

## LA GESTION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : PROPOSITIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

Jean-Louis Laville

in Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis , *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*

De Boeck Supérieur | *Méthodes & Recherches*

2012

pages 3 à 13

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/management-des-entreprises-de-l-economie-sociale-e---page-3.htm>

Pour citer cet article :

Laville Jean-Louis, « La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques », in De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2012 1re éd., p. 3-13. DOI : 10.3917/dbu.bayle.2012.01.0003

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Chapitre 1

# La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques

*Jean-Louis Laville,  
Professeur titulaire de Chaire du Conservatoire national des arts et métiers  
Chercheur Lise (C.N.R.S.-C.N.A.M.)*

### Sommaire

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Une dimension institutionnelle constitutive de la réalité associative | 4 |
| 2 | Une dimension organisationnelle marquée par la professionnalisation   | 6 |
| 3 | La gestion : nouvelles questions pour l'E.S.S. et les associations    | 9 |

L'économie sociale et solidaire (E.S.S.) voit son importance économique s'accroître dans plusieurs continents. Pour ce qui est de la France, cet ensemble, composé principalement des associations, coopératives et mutuelles (si l'on s'en tient aux statuts juridiques), a été comme ailleurs dynamisé et interpellé par une multitude d'initiatives citoyennes fortement mobilisées pour une transformation sociale. La tradition de l'économie sociale renouvelée par la résurgence d'une économie solidaire, renouant au XXI<sup>e</sup> siècle avec des aspirations exprimées dès le XIX<sup>e</sup> siècle, impose désormais de prendre en compte, en sus du marché et de l'État, cette composante de l'économie issue de la société civile qu'est l'E.S.S. En effet, pour la première fois, cette dernière a créé dans la décennie 2000-2010 plus d'emplois que les entreprises privées, elle a gagné 380 000 salariés, soit une augmentation de 20 % pour un total de 2,3 millions.

Considérant au regard de tels chiffres que cette E.S.S. ne peut plus être ignorée, il s'agit d'aborder ici les méthodes de gestion, en se penchant tout particulièrement sur les associations, puisqu'elles représentent à la fois 80 % de l'emploi dans l'E.S.S. et l'essentiel des 15 millions de bénévoles actifs. À cet égard, il est convenu de penser que les associations résistent à la gestion. Mais dans les dernières décennies, la situation est devenue complexe. Au scepticisme vis-à-vis du management qui reste marqué dans certains contextes associatifs s'est ajoutée une diffusion de grande ampleur des outils du management dans beaucoup d'associations, portée par la fascination à l'égard de ces outils émanant d'une nouvelle génération de dirigeants (élus et cadres salariés). Le problème posé est donc celui d'une tension entre deux groupes : le premier voit l'association uniquement à travers son projet et refuse toute intrusion managériale qui pourrait le détourner, le second perçoit l'association exclusivement à travers sa rationalisation gestionnaire à qui la priorité est donnée pour sortir de l'amateurisme et accéder au professionnalisme. Le premier groupe expose l'association au risque de la marginalité, le second à celui de la technocratie.

Contre ces deux positions extrêmes, l'enjeu est donc de mettre en œuvre une approche de la gouvernance et du management qui soit en mesure de respecter les originalités des structures n'ayant pas le profit pour objectif. Cette contribution, inspirée par les travaux détaillés dans deux ouvrages<sup>1</sup>, se concentre sur des nécessités symptomatiques de ce point de vue : l'intégration de la dimension institutionnelle et l'adaptation de la dimension organisationnelle permettant d'aborder la complexité de la gestion dans l'E.S.S.

## 1. Une dimension institutionnelle constitutive de la réalité associative

Parmi les théorisations les plus répandues dans les univers organisationnels peuvent être citées l'analyse sociotechnique, l'analyse de la contingence et l'analyse stratégique.

<sup>1</sup> Voir C. Hoarau et J.-L. Laville, *La gouvernance des associations*, Toulouse, Érès, 2008, et J.-L. Laville et P. Glémoin, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer, 2010.

