

L'association d'action sociale

Un modèle en crise ?

Il y a malaise dans notre société de fin de siècle... le malaise est profond et affecte tant les individus que les différentes organisations et institutions. L'individu est aussi incertain que la famille, la fatigue d'être soi concerne nombre de nos contemporains tandis que les phénomènes d'isolement, de marginalisation, d'anomie et de désaffiliation connaissent une croissance exponentielle. On ne compte plus les essais faisant le constat d'une société en quête de sens et dont les institutions traditionnelles, école, syndicats, églises, partis... sont éprouvées jusque dans leur existence même.

Les associations d'action sociale⁽¹⁾ n'échappent pas à cette remise en cause fondamentale, crise de la représentativité, crise de recrutement des bénévoles, fonctionnement démocratique plus formel qu'effectif, projet associatif non réactualisé, production de services insuffisamment professionnalisée... Tout acteur associatif lucide ne peut aujourd'hui nier la nécessité d'interroger les fonctionnements associatifs tant au niveau de l'instance politique de l'association que de l'organisation productrice de services qu'elle gère.⁽²⁾

1. Nous traiterons principalement dans cet article de l'association d'action sociale "celle qui dans le cadre de la loi de 1901, développe un projet d'intervention sociale solidaire, anime et gère des équipements sociaux, éducatifs ou médico-sociaux de façon professionnelle et militante. Ces équipements et services s'adressent à des enfants, adolescents, adultes et personnes âgées en grande difficulté. Ils relèvent le plus souvent de financements collectifs et sont encadrés par des professionnels de l'aide, de l'éducation ou du soin." selon la définition donnée par Jean AFCHAIN dans « Les associations d'action sociale, Outils d'analyse et d'intervention », Paris, Dunod, 1997.

2. Les associations et de manière plus générale l'économie sociale sont une question d'actualité ; un certain nombre de publications en témoignent et notamment le rapport d'étape d'Alain LIPIETZ, élaboré à la demande de Martine AUBRY, sur "L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale".

**Francis
Batifoulier**
Directeur
Maison d'enfants

Francis Batifoulier, Directeur Maison d'Enfants St. Vincent de Paul, 64200 Biarritz.

Toutefois l'association est trop concernée dans son essence même par le souci de la personne et par le traitement social qui est réservé aux plus exposés de nos contemporains pour tenter de repenser ses fonctionnements sans prendre éminemment la mesure des métamorphoses qui concernent tant les individus que la société. Penser le fait associatif dans sa complexité et son actualité implique d'intégrer au fil de l'analyse des éléments de réflexion sur la transformation de la démocratie, sur les rapports nouveaux de la sphère politique et de la société civile⁽³⁾, sur l'articulation inédite de l'intérêt général et des intérêts particuliers.

Les déplacements sociaux, culturels, économiques et politiques qui affectent notre société constituent une donne radicalement nouvelle qui contraint les associations d'action sociale à inventer pour conserver une légitimité, de nouvelles réponses éthiques, politiques et techniques comme forme radicale de résistance à des évolutions qui défont tant les individus que leur être-ensemble :

sont-elles de taille pour résister, même si leur action fait nombre avec celles d'autres acteurs du tiers secteur ou de l'économie sociale, à ce qui emporte notre société vers toujours plus de marché, de centration individuelle et d'"insignifiance"⁽⁴⁾

Le défi peut sembler démesuré surtout lorsqu'on regarde sans complaisance le paysage associatif et que l'on constate, par exemple, que les associations gérant des établissements et des services privilégient de plus en plus des logiques gestionnaires dans un contexte caractérisé par la rationalisation des dépenses et l'instrumentalisation des acteurs associatifs mis en concurrence par les pouvoirs publics ? Le modèle managérial qui semble s'imposer dans le secteur associatif n'induit-il pas à terme une banalisation d'une forme associative qui persiste par ailleurs à revendiquer sa spécificité ? Que reste-t-il du projet de transformation sociale à l'origine du fait associatif ? Comment articuler des logiques qui peuvent se révéler antinomiques entre le pôle politique et le pôle managérial de l'association ?

