas des services de développement local en Belgique », dans B. Enjolras (sous la direction de), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Peter Lang.
- PFEFFER, J. ; SALANCIK, G. 1978, *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective* ; Stanford business books, Stanford, 2<sup>e</sup> éd. 2003.
- PIGÉ, B. 2008. *Gouvernance, contrôle et audit des organisations*, Economica.
- POLANYI, K. 1975. « L'économie en tant que procès institutionnalisé », dans K. Polanyi, C. Arensberg, *Les systèmes économiques dans la théorie et dans l'histoire*, Paris, Librairie Larousse, p. 239-260, (1<sup>re</sup> édition anglaise, K. Polanyi, C. Arensberg, H. Pearson (sous la direction de), *Trade and market in the early empires. Economies in History and theory*, New York, Glencoe, Free Press, 1957).
- POLANYI, K. 1983. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard (traduction française d'après la version originale en anglais) *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of our Time*, New York, Farrar & Rinebart, 1944.
- POLANYI, K. 2007. « Le sophisme économiciste », MAUSS, « Avec Karl Polanyi, contre la société du tout marchand », n° 29, 1<sup>er</sup> semestre, p. 63-79.
- PORTER, T.M. 1995. *Trust in Numbers*, Princeton University Press.
- PORTER, T.M. 2004. « Quantification in the history of social science », *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, p. 12638-12644.
- POWER, M. 1997. *The Audit Society : Rituals of Verification*, Oxford University Press, La société de l'audit, l'obsession du contrôle, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et Société ».
- POWER, M.K. 2003. « Auditing and the production of legitimacy », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, p. 379-394.

- QUÉINNEC, E. ; IGALENS J. 2004. *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, p. 49-89.
- QUÉINNEC, E. 2007. « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, 33 (117), p. 83-94.
- REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3<sup>e</sup> ed. 1997.
- REYNAUD, J.-D. ; RICHEBÉ, N. 2007. « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie* n° 48-1.
- RIVAL, M. 2004. « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics, le cas français », Communication à la journée de recherche AIMS sur les stratégies collectives, Montpellier.
- RIZZA, R. 2004. « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », dans M. La Rosa, J.-L. Laville (sous la direction de), *La sociologie économique européenne. Une rencontre franco-italienne, Sociologie del Lavoro*, Supplément spécial au numéro 93, texte bilingue, Franco Angeli, Milan, p. 76-98.
- ROOMKIN, M.J. ; WEISBROD, B.W. 1999. « Managerial compensation and incentives in forprofit and nonprofit hospitals », *The Journal of Law, Economics and Organization* 15(3), p. 750-81.
- ROSE-ACKERMAN, S. 1997. « Altruism, ideological entrepreneurs and the nonprofit firm », *Voluntas*, vol. 8, 120-134.
- ROTHENBERG, S. 2007. « Environmental managers as institutional entrepreneurs : the influence of institutional and technical pressures on waste management », *Journal of Business Research*, 60 (7), p. 749-757.
- ROUSTANG, G. ; LAVILLE, J.-L. ; EME, B. ; MOTHE, D. ; PERRET, B. 1996, *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- SALAMON, L. 1987. « Of market failure, voluntary failure, and third party of government relations in the modern welfare state », *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 16, n° 2, p. 29-49.
- SALAMON, L. 1995. *Partners in Public Service : Gouvernement-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press.
- SALAMON, L.M. ; SOKOLOWSKI, S.W. et coll. 2004. *Global Civil Society ; Dimensions of the Nonprofit Sector*, volume 2, Kumarian Press.
- SALMON, A. 2007. *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte.
- SALMON, A. ; TURCOTTE, M.F. (sous la direction de). 2005. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'université du Québec.
- SCHELLING, T. 1960. *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- SCHLESINGER, M. ; MITCHELL, S. ; GRAY, B.H. 2004. « Restoring public legitimacy to the nonprofit sector : a survey experiment using descriptions