Les analyses sociotechnique et de la contingence ont montré que la pertinence d'une solution organisationnelle dépend des techniques et des marchés. Elles ont donc souligné qu'il n'existe pas de meilleur choix universel et que l'adaptation aux contraintes d'environnement est essentielle. Mais, en leur sein, l'environnement est perçu en termes principalement technologiques et marchands. Or, en France comme dans les autres pays d'après les études disponibles, les associations sont concentrées dans les services relationnels. Leur présence dans ces activités tertiaires qui supposent un contact direct entre prestataire et destinataire (éducation ; santé ; action sociale ; loisirs, sports et culture ; services aux personnes) explique leur rôle grandissant dans la création d'emplois. En contrepartie, elle implique que les systèmes techniques y ont une place restreinte. L'analyse sociotechnique ne peut donc guère s'appliquer dans des prestations où les aspects immatériels et les rapports de face-à-face sont décisifs. Quant au financement par les activités exercées sur le marché, il est inférieur au financement public qui représente 54 % des ressources associatives totales. Les interdépendances entre actions associative et publique sont donc déterminantes, ce que confirme la comparaison européenne. La problématique de l'adaptation à l'environnement marchand qui suppose une optimisation possible entre la structure et l'environnement s'avère donc insuffisante pour rendre compte de la construction des associations.

Pour sa part, l'analyse stratégique met l'accent sur les formes d'incertitudes qui autorisent des jeux d'acteurs débordant les règles formelles de l'organisation. À l'écart du déterminisme inhérent aux analyses précédemment citées, elle repère les marges de manœuvre des acteurs qui cherchent à accroître leur influence, à partir de laquelle peuvent être comprises les relations informelles caractéristiques du système social étudié. Partant d'une rationalité limitée qui refuse de se prononcer sur la teneur des motivations humaines, l'analyse stratégique ne constate toutefois que des rapports de pouvoir, ce qui l'assimile de fait à une sociologie de l'intérêt. Est-elle intéressante pour les associations ? Sans aucun doute, si l'on admet que sa portée est limitée. Elle peut rendre compte d'une partie des fonctionnements associatifs, mais elle ne saurait éclairer leur genèse. Pour ce qui est de leur création institutionnelle, la sociologie de l'intérêt débouche sur une contradiction logique. Soit elle considère que l'intérêt équivaut à l'intérêt matériel et elle ne peut saisir l'institution d'entités créées dans un but autre que de partager les bénéfices ; la conception de l'intérêt est trop restrictive. Soit elle élargit la notion d'intérêt, mais celle-ci perd consistance, toute action pouvant être rapportée à cette conception devenue trop extensive pour garder une capacité explicative.

Ce qui s'avère indispensable pour dépasser les limites de ces approches est donc de compléter l'approche organisationnelle par l'intégration d'une dimension institutionnelle présente tant dans l'environnement que dans les rapports internes. Une association n'est pas qu'affaire de rationalité, elle est aussi affaire de légitimité.

Cette dimension institutionnelle se décompose elle-même en deux.

– Le cadre institutionnel correspond aux législations, réglementations et régulations publiques dans lesquelles les associations sont inscrites. Cet encastrement politique s'est manifesté, par exemple, à travers les évolutions des régulations dans les dernières décennies. À la régulation tutélaire, qui finançait les associations

en contrepartie d'un contrôle de leurs activités les transformant en services « quasi publics » (par des habilitations, des agréments, des normes jurisprudentielles), se sont ajoutées une régulation d'insertion finançant les associations selon le volume de leur intervention pour l'emploi des chômeurs (par les programmes de traitement social du chômage), puis une régulation concurrentielle subventionnée (procédant par appels d'offres) considérant les services comme « quasi marchands » ; s'amorce enfin, dans certains contextes, une régulation conventionnée qui procède d'accords négociés entre associations et pouvoirs publics.

