

JEAN-LOUIS LAVILLE

GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

Qui n'a pas appartenu à une association ? La force du tissu associatif en France est réelle, mais entre une petite association théâtrale de quartier et une association nationale qui comprend des milliers de bénévoles, il y a peu de points communs. Du point de vue du management, l'association est écartelée entre deux risques : celui de « perdre son âme » en devenant trop technocratique et celui de rester marginale, faute d'un minimum de rationalité dans la gouvernance.

Le poids des associations ne cesse d'augmenter, en 2007 il correspond à environ 3,4 % du produit intérieur brut pour un volume de 1 050 000 emplois en équivalent temps plein sans compter les 15 millions de bénévoles. Alors que les exigences de leurs partenaires se renforcent avec ce rôle économique accru, il est convenu de penser que les associations répugnent à rationaliser leur 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. 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.

Entre 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 associations. Cette question se situe dans le cadre de la diversification des chantiers de la recherche en gestion incluant les entités non marchandes. À cet égard, il est possible de défendre l'hypothèse fondée sur de nombreuses études de cas, selon laquelle le développement de la gestion s'est transformé en « managérialisme » par focalisation sur l'organisation. Comme le note F. Pallez, elle rejoint la réflexion sur le service public et le « réformisme pervers ».

Théorie des organisations et associations

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.

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 européenne¹. 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'intérêt². 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.

L'approche institutionnelle

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 seulement affaire de rationalité, elle est aussi affaire de légitimité³. 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. A la régulation tutélaire, qui finançait les associations en contrepartie d'un contrôle de ses activités les transformant en services « quasi-publics » (par des habilitations, des agréments, des normes jurisprudentielles), se sont ajoutées une régulation d'insertion liant le financement à une 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 mélange d'intérêt et de désintéressement. En même temps dans les sociétés contemporaines, ses modalités sont variées : les associations peuvent être formées à partir d'une solidarité domestique, sur le modèle familial ; elles peuvent aussi se rapporter à l'aide sociale pour des bénéficiaires en difficulté, à l'entraide mutuelle entre les membres d'un même groupe, ou encore au mouvement social dans une posture plus revendicatrice.

Les aspects spécifiques de la gouvernance et du management

La réintroduction de la dimension institutionnelle, en sus de la dimension organisationnelle, a des implications concrètes pour ce qui est de la gouvernance et du management. La différence juridique entre l'association et l'entreprise est que, dans la première, il n'y a pas de catégorie dominante, au sens de P. Milgrom et J. Roberts⁴, contrairement à la seconde où cette place est tenue par les investisseurs. Autrement dit, alors qu'il existe une hiérarchisation entre parties prenantes dans l'entreprise, l'association est dotée d'une définition en droit qui favorise leur participation. Une particularité de la gouvernance associative peut donc être de concrétiser le potentiel de la structure légale en matière d'expression effective des parties prenantes.

Dans les entreprises, le système de gouvernance se voit assigner un objectif d'amélioration du processus d'efficience, la gouvernance associative peut se singulariser par une conception dynamique de démocratisation des rapports internes prenant appui sur son statut ; à condition toutefois que ses responsables se donnent

pour but d'améliorer la prise de parole des parties prenantes. Une telle finalité appelle des moyens d'évaluation portant sur le contenu et l'articulation des logiques institutionnelles constitutives du patrimoine historique de l'association et donc importantes pour délibérer sur le devenir du projet. Sinon le fonctionnement associatif se trouve confronté à une professionnalisation qui amène à négliger avec le temps la dynamique sociale des engagements. Les ressources humaines en association relèvent d'une double gestion : celle des ressources salariées et celle des ressources bénévoles. La professionnalisation des salariés doit être suffisante pour autoriser le développement mais également auto-limitée pour respecter les valeurs du projet et de l'implication des volontaires non salariés.

L'enjeu théorique auquel renvoie la gestion des associations est celui de la conceptualisation de l'économie dans les sociétés contemporaines. K. Polanyi fournit des bases appropriées pour penser la réalité des associations qui puisent leurs ressources dans trois pôles de l'économie : une économie marchande par la vente de biens et services, une économie non marchande où elles reçoivent des contributions dans le cadre des revenus de transfert, une économie non monétaire où les apports viennent d'engagements volontaires et bénévoles.