- of nonprofit ownership », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 33, n° 4, p. 673-710.
- SCHMIDT, G. (sous la direction de), 2008. *Managements : fondements et renouvellements*, Auxerre, Éditions Sciences humaines.
- SCHUMPETER, J. 1911. *Théorie de l'évolution économique*, tr. fr. Dalloz, 1999.
- SCHUMPETER, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper and Brothers.
- SCOTT, R. ; DESCHENES, S. ; HOPKINS, K. ; NEWMAN, A. ; McLAUGHLIN, M. 2006. « Advocacy organizations and the field of youth services : ongoing efforts to restructure a Field », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (4), 691-714.
- SCOTT, W.R. 1987. « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 4, p. 493-511.
- SELLIER, F. 1984. *La confrontation sociale en France, 1936-1981*, Paris, PUF.
- SIMMEL, G. 1908/1981. *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin ; trad. franc. (de certains chapitres), *Le conflit*, Paris, Circé, 1995.
- SIMON, H.A. 1947. *Administrative Behavior : a Study of Decision : Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press, Macmillan, 3<sup>e</sup> éd, 1976 ; trad. fr. *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.
- SIMON, H. 1951. « A formal theory of the employment relationship », *Econometrica*, July, p. 293-305.
- SIMONS, R. 1995a, « Control in the age of empowerment », *Harvard Business Review* 73(2), p. 80-88.
- SIMONS, R. 1995b. *Levers of Control*, Harvard University Press.
- SPECKBACHER, G. 2008. « Nonprofit versus corporate governance : an economic approach », *Nonprofit Management & Leadership*, spring, vol. 18, Issue 3, p. 295-320.
- SPENCER, H. 1850. « Le droit d'ignorer l'État », dans *Le droit d'ignorer l'État*, Paris, Les Belles Lettres, 1993.
- SPENCER, H. 1876. *Principes de sociologie*, t. 1 et t. 2, Librairie Germer Baillière et C<sup>ie</sup>, 1878.
- SPENCER, H. 1884. « L'esclavage futur », dans *Le droit d'ignorer l'État*, Les Belles Lettres, 1993.
- STEINBERG, R. 2006. « Economic theories of nonprofit organizations », dans W. Powell, R. Steinberg (sous la direction de), *The Nonprofit handbook*, Yale University Press, New haven and London, p. 117-139.
- STEINBERG, R. ; WEISBROD, B. 2005. « Nonprofits with distributional objectives : price discrimination and corner solutions », *J. Public Economics*, vol. 89 (2005), 2205-2230.
- STIEGLER, B. 2004. « Performance et singularité », dans B. Heilbrunn (sous la direction de), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Paris, La Découverte, p. 208-250.

- SUDDABY, R. ; GREENWOOD, R. 2005. « Rhetorical strategies of legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, 50, p. 35-67.
- SUE, R. 1997. *La richesse des hommes*, Paris, Odile Jacob.
- SUE, R. 2001. *Renouer le lien social*, Paris, Odile Jacob.
- TCHERONOG, V. 2001. *Ressources, financements publics et logiques d'action des associations, données de cadrage*, XVI<sup>e</sup> colloque de l'ADDES.
- TEILLET, P. 2002. « Éléments pour une histoire des politiques publiques en faveur des musiques amplifiées », dans P. Poirrier (sous la direction de), *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, La Documentation française, p. 361-393.
- TEILLET, P. 2007. « Le « secteur » des musiques actuelles. De l'innovation à la normalisation et retour ? », *Réseaux*, vol. 25, n° 141, p. 269-296.
- THÉVENOT, L. 1987. « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études et de l'emploi*, n° 29, « Conventions économiques », Paris, PUF.
- THIÉTART, R.A. 1999. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> éd., 2007.
- THIÉTART, R.A. 2003. *Le management*, Paris, PUF, 11<sup>e</sup> édition.
- TOURAINÉ, A. 1965. *Sociologie de l'action*, Paris, Le Seuil.
- TOURAINÉ, A. 1973. *Production de la société*, Paris, Le Seuil.
- TOURAINÉ, A. 1974. *Pour la sociologie*, Paris, Le Seuil.
- TOURAINÉ, A. 1978. *La voix et le regard*, Paris, Le Seuil.
- TOURAINÉ, A. 1984. *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard.
- TOURAINÉ, A. 2005. *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard.
- TRIGILIA, C. 2002. *Sociologie économique*, Paris, Armand Colin, trad. fr.
- UNESCO. 2001. *Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle*, Conférence générale de l'Unesco, 31<sup>e</sup> session, Paris.
- UNESCO. 2005. *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, Conférence générale de l'Unesco, 33<sup>e</sup> session, Paris.
- UNITED NATIONS, 2002. *Handbook of Non profit Institutions in the System of National Accounts*, New York.
- VALÉAU, P. 2003. « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, n° 146, p. 9-22.
- VALLEJO, N. ; HAUSELMANN, P. 2004. *Governance and Multi-Stakeholder Processes*, Conference on trade and Development and IISD, United Nations and International Institute for Sustainable Commodity.
- VEBLEN, T. 1899. *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard (Tel), 1978.
- VESTERHUND, L. 2006. *Why People Give ? The Nonprofit Sector : a Research Handbook*, Walter W. Powel and Richard Steinberg, New Haven and London, Yale University Press, 2<sup>e</sup> éd., p. 568-587.
- WALZER, M. 1997. *Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Paris, Le Seuil, trad. fr.