- La logique institutionnelle ne peut être ramenée à l'intérêt, l'engagement commun nécessaire pour qu'il y ait création d'une association suppose une référence collective à un bien commun qui relève de la solidarité. Cette « idée-force », pour reprendre l'expression du philosophe A. Fouillée en 1901, renvoie à des relations sociales qui ne se limitent pas au contrat et qui incluent des appartenances ressenties. Pour éviter les ambiguïtés, il convient toutefois de préciser immédiatement qu'elle n'est pas synonyme d'altruisme. Au contraire, dans la perspective de M. Mauss, elle peut être définie comme un mixte d'intérêt et de désintéressement.

Contrairement à l'entreprise qui est formée par des actionnaires attendant un retour sur leur investissement, l'association tire sa légitimité d'un autre registre : sa création s'explique par l'importance accordée à un bien commun sur lequel se rassemblent les membres fondateurs. Toutefois, pour s'inscrire dans la durée, l'association doit trouver la possibilité d'étayer la référence à ce bien commun sur des conceptions partagées et des dispositifs susceptibles de conforter l'action collective initiée par les créateurs. Plusieurs logiques peuvent ainsi être distinguées à partir de l'observation des trajectoires associatives.

- La logique d'entraide met l'accent sur l'égalité entre les participants et la priorité accordée à leur auto-organisation d'une activité économique, elle est mise en œuvre par des membres qui sont aussi des usagers pour les services qu'ils produisent.

- La logique de mouvement part plus d'une revendication et d'une volonté de transformation sociale ; elle privilégie l'expression politique par rapport à la production, l'engagement par une même « cause » et la mobilisation en faveur de celle-ci.

- La logique d'aide relève plus de la compassion et de la bienveillance vis-à-vis des plus démunis, les promoteurs se différenciant des bénéficiaires de l'action.

- La logique domestique privilégie les liens affectifs, la cooptation autour d'un leader charismatique qui conçoit la structure comme l'extension du domaine privé et valorise la fidélité au groupe fondateur et les relations personnelles.

## 2. Une dimension organisationnelle marquée par la professionnalisation

Impulsées à partir d'une ou plusieurs de ces logiques dans lesquelles elles puisent leur légitimité, les associations comme toute autre action collective se trouvent confrontées à un processus de rationalisation organisationnelle cherchant à concilier division et coordination des activités.

Comme l'a mis en évidence J. Gadrey<sup>2</sup>, ce processus peut toutefois emprunter deux modalités : la rationalisation taylorienne qui repose sur une séparation tranchée entre les tâches de conception et d'exécution devient le modèle dominant dans l'industrie ; mais il existe une rationalisation professionnelle dans laquelle la formalisation procède par construction de routines, typification des cas et apprentissage par échanges entre les salariés. Cette seconde rationalisation va jouer un rôle majeur dans la trajectoire de multiples associations. En effet, dans la période d'expansion dite des « Trente Glorieuses », le fonctionnement associatif peut s'appuyer sur une augmentation forte des financements publics, accrus par les connivences entretenues avec les responsables de l'appareil d'État et prenant source, par exemple, dans les réseaux de résistance. Il en résulte une importance des associations dans l'institutionnalisation des professions au sein de différents champs d'activités (éducation populaire, social, culture...). Ainsi, les associations d'éducation populaire, dès 1945, créent des formations diversifiées pour le personnel de maisons d'enfants, pour les maîtres d'internat du second degré, pour les moniteurs d'adolescents et les cadres de villages d'enfants, auxquelles s'ajoutent, à partir de 1949, les stages infirmiers d'hôpitaux psychiatriques. Dans les années 1960 et 1970, les diplômés d'État de moniteurs et de directeurs de colonies de vacances sont créés, les éducateurs spécialisés se voient régis par une convention collective et des diplômés sont institués avec habilitation des associations.

Lorsque les associations concernées participent de cette reconnaissance de nouvelles professionnalités, une confusion s'instaure entre ce rôle et les logiques qui ont présidé à leur création. En fait, les logiques mentionnées précédemment, présentes lors de l'émergence, sont relativisées, une banalisation s'exerce ayant pour conséquence que les associations se rapprochent des services publics. Le poids des professionnels de métier devient important parce que leur expertise les amène à définir les demandes des usagers. Les postes de direction et d'encadrement supérieur sont prioritairement affectés à ces professionnels dotés d'une forte expérience dans les métiers pratiqués.