**“Que reste-t-il
du projet de
transformation sociale
à l'origine du fait
associatif ?”**

La question fondamentale à laquelle aujourd'hui est confronté le mouvement associatif peut être formulée en ces termes :

les associations d'action sociale ont-elles les moyens et les ressources pour penser et rendre productive la situation fondamentalement paradoxale dans laquelle elles se trouvent ?

La complexité de la situation associative tient au fait qu'il faut tant dans les pratiques quotidiennes que dans les projets et positionnements stratégiques :

3. Des développements ultérieurs préciseront dans quelle acception nous utilisons ce terme.

4. C. CASTORIADIS, « La Montée de l'insignifiance », Paris, Seuil, 1996.

- retrouver *une ambition politique de transformation sociale*⁽⁵⁾ et donc opter pour une posture de résistance aux forces qui évident l'individu et détruisent ce qui fait lien social : en construisant au niveau de l'association un *projet associatif* effectif, fondé sur une éthique collectivement débattue et prenant appui sur une analyse actualisée des enjeux sociétaux, mais aussi en intervenant dans le champ politique notamment par l'intermédiaire d'instances représentatives, unions et fédérations, pour instaurer un nouveau type de rapports entre le dispositif associatif et le dispositif étatique qui privilégie une posture tutélaire vis à vis des associations d'action sociale.
- assumer conjointement, sans s'y laisser réduire, le rôle de *prestataire de services non marchands à la personne* avec l'ambition d'être efficient de manière optimale et de répondre aux exigences croissantes de qualité et d'innovation par la professionnalisation des services rendus aux usagers, ce qui n'est pas acquis vu le niveau d'empirisme et même de bricolage qui caractérise encore trop souvent les prises en charge sociales et médico-sociales.

Pour ce faire, et nous sommes là au cœur du *paradoxe associatif*, il faudrait que les associations soient en mesure de se situer sur deux versants : un versant *éthico-politique* et un versant *technico-managérial*. Ce qui est donc en question c'est la capacité de l'association d'action sociale de dialectiser aux différents niveaux de son projet (projet associatif, projet d'établissement, projet de l'utilisateur), des valeurs, des logiques d'action, des modes de décision et de gestion qui sont référés, les uns à une visée éthico-politique de transformation sociale et les autres à un positionnement technico-managérial de prestataire de services.

L'explicitation de ce paradoxe, sa gestion, la mise en œuvre de son dépassement qui recèle selon nous un fort potentiel de créativité sociale au profit des citoyens les plus précarisés constitueront l'objet de notre article.

I - L'ASSOCIATION D'ACTION SOCIALE DANS TOUS SES ÉTATS

Nous postulons que les associations sont convoquées tant dans la sphère politique que technique pour répondre à l'émergence de nouveaux besoins sociaux dans un environnement en profonde mutation et qu'un contexte sociétal inédit appelle de nouveaux positionnements politiques, stratégiques et opérationnels. Cela va constituer l'essentiel de notre propos mais on ne peut s'engager dans une réflexion prospective sans avoir pris préalablement la mesure de l'existant, sans avoir évalué les ressources et les faiblesses des associations à l'heure des inévitables redéfinitions, sans avoir tenter de réaliser *un diagnostic de l'état des associations*.

5. Même si cette ambition est à l'origine du fait associatif (voir B. VIARD, « Pierre Leroux et les premières associations en 1830 », *La Revue du M.A.U.S.S.*, 1^o semestre 1998, n^o11), il serait faux de nier que les modèles de l'action charitable et philanthropique ont longtemps déterminé l'intervention de nombreuses associations d'action sociale.

Ce diagnostic est d'autant plus nécessaire que sans partager les analyses polémiques de Pierre P. Kaltenbach⁽⁶⁾, il convient de constater que tout ne va pas pour le mieux dans le monde des associations