- WEBER, M. 1904-1905. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduction par J. Chavy, Plon, 1964, nouvelle traduction par J.-P. Grossein, Paris, Gallimard, 2003.
- WEBER, M. 1921. *Économie et société*, t. 1, Plon Agora, 1995.
- WEISBROD, B. 1977. *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, MA, Lexington Books.
- WIJEN, F. ANSARI, S. 2007. « Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship : insights from regime theory », *Organization Studies*, 28(07), p. 1079-1100.
- WILLIAMSON, O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*, New York, London, Oxford University Press.
- WIRTZ, P. 2008. *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- YOUNG, D.R. 1981. « Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations : elements of a theory », dans M. White (sous la direction de), *Nonprofit Firms in a Three-sector Economy*, Washington DC, Urban Institute.
- ZUCKER, L. 1987. « Institutional theories of organization », *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.
- ZUKERMAN, E.W. 1999. « The categorical imperative : securities analysts and the illegitimacy of discount », *American Journal of Sociology*, 104, p. 1398-1438.

## Les auteurs

**Philippe Avare** est maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), membre du Centre de recherche en comptabilité du Groupe de recherche en économie et gestion (CRC-GREG). Expert-comptable, commissaire aux comptes spécialisé dans le domaine associatif, notamment sur la mise en place des outils de gestion et l'analyse financière du secteur non lucratif.

**Philippe Bernoux** est sociologue, docteur d'État, directeur de recherches honoraire au CNRS. A mené de nombreuses recherches en entreprises, a enseigné à l'université, dans des écoles d'ingénieur et de nombreux centres de formation continue. Ses travaux actuels portent sur le changement dans les organisations et sur les institutions. Auteur, entre autres, de *La sociologie des organisations* (nouvelle édition, 2008), *La sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (nouvelle édition, 2009).

**Philippe Eynaud** a intégré le Conservatoire national des arts et métiers en tant que maître de conférences après une thèse en sciences de gestion soutenue en 2007 à l'IAE de Paris (université Panthéon-Sorbonne). Le sujet en était l'alignement stratégique des systèmes d'information coopératifs associatifs : le cas des stratégies Internet de deux grandes associations. Ce travail a permis à l'auteur d'être lauréat du prix de thèse Robert-Reix en systèmes d'information 2008.

**Laurent Gardin** est maître de conférences en sociologie à l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, chercheur à Réseau 21 et au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS-cnam). Ses travaux portent sur les organisations d'économie sociale et solidaire, leurs rapports avec les politiques publiques et plus largement sur les rapports entre économie et démocratie. Il a récemment publié *Les initiatives solidaires, la réciprocité face au marché et à l'État* (érès, 2006).

**Arthur Gautier** est consultant en gestion de projets culturels. Il est chercheur au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS-cnam), et a codirigé avec Bruno Colin l'ouvrage *Pour une autre économie de l'art et de la culture* (érès, 2008).

**Joseph Haeringer** est sociologue au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS-cnam) et enseignant en formation continue à Sciences Po Paris. Il a dirigé l'ouvrage *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale* (Desclée de Brouwer, 2008).

**Christian Hoarau** est agrégé des facultés de sciences de gestion et diplômé d'expertise comptable, est professeur titulaire de la chaire de comptabilité financière et audit du Conservatoire national des arts et métiers. Il dirige le groupe de recherche en économie et gestion (GREG EA n° 2430). Ses publications portent sur la normalisation comptable nationale et internationale, le diagnostic et l'évaluation des entreprises, la gouvernance des organisations. Membre du conseil scientifique de la *Revue française de gouvernance d'entreprise*, il a également dirigé pour le Commissariat général au plan le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la gestion des relations avec les parties prenantes (2001).