La comptabilité générale ne récapitule pas toutes les données nécessaires pour restituer la pondération entre ces différents pôles ; d'une part certaines ressources comme les exonérations fiscales ou sociales lui échappent bien qu'elles puissent largement contribuer à l'équilibre économique des structures ; d'autre part elle ne détaille pas toutes les informations sur l'origine des ressources, la manière dont elles sont attribuées, le type de relations entre acteurs qu'elles manifestent. Il est donc important de compléter la comptabilité par un tableau des ressources intégrant différentes explicitations. Le drainage d'une partie des ressources marchandes est-il motivé par les objectifs sociaux ou sociopolitiques de l'association ? À partir de quel type de régulation les ressources non marchandes sont-elles obtenues (tutéaire, d'insertion, concurrentielle, conventionnée) ? Quelles sont les formes de bénévolat et d'engagement volontaire mobilisées ? Une grille d'analyse a été conçue pour intégrer ces éléments et mise en œuvre dans une recherche européenne puis dans une recherche nationale⁵ regroupant sociologues, économistes et gestionnaires. Ces démarches montrent qu'une telle grille favorise la réflexion gestionnaire en permettant d'observer si l'association est soumise du fait des ressources monétaires obtenues à un isomorphisme

institutionnel l'amenant à se rapprocher des administrations et des entreprises ; voire si la prégnance du cadre institutionnel est telle qu'elle amène à ce que des acteurs en interne se réclament de logiques publique ou privée, délaissant les logiques solidaires antérieures. Elle aide également à discerner si, par contre, ces logiques perdurent à travers une mobilisation conséquente de ressources non monétaires. Elle autorise donc à étayer le diagnostic de la dynamique sociale sur un décryptage des flux économiques. En cela, la méthode émanant d'un dialogue pluridisciplinaire mené dans la durée peut contribuer au débat sur un sujet qui suscite une attention grandissante au niveau international, celui de la gouvernance et du management des associations.

Les effets contrastés du management

Les études de cas⁶ mettent en évidence des associations dans lesquelles le management s'avère perturbateur. Ainsi à Peuple et Culture Isère la conversion à un fonctionnement calqué sur celui d'une entreprise est comme une sorte de greffe qui suscite le rejet. Les embauches par appels d'offres rompent avec la règle coutumière de cooptation entre permanents. La volonté d'autofinancement, succède à la recherche de subventionnement, l'adoption d'une hiérarchie des salaires met en cause l'égalitarisme antérieur, la mise en place de la comptabilité analytique n'est acceptée qu'en surface. Bref, la brutalité du changement des règles du jeu entretient un sentiment de perte de l'enjeu collectif. La prolifération d'arrangements informels en témoigne, jusqu'à la cessation d'activité.

Par contre, il existe des associations où le management vient conforter le système social pré-existant. Ainsi à l'Association santé à domicile, la gestion des ressources humaines a été initiée par une enquête à laquelle ont répondu plus de 80 % des aides ménagères. Une cinquantaine d'entretiens menés par le directeur ont permis d'approfondir les contacts. Il en a résulté des décisions portant sur une augmentation de la qualification, par la formation et le suivi individualisé des prestations. Un dialogue s'est également instauré avec la section syndicale et les déléguées élues, il a porté sur l'application de la convention collective, des accords sur les conditions de travail et la mise en place du droit d'expression. Autant de facteurs de développement même si des fragilités restent patentées, eu égard aux évolutions législatives.

Notes

1. A.Evers, J.-L. Laville J.L., *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2004.
2. Comme le montre J-T. Godbout J-T. dans « Don et analyse stratégique », le chapitre 11 de son ouvrage *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Le Seuil, 2007.
3. R. Laufer a par ailleurs abordé la gestion comme l'invention de systèmes de légitimité, « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique » in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Vuibert- FNEGE, 2000.
4. P. Milgrom, J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs.
5. Respectivement L. Gardin, *Les Initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'Etat*, Erès, Ramonville, 2007 et C. Hoarau C., J.-L. Laville, *La Gouvernance des associations. Sociologie, économie, gestion*, Erès, Ramonville, 2008.
6. Celles citées ici sont développées dans J.L. Laville, R. Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, 2004 ; voir aussi J.L. Laville, « La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2^e édition, Vuibert, 2006.