

Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel et  
Corinne Vercher-Chaptal  
*La gestion des associations*  
ères, 2016

Cet ouvrage écrit par quatre connaisseurs de la vie des associations se présente comme un plaidoyer raisonné pour une gestion « plurielle » des associations dont les caractéristiques les différencient foncièrement du service public et du secteur marchand. Loin du guide pratique en management plein de réponses à des questions non élaborées, cette étude bien documentée n'en est pas moins une recherche praxéologique et un outil intelligent pour comprendre les écueils d'une gestion « formelle » dont la visée instrumentale, à court terme, va à l'encontre de la dynamique collective et empêche le développement même de ce qu'elle est censée gérer.

Poursuivant le débat dans les termes posés dans l'ouvrage *La gouvernance des associations*, dirigé par Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (publié dans la même collection), les auteurs déploient leur analyse ternaire fondée sur la distinction de ce qui relève du projet, de l'organisation et de l'action, mettant à profit la diversité de leurs expériences et de leurs terrains de recherche pour proposer une lecture pertinente et efficace du *fait* associatif aux prises avec le *fait* gestionnaire. Julien Bernet, directeur d'établissements médico-sociaux dans le secteur du handicap, Philippe Eynaud, maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE de Paris et membre du laboratoire GREGOR, Olivier Maurel, consultant-chercheur indépendant ayant dirigé des associations pendant près de quinze ans, et Corinne Vercher-Chaptal, professeure en gestion à l'université Paris 13 et membre du Centre d'économie de Paris Nord, se retrouvent en effet dans une même volonté de « penser conjointement » les dimensions de l'association pour mieux considérer la gouvernance associative, elle-même envisagée comme « gestion de la gestion » (p. 33). Les trois « pôles » que sont le projet, l'action et l'organisation – même si le terme de « pôle » n'est peut-être pas le mieux choisi pour sortir d'une logique organisationnelle – sont exposés dans les analyses conceptuelles et méthodologiques qui encadrent les trois études de cas présentées, au cœur de l'ouvrage, selon cette grille de lecture. Une même précision dans le travail notionnel et dans la description des différents cas rassemble ces textes dans un livre actuel et stimulant au regard des enjeux politiques, économiques et sociaux qui se sont fait jour en France, en particulier depuis la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014. En effet, les associations participent de l'économie sociale, sinon solidaire, aux côtés des mutuelles, des coopératives et des fondations, comme le rappelle Géraldine Schmidt dans sa préface, et la question de leur activité, de leur fonctionnement et de leur direction – autant de dimensions trop souvent recouvertes sous le chapeau de la « gestion » – devient critique au fur et mesure que le tiers secteur prend de l'ampleur.

Les enjeux historiques et sociaux font l'objet d'un premier chapitre nécessairement synthétique sur la question liminaire : « Qu'est-ce que la gestion des associations ? » Il y est tout d'abord rappelé qu'historiquement « la gestion s'est construite sur l'étude et l'analyse des organisations du secteur marchand » (p. 18), avant d'étendre son modèle aux organisations publiques par le truchement du *new public management*. Dans le secteur associatif, ce modèle sous-tendu par une rationalité économique rivée aux mécanismes de marché semble bien se propager au nom d'un discours sur la nécessaire *professionnalisation* de ce champ multiforme. Là comme ailleurs, quand seule nécessité fait loi, on risque fort au bout du compte d'y perdre le sens, ou ses valeurs, à mesure que la force réductrice du « sophisme économiste » dénoncé par Karl Polanyi (et cité en page 20) évacue les dimensions culturelle, écologique et politique de l'association, par le biais de l'uniformisation qu'engendre la gestion formelle. Si une expression bien connue comme : « Une association donne de la valeur à ce qui n'a pas de prix » permet de rappeler au passage la finalité sociétale en même temps que le courant de pensée associationniste d'où elle est issue, l'association gouvernée par des instruments purement fonctionnels se voit, inversement, menacée d'être aplatie sous le « rabatement organisationnel » (p. 30). En référence notamment aux travaux de Vincent de Gaulejac (2005) ou à ceux d'Ève Chiapello et Patrick Gilbert (2013), les auteurs insistent sur ce point : la réduction des outils de gestion à leur seule dimension fonctionnelle occulte leur influence avérée sur « les représentations, les modes de coordination du travail, la nature des objectifs, les modalités d'évaluation, etc. » (p. 31). Ce processus normatif « avéré » n'est pas pour autant étudié en tant que tel, comme il pourrait l'être dans une enquête sociologique, mais il n'en est pas moins mis en évidence tout au long de l'ouvrage, notamment à travers l'exposé des différences significatives qui composent le champ associatif ; entre l'économie sociale et l'économie solidaire, entre les différentes formes associatives que sont les organisations non gouvernementales (ONG) ou les organisations de la société civile (OSC) et entre les trois dimensions de la gouvernance associative que viendront illustrer les trois études de cas.