**Salvador Juan** est sociologue, professeur de sociologie à l'université de Caen où il dirige le master de sociologie « Changements institutionnels, risques et vulnérabilités sociales ». Il dirige, par ailleurs, la collection « Sociologies et environnement » chez L'Harmattan. Ses principales publications personnelles sont : *Sociologie des genres de vie ; morphologie culturelle et dynamique des positions sociales* (PUF, 1991), *Les formes élémentaires de la vie quotidienne* (PUF, 1995), *Méthodes de recherche en sciences sociohumaines. Exploration critique des techniques* (PUF, 1999), *La société inhumaine. Mal-vivre dans le bien-être* (L'Harmattan, 2001), *Critique de la déraison évolutionniste* (L'Harmattan, 2006).

**Jean-Louis Laville** est sociologue et économiste. Après avoir été chercheur et avoir dirigé un laboratoire du CNRS, il est désormais professeur titulaire de la chaire de relations de services au Conservatoire national des arts et métiers. Il poursuit ses recherches au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS-cnam) et au Karl Polanyi Institute of Political Economy dont il est le coordinateur européen. Membre fondateur du réseau EMES, il a récemment publié : *Le travail. Une nouvelle question politique* (Desclée de Brouwer, 2008), *Sociologie des services* (érès, 2005), *Dictionnaire de l'autre économie* (Gallimard, 2006), *Action publique et économie solidaire* (érès, 2007).

**Marthe Nyssens** est professeur d'économie sociale au département d'économie de l'université catholique de Louvain où elle coordonne une équipe de recherche sur l'économie sociale et les politiques sociales au sein du Centre de recherches interdisciplinaires sur la solidarité et l'innovation sociale (CERISIS). Elle est un membre fondateur du réseau EMES, réseau européen qui fédère des centres de recherches autour des problématiques de l'économie sociale et solidaire et de l'entreprise

sociale. Son travail se focalise sur les approches conceptuelles du tiers secteur et sur les liens entre ces organisations et les politiques publiques, tant dans les pays européens que dans les pays du Sud.

**Madina Rival** est professeur agrégé d'économie et de gestion, et maître de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers de Paris (CNAM). Elle est membre du Centre de recherche en comptabilité du Groupe de recherche en économie et gestion (CRC-GREG). Ses recherches portent sur les stratégies politiques des organisations (lobbying, responsabilité sociale), qu'elles soient des entreprises, des établissements publics ou des associations.

**Samuel Sponem** est maître de conférences en gestion au Conservatoire national des arts et métiers. Ses travaux portent sur les dispositifs de contrôle et d'incitation dans les organisations marchandes et non marchandes. Il a publié sur ce thème des articles dans des revues françaises et internationales et a codirigé avec Anne Pezet le *Petit bréviaire des idées reçues en management* (La Découverte, 2008).

**Christophe Torset** est docteur en sciences de gestion et maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers, où il enseigne et conduit des recherches en management, notamment sur les processus stratégiques, l'innovation organisationnelle et la gouvernance, dans les organisations privées, publiques et associatives.

# Table des matières

## INTRODUCTION

### LA GOUVERNANCE AU-DELÀ DU DÉTERMINISME ÉCONOMIQUE

<i>Jean-Louis Laville</i> .....	9
Le déterminisme de l'économie néo-institutionnelle .....	10
Des ouvertures sociologiques .....	14
Un cadre d'analyse socio-économique .....	16
Gestion et managérialisme .....	18
La gestion en pratiques associatives .....	20
La gouvernance en question .....	23

## PREMIÈRE PARTIE

### DE L'ÉCONOMIE À LA SOCIOLOGIE

#### 1. LES ANALYSES ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

<i>Marthe Nyssens</i> .....	29
Un point de départ : le marché pris à défaut .....	31
Les théories de la demande .....	33
Information et organisation : la théorie de la confiance .....	34
La théorie de la demande excédentaire pour les biens collectifs et quasi collectifs .....	39
Vers une théorie de l'interdépendance entre les organisations sans but lucratif et l'État .....	41
Les théories de l'offre .....	43
Entrepreneuriat social et diversité des motivations .....	44
Entreprise sociale et implication des parties prenantes de la demande .....	45
Apports et limites des théories économiques dans l'analyse des associations .....	48