Comme indiqué ci-dessus, l'analyse sociotechnique n'est pas véritablement appropriée pour les situations associatives. Par contre, avec le temps, la professionnalisation peut apparaître comme le prolongement de ce qui était visé dans des logiques initiales d'entraide ou de mouvement passant alors au second plan. Son analyse comme phénomène central aux associations met en évidence plusieurs caractéristiques.

– Les rapports générationnels à la professionnalité peuvent s'avérer très différents, ce qui conduit à identifier les principaux « groupes générationnels » tels qu'ils ressortent de l'histoire. La différenciation des comportements au travail selon ces groupes générationnels apparaît très explicative de démarcations dans les pratiques sociales des salariés.

– L'évolution du répertoire des professionnalités peut être une source importante de différences internes. Il peut s'agir de variantes de la définition de professionnalité au sein d'un même métier souvent liées aux différences de génération

---

2 J. Gadrey, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

qui viennent d'être citées. Il peut s'agir aussi du passage d'une profession unique à une pluralité de professions.

- Des professionnalités peu définies quant à leur contenu peuvent engendrer des identités au travail mal assurées. La définition formelle des activités peut être en retard sur les activités réellement exercées. Dans de nombreux cas, c'est la confrontation directe à des problèmes sociaux et culturels d'époque qui l'explique : les associations sont souvent « en première ligne » face à des problèmes pour lesquels les règles héritées, y compris professionnelles, sont dépassées. D'où l'importance et la difficulté d'une analyse approfondie du patrimoine collectif de savoirs et de savoir-faire détenus par l'association. Quand il y a absence de correspondance actualisée entre principes généraux d'action et pratiques sociales en œuvre, on pourrait dire que les pratiques sont en avance sur leur conceptualisation.

- En outre, l'explicitation de la professionnalité n'est pas une opération aisée. Répertorier les savoirs neufs, les transformer en compétences opératoires et transmissibles dans le cadre d'une formation sur le tas ou théorique ; se réapproprié de la reconnaissance de cette professionnalisation par rapport à de nouvelles demandes sociales : toutes ces exigences et contraintes peuvent conduire à s'éloigner du projet associatif. C'est le constat déjà réalisé dans le cadre des fonctionnements organisés du travail social en entreprises, dans les quartiers, dans les administrations et collectivités locales. L'esprit militant et les capacités professionnelles de travailleurs sociaux se heurtent bien souvent aux enjeux statutaires et au souci de carrière ou encore aux contraintes des rapports organisés, au point de perdre le désir d'innovation originel<sup>3</sup>. De tels changements peuvent aussi bien guetter les volontés associatives.

Pendant toute la période d'expansion, les processus de professionnalisation ne peuvent pas être saisis de manière statique, ils sont à reconstruire chronologiquement. Les professions qui sont confortées par l'existence de conventions collectives et de négociations sociales régulières sont à distinguer des professions en émergence comme des statuts relevant du traitement social du chômage.

Cette emprise de la professionnalisation est perturbée par la succession de crises s'amorçant dès les années 1970 avec une première crise de valeurs. À cette époque, de nouveaux mouvements sociaux (écologiques, féministes...) soulignent que la conflictualité sociale ne se réduit pas à la lutte entre capital et travail. L'effritement de l'idéologie du progrès et du patriarcat, qui avait constitué un socle culturel implicite de la société antérieure, commence à se manifester. L'une des questions posées dans cette première crise concerne le déficit démocratique de l'État social traditionnel : trop confiant envers les qualifications des salariés professionnels, il a pu considérer les usagers plus comme des assujettis que comme des coconcepteurs des activités les concernant. À l'exclusion de la parole des salariés quant à l'organisation du travail dans le paradigme taylorien fait écho l'invalidation de l'expression des usagers dans l'État providence. À partir de ce moment-là, en réaction contre le pouvoir des professionnels, des innovations dans la société civile se fixent pour objectif de considérer les usagers comme des citoyens et de les impliquer dans la

<sup>3</sup> Le problème de la réponse professionnalisée à une demande sociale neuve a été étudié par G. Latrielle, *La naissance des professions*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1982.

coconstruction de services associatifs, de même que les volontaires. Des structures juridiques sont adoptées dans plusieurs pays pour faciliter cette démarche et instaurer une nouvelle logique, une logique multilatérale qui vise à garantir la participation des différentes catégories d'acteurs (salariés, bénévoles, usagers auxquels peuvent s'adjoindre les collectivités publiques...)