La première étude porte sur une association du secteur médico-social créée en 1963 par des parents d'enfants handicapés pour défendre les « intérêts généraux de toutes les familles comportant des inadaptés mentaux ». Elle est de ce fait très représentative des associations gestionnaires d'établissements dans le champ du handicap en France, avec toutes les questions récurrentes auxquelles sont confrontés ces bénévoles militants devenus les employeurs des professionnels de l'accompagnement éducatif et thérapeutique de leurs enfants et des enfants d'autres familles moins engagées, voire parfois très éloignées de la vie de l'association. Pour souligner le rôle central des associations parentales dans la structuration du champ du handicap, l'auteur s'arrête sur l'exemple de l'UNAPEI (Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés) et dresse brièvement un panorama institutionnel et légal depuis la loi de 1905 jusqu'à la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » (HPST)

du 21 juillet 2009. L'évolution de cette association retracée à partir d'une série d'entretiens et de nombreux documents institutionnels consultés montre comment « un projet mis à mal par les outils de gestion » (p. 57) peut conduire à la perte du pouvoir parental sur le projet lui-même. Ce type d'association de parents, mise en position de « supplétif » vis-à-vis des pouvoirs publics, est traversé par toute une série de problématiques très caractéristiques : la motivation et l'engagement des parents qui tend à s'éteindre ; la professionnalisation du secteur et la gestion du temps de travail qui se combinent avec la difficulté de se distancier de la gestion au quotidien des personnes accueillies ; le passage d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit ; l'articulation des rôles du directeur, des directeurs adjoints et des chefs de service, etc. ; sans oublier l'inévitable concurrence entre les associations et les relations « tendues » avec les financeurs et autres instances de contrôle. De fait, l'incitation, devenue obligation, de se regrouper ou de s'étendre de plus en plus amène ces associations à aborder toutes ces questions par le prisme de l'impératif gestionnaire, tant il est vrai que « la taille des associations et la contractualisation des pratiques conduisent à une culture managériale qui donne un poids déterminant à l'application des procédures et d'outils au détriment de la réflexion collective » (p. 56). Tous ces éléments mis bout à bout débouchent sur une interprétation à notre avis décisive de l'auteur qui considère que les acteurs doivent réinventer l'association et créer des opportunités pour « transformer le scénario » (p. 92).

La deuxième étude nous déplace vers l'international, dans le champ non moins complexe de l'action humanitaire. Elle est consacrée à la fusion entre Handicap International, association connue notamment pour son action en faveur de l'interdiction des mines antipersonnel, et Atlas Logistique, spécialisée dans la logistique de l'urgence. Toute fusion implique nécessairement un rapport de force et l'expérience montre que, lorsqu'elle n'est pas accompagnée, les identités collectives vont se confronter avant de pouvoir éventuellement se conjuguer. Le questionnement sur la temporalité, que l'on peut rapprocher de la notion d'accompagnement, est suscité chez le lecteur par l'exploration des spécificités (qui renvoient à autant de spécialisations) de ce champ d'intervention recomposé à l'aune du concept de *continuum* (à distinguer du concept de *contiguum*) dans des situations dites d'urgence complexe (« zones grises »). Sur le plan organisationnel, la juxtaposition n'est pas l'intégration et qui dit fusion dit absorption, du moins dans l'imaginaire, si ce n'est dans l'action. Atlas Logistique, créée à l'occasion de la crise des Balkans (Bosnie, 1993), était une petite ONG fondée sur une équipe d'experts soudée autour d'un projet sous-tendu par une conception technique de l'action humanitaire, « resserrée autour d'un directeur, leader expert et charismatique<sup>1</sup>