#### 2. DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

##### À LA SOCIOLOGIE DES ASSOCIATIONS

<i>Philippe Bernoux</i> .....	53
Action collective et coopération .....	56
Pouvoir, autorité et conflits .....	61

Changement et implication .....	67
Conclusion .....	72
3. LA SOCIOLOGIE DES ASSOCIATIONS :	
DIMENSIONS INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	
<i>Salvador Juan</i> .....	73
L'actionnalisme institutionnaliste.....	74
Les valeurs.....	74
Les normes et conventions .....	77
Les associations, entre organisation et institution .....	80
L'association est-elle seulement une organisation ?.....	80
L'association est-elle seulement une institution ? .....	82
Les associations, entre groupements et mouvements.....	85
Une association ne regroupe pas des individus .....	85
L'association comme action instituante .....	89
Conclusion .....	93
4. L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS	
<i>Laurent Gardin</i> .....	95
Pluralité, valorisation et distinction des ressources.....	96
La pluralité des principes économiques .....	97
La valorisation des ressources .....	98
La distinction des éléments constitutifs de l'apport de ressources ...	99
Analyse des ressources et comportements économiques .	101
La diversité des ressources monétaires .....	102
La nécessaire valorisation des ressources non monétaires.....	104
L'hybridation des ressources .....	105
Les comportements économiques et les motivations des acteurs ...	107
Conclusion .....	108

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **DE LA SOCIO-ÉCONOMIE À LA GESTION**

5. LE MANAGÉRIALISME ET LES ASSOCIATIONS	
<i>Philippe Avare et Samuel Sponem</i> .....	113
Le managérialisme comme manière de penser le monde social.....	115
La performance comme critère du juste et du vrai .....	116
Une rationalité instrumentale .....	116
Auditabilité, transparence, responsabilité et contractualisation.....	117

Quelle compatibilité du management avec la logique associative ? .....	120
Les injonctions « rationnelles-légales » au management associatif ...	120
Des spécificités associatives irréductibles au management ? .....	122
La diversité des encadrements institutionnels des associations .....	125
Le mode de financement : un axe majeur de différenciation des associations.....	125
Des problématiques de gestion diverses .....	127
Conclusion .....	128
<b>6. LA RÉGULATION TUTÉLAIRE DES ASSOCIATIONS MÉDICO-SOCIALES</b>	
<i>Laurent Gardin, Madina Rival et Christophe Torset</i> .....	131
Présentation des cas étudiés par une équipe socio-gestionnaire en 2005-2006.....	132
Une hybridation des ressources limitée .....	134
Des ressources publiques prédominantes .....	135
Des ressources marchandes très limitées.....	136
Les ressources de la réciprocité négligées .....	137
Une régulation principalement tutélaire.....	139
La régulation tutélaire, une régulation historique .....	139
Les conséquences sur l'investissement et le fonctionnement.....	140
Quelles places pour les autres formes de régulation ? .....	144
Une inflexion partielle vers une forme de régulation conventionnée .	144
Une inflexion limitée vers une forme de régulation marchande.....	147
Conclusion .....	150
<b>7. L'AUTORÉGULATION DES ASSOCIATIONS FAISANT APPEL PUBLIC AUX DONS</b>	
<i>Philippe Avare et Philippe Eynaud</i> .....	153
Gérer la confiance par l'image, les labels et les normes.....	156
L'image comme une ressource et un capital à entretenir .....	156
Le temps court de l'action, le temps long de la gestion d'image.....	157
Le marketing du don ou la gestion de l'émotion .....	158
L'importance des labels.....	159
Le suivi des normes réglementaires .....	160
Des outils et des dispositifs de gestion pour un management ouvert .....	161
Une utilisation spécifique des outils de gestion .....	162
Quelle communauté d'intérêt entre financeur et bénéficiaire ? .....	165
Comment concilier transparence et péréquation ? .....	166