À cette crise de valeurs succède une crise « économique » s'initiant dans les années 1980 pour aller jusqu'à la crise systémique actuelle. Les théoriciens monétaristes qui incitent les gouvernements à abandonner les préceptes keynésiens plaident pour une compétitivité supposant le désengagement de l'État, considéré comme trop envahissant et coûteux. Traduction en termes de gestion, le *new public management* se diffuse et propose des méthodes importées des grandes entreprises privées, censées améliorer l'efficacité et l'efficience.

C'est une autre étape de la professionnalisation qui s'impose, non pas basée sur le métier, mais sur la gestion, les cadres dirigeants sont désormais sélectionnés plus pour leur maîtrise de la gestion que pour leur expérience des activités. Fréquemment, ils ont été les agents d'un isomorphisme mimétique en se faisant les promoteurs d'une logique privée que « le développement de contraintes législatives, en termes de comptabilité et d'audit, proches de celles des sociétés commerciales »<sup>4</sup>, a renforcée (plan comptable spécifique et règlement 99-01 du 16 février 1999 du Conseil national de la comptabilité, loi comptable 99-01 et loi du 15 mai 2001, instruction fiscale de 1998, loi organique aux lois de finances entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006 pour faire passer l'État d'une « culture de moyens » à une « culture de résultat »). Autrement dit, les associations ont été touchées par le managérialisme<sup>5</sup>, ce système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion caractérisé « 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 »<sup>6</sup>. Une partie des associations se tourne vers une logique privée au sens où elle ne prend plus référence sur le modèle public, mais sur l'entreprise privée, privilégiant les alliances avec les grands groupes, comme cela a été conceptualisé dans l'approche du *social business*<sup>7</sup>.

### 3. La gestion : nouvelles questions pour l'E.S.S. et les associations

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

4 P. Avare et S. Sponem, « Le managérialisme et les associations », in C. Hoarau et J.-L. Laville, *op. cit.*

5 J.F. Chanlat, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 2000.

6 P. Avare et S. Sponem, *op. cit.*

7 M. Yunus, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le Livre de Poche, 2008 (traduction française).



managérialisme. Certes, les liens étroits qu'entretiennent l'exigence de gestion et le capitalisme incitent 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 et privées dans un contexte où des entrepreneurs se voient confier des ressources pour des entités dont le commanditaire veut suivre l'exécution (Boussard, 2008, pp. 48 à 59)<sup>8</sup>. 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 peut être question sur le plan analytique d'assimiler associations et entreprises, les premières 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 P. Avare et S. Sponem, 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. En somme, le managérialisme témoigne d'un réductionnisme faisant écho à ceux 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 certaines pratiques associatives.

Comme noté ci-dessous, par son registre institutionnel, la création 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 J. Habermas (1993, p. I-XXXI)<sup>9</sup> 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 primordial pour la conceptualisation de la dimension publique des associations. Grâce à cet éclairage, il apparaît nettement que le managérialisme entretient une dérive associative qu'une démarche scientifique peut étudier, mais non cautionner.