1. Sur cet aspect dans les ONG et pour élargir la réflexion à propos des différentes cultures organisationnelles dans l'action humanitaire, le lecteur pourra se reporter à deux recherches-actions menées à MSF : C. Michelot et O. Ortsman, « Quelques leçons tirées d'une opération miroir à Médecins sans Frontières », dans *Revue internationale de psychosociologie*, 2001, 16, vol. VII, p. 191-205.

très présent et investi » (p. 112). Handicap International, créée en France au début des années 1980, a pour vocation de porter secours aux plus vulnérables dans les situations de pauvreté, d'exclusion, de conflits et de catastrophes. Sur le plan des missions, celles-ci sont classées selon les contextes d'intervention (l'urgence, la posturgence, la reconstruction ou réhabilitation, le développement, la crise chronique) qui recouvrent une diversité de métiers et de fonctions. Dès lors, le « métissage de leur métier » (p. 109) paraît bien plus complexe qu'une simple addition de ressources et de compétences. À la lecture de la chronique de cette fusion pensée comme un « mariage de raison », on comprend comment les écarts entre la stratégie telle qu'elle est fomentée par les dirigeants et la mise en œuvre concrète sur le terrain peuvent être plus déterminants que les objectifs poursuivis. Ceux-ci étaient pourtant clairement posés au départ mais le projet politique n'était pas abouti et ce rapprochement entre deux structures très différentes, par la taille mais aussi par la culture et l'idéologie humanitaire qui fondaient leur projet respectif, a engendré des incompréhensions, des tensions et quelques embardées. Le choix de garder secret le projet de fusion des deux entités, au point de ne pas associer les salariés à la réflexion et de passer en force, sinon à l'acte, en profitant d'une situation d'urgence pour « tester » la coopération entre les acteurs, a laissé des traces. Il a fallu du temps, et d'autres actions communes dans des « zones grises », pour finalement trouver un équilibre entre organisation, projet et action. L'équilibre se réalisera finalement en dehors du cadre de la gestion initiale, lors de la survenue d'un nouveau théâtre d'action (Haïti). L'auteur conclut son analyse en faisant l'hypothèse que l'appropriation de la fusion a été ensuite « facilitée par la complexification des contextes d'intervention qui évoluent vers des crises chroniques » (p. 134). La troisième étude, sur le collectif multi-acteurs français Éthique sur l'Étiquette (ESE), décrit une tout autre trajectoire de structures qui militent en réseau pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie textile. L'association par laquelle cinq organisations vont nouer des relations à partir de 1995 (Artisans du Monde, l'association Léo Lagrange pour la défense des consommateurs, la Confédération française démocratique du travail, le Comité catholique contre la faim et pour le développement-Terre Solidaire et la fédération Peuples Solidaires) se développera sur une période de dix ans avant de laisser place à d'autres initiatives citoyennes. Ce chapitre retrace les différentes actions de ce collectif, étape par étape, « de l'avènement au démantèlement de la coalition » (p. 144). Dans le prolongement des nouveaux mouvements sociaux qui ont émergé au début des années 1990 en Amérique du nord et en Europe du nord pour pallier les failles des systèmes de régulation face à la globalisation de l'industrie de l'habillement, les collectifs anti-*sweatshops* (« ateliers de la sueur »), Éthique sur l'Étiquette est l'une de ces *initiatives multipartites prenantes* issue de la société civile dont la visée institutionnelle était de « consolider un réseau multi-acteurs solide et efficace sur la question des droits de l'homme au travail ». Dans un contexte de reconfiguration des chaînes de valeurs (en référence à la tradition des recherches en socio-économie