Le système d'information coopératif (sic) .....	167
Quelle place pour les bénévoles dans ces dispositifs ? .....	169
Partenariats, alliances .....	170
Conclusion .....	171
8. LES LIEUX ASSOCIATIFS DE MUSIQUES ACTUELLES :	
RÉGULATION HYBRIDE ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL	
<i>Arthur Gautier</i> .....	173
L'émergence d'un nouveau champ organisationnel.....	173
Reconnaissance symbolique et intervention publique.....	175
L'autonomie d'un nouveau champ organisationnel .....	176
Lieux associatifs et institutionnalisation des musiques actuelles .....	178
Les cas étudiés .....	179
Des associations hybrides, une gestion équilibrée.....	181
Genèse et évolution de l'association.....	181
Hybridation des ressources .....	184
Quelques dispositifs de gestion.....	189
Profils de gouvernance.....	191
Isomorphisme ou innovation ?	
L'association et le changement institutionnel .....	194
Isomorphisme et banalisation des lieux associatifs	
de musiques actuelles .....	195
Innovation associative et coconstruction des politiques publiques....	198
De la diversité des associations à la diversité culturelle .....	200

### **TROISIÈME PARTIE**

#### **DE LA GESTION À LA GOUVERNANCE**

9. USAGES DES DISPOSITIFS DE GESTION :	
ENTRE CONFORMITÉ ET INNOVATIONS	
<i>Philippe Avare, Philippe Eynaud et Samuel Sponem</i> .....	205
Des dispositifs de gestion classiques et des pratiques	
différenciées .....	206
Le budget : un outil au cœur de la régulation associative .....	206
Comptabilité et indicateurs de performance.....	207
Pour une utilisation raisonnée des dispositifs de gestion	
dans les associations.....	210
Assurer la lisibilité vis-à-vis des tiers et la légitimité .....	210
Sortir de l'illusion de la rationalité instrumentale .....	212
Construire une représentation de la performance.....	212
Conclusion .....	214

10. ASSOCIATIONS ET ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL	
<i>Madina Rival, avec la collaboration de Philippe Eynaud et Arthur Gautier</i> .....	215
Des jeux d'acteurs à l'entrepreneuriat institutionnel associatif.....	217
L'association, acteur du champ organisationnel .....	217
L'association, entrepreneur institutionnel ?.....	219
L'entrepreneuriat institutionnel associatif, des processus identifiables.....	221
L'utilisation du discours associatif pour théoriser .....	222
L'action collective associative pour coaliser .....	223
Conclusion .....	225
11. RÉGULATION DIRIGEANTE ET GOUVERNANCE ASSOCIATIVE	
<i>Joseph Haeringer et Samuel Sponem</i> .....	227
Une transformation de la régulation institutionnelle publique .....	230
Les effets des mutations sur les dirigeants associatifs .....	232
Les effets des mutations sur la gouvernance associative ..	240
Conclusion .....	243
CONCLUSION	
DE LA GOUVERNANCE AU GOUVERNEMENT DÉMOCRATIQUE	
<i>Christian Hoarau et Jean-Louis Laville</i> .....	245
Modèles de gouvernance : représentations et pratiques....	246
Les limites des leviers disciplinaires .....	253
Surveiller, inciter et sanctionner.....	253
Accroître les compétences et innover .....	256
Le questionnement démocratique .....	259
Les fonctionnements internes.....	262
Les risques associatifs .....	265
Les ouvertures associatives.....	267
BIBLIOGRAPHIE .....	270
LES AUTEURS.....	289

Déjà parus dans la collection  
« Sociologie économique »  
dirigée par Jean-Louis Laville

Sous la direction de Bruno Colin, Arthur Gautier  
*Pour une autre économie de l'art et de la culture*

Gilles Herreros  
*Au-delà de la sociologie des organisations*  
Sciences sociales et intervention

Cyrille Ferraton  
*Associations et coopératives*  
Une autre histoire économique

Laurent Gardin  
*Les initiatives solidaires*  
La réciprocité face au marché et à l'État

Christian Arnsperger  
*L'économie, c'est nous*  
Pour un savoir citoyen

Sous la direction de Jean-Louis Laville, Jean-Philippe Magnen,  
Genauto Carvalho de França Filho, Alzira Medeiros  
*Action publique et économie solidaire*  
Une perspective internationale

Jean-Louis Laville  
*Sociologie des services*  
Entre marché et solidarité

Sous la direction de Matthieu de Nanteuil-Miribel,  
Assaad El Akremi  
*La société flexible*  
Travail, emploi, organisation en débat