Plus précisément, la diversité des situations associatives montre que le choix n'est pas entre absence de gestion et managérialisme. Les modalités de gestion empiriquement constatées autorisent à contraster deux options dans le tableau ci-après :

8 V. Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

9 J. Habermas, *L'espace public*, Paris, Payot, 1993 (traduction française).

**TABLEAU 1.1** – *Managérialisme et gestion sociale*

Déclinaisons Principes	Managérialisme	Gestion sociale
<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>Rationalité</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<sup>10</sup> 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 »<sup>11</sup>, dans les frictions entre instruments de gestion et logiques locales<sup>12</sup>, 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 réside à faire valoir une reconnaissance de l'activité économique qui ne rabatte pas l'association sur une forme particulière d'entreprise. Elle ne peut être dépassée que par des « investissements de forme »<sup>13</sup> émanant d'échanges entre associations, université-recherche, consultants-intervenants.

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 de « 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. L'enjeu n'est pas une transparence illusoire, il réside plutôt dans la formation d'espaces d'élaboration de connaissances, les apports de savoirs et la formalisation technique ne venant qu'à partir de questions issues de démarches autoréflexives. En somme, la gestion associative mérite de faire l'objet d'investigations spécifiques partant non de la conformité à des modèles préétablis, mais intégrant la pluralité des pratiques.

10 V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

11 V. Boussard, *op. cit.*, pp. 142 à 145.

12 M. Berry, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, C.R.G., Paris, École polytechnique, 1983.

13 L. Thévenot, « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études et de l'emploi*, n° 29, « Conventions économiques », Paris, P.U.F., 1987.

Concrètement, pour résister à la pression managérialiste et à l'attraction du modèle privé, plusieurs pistes concrètes peuvent être déjà mentionnées pour initier un débat.

- Se réappropriier l'histoire de l'association dans sa singularité à travers l'articulation entre les logiques (opposition, complémentarité, synergie). Un travail sur cette histoire permet de récapituler une mémoire et un patrimoine collectifs qui sont autant de points d'appui pour éviter le rabattement sur la dimension organisationnelle et tenir compte de la dimension institutionnelle du projet. Quelles logiques ont été mobilisées dans l'association et quels agencements ont été trouvés pour leur coexistence ?

- Veiller à l'expression concrète des différentes parties prenantes (professionnels, mais aussi usagers et volontaires) par la mise en place d'espaces de participation et d'élaboration collective pour des enjeux quotidiens ; examiner la composition des instances de gouvernance et de dirigeance pour veiller à les rendre plus accessibles à ces parties prenantes dans leur diversité.

- Structurer des réseaux interassociatifs à la fois sectoriels et territoriaux afin d'opposer une coopération volontaire à des injonctions au regroupement émanant des pouvoirs externes ; constituer des forums ou arènes qui soient en mesure de valoriser le rôle des associations dans l'économie et la vie des territoires.

- Engager des démarches de coconstruction des politiques publiques incluant une réflexion sur l'évaluation multicritère et multiacteurs contre le réductionnisme des procédures importées des entreprises, une mise en évidence de la connaissance de proximité des demandes sociales acquises par les associations, une formalisation des régulations basées sur des conventions d'objectifs contrastant avec les régulations plus tutélaires ou concurrentielles.

En somme, le débat sur la gestion dans l'E.S.S. ne fait que commencer. Les travaux en la matière sont encore exploratoires et il est à espérer que ce livre, venant après les deux ouvrages mentionnés au début de ce chapitre, soit une étape dans la recherche et participe à la création d'une communauté scientifique autour de cette thématique.

---

## Bibliographie

- Avare, P. et Sponem, S. (2009), « Le managérialisme et les associations », in Hoarau, C. et Laville, J.-L., *La gouvernance des associations*, Toulouse, Érès.
- Berry, M. (1983), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, C.R.G., Paris, École polytechnique.
- Boussard, V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Chanlat, J.F. (2000), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska.
- Gadrey, J. (1996), *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- de Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- Habermas, J. (1993), *L'espace public*, Paris, Payot (traduction française).
- Hoarau, C. et Laville, J.-L. (2008), *La gouvernance des associations*, Toulouse, Érès.

- Latrielle, G. (1982), *La naissance des professions*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.
- Laville, J.-L. et Glémain, P. (2010), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Thévenot, L. (1987), « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études et de l'emploi*, n° 29, « Conventions économiques », Paris, P.U.F.
- Yunus, M. (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le Livre de Poche, (traduction française).