sur les *chaînes globales de valeur*), le collectif constitué à l'initiative d'Artisans du Monde (qui aura des conséquences importantes quant à sa structure juridique) cherche à articuler la diversité des acteurs pour alerter le public et faire pression sur les entreprises du textile. Aussi, dès sa création, deux logiques d'actions s'opposent : une première centrée sur la confrontation au travers de campagnes d'opinions et une seconde fondée sur le dialogue, voire des partenariats, avec de grandes firmes. Ces deux logiques, rassemblées dans le slogan « s'opposer et proposer » (p. 155), vont finir par provoquer une réaction hostile des grandes firmes et de fortes divergences au sein même du collectif suite au succès de l'opération « Pour un label social ». Cette action qui consistait à attribuer des notes à des entreprises, avec des mauvais et des très mauvais élèves (pas de bons !), a fait long feu lorsque les entreprises ont organisé une riposte. Le pouvoir qu'ESE avait acquis avec son « carnet de notes » a fini par engendrer un contre-pouvoir de la part des entreprises ciblées et des désaccords entre les partenaires sur la stratégie à mener, autant dire que la rançon du succès (des débuts) a révélé les différences d'orientation et d'implication des organisations associées. L'étude montre comment les acteurs, tiraillés entre dénonciation et dialogue, ont eu tendance à réduire leurs dispositifs de gestion à une fonction de communication, au risque de perdre de vue les finalités : « Dans la trajectoire d'ESE, la dynamique de l'action prend le pas sur celles du projet et de l'organisation » (p. 171). L'ouvrage se termine par une synthèse relevant les conditions pouvant permettre de « ne pas perdre l'association gestion faisant » (p. 181) et une conclusion en forme de « plaidoyer pour une autre gestion » (p. 201). Ces repères conceptuels et méthodologiques sont autant de balises utiles pour mesurer le chemin parcouru et se frayer le sien. Tout responsable d'association devrait trouver dans ce livre matière à réfléchir sa pratique ou sa conduite du projet et du changement, sur le plan tant organisationnel qu'institutionnel, au regard de la trajectoire de son association et de ses implications. L'ouvrage démontre également, s'il le fallait, tout l'intérêt des interventions psychosociologiques qui visent justement à ne pas délaissier la fin pour les moyens<sup>2</sup>, pour penser le sens et pas seulement l'efficacité. Le psychosociologue y trouvera donc aussi son compte et pourra laisser libre cours à ses réflexions sur les rapports entre l'institutionnel, l'organisationnel et la pratique, ou encore sur ce qui fait événement dans la vie associative, lorsque « la dimension politique, l'acculturation mutuelle, la part laissée à la rencontre, au désir et à l'émotion, sont ainsi totalement mésestimées » (p. 86). Et si la conclusion amène les auteurs à chercher dans la philosophie pragmatiste une ouverture pour penser un monde en train de se faire, nous serions, quant à

2. Rappelons quand même, puisque cet ouvrage évoque à plusieurs reprises la relation – réversible comme toute relation – entre la fin et les moyens, que celle-ci est bien un des thèmes fondamentaux de la psychosociologie, et ce depuis les origines : Gabriel Tarde, en son temps, avait déjà énoncé la *loi psychosociologique* qui veut que « tout ce qui a commencé par être fin devienne moyen » (G. Tarde, *L'opposition universelle*, 1897, réédition Les Empêcheurs de tourner en rond, 1999.)

nous, plus enclins à la chercher du côté de l'alliance que Jean-Louis Laville a récemment appelée de ses vœux, dans cette revue, entre les chercheurs de la psychosociologie, de la sociologie clinique et de l'économie solidaire<sup>3</sup>.

Elwis Potier  
Psychosociologue clinicien

3. J.-L. Laville, « Changement social et économie solidaire : les événements dans le processus de recherche », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 19, printemps 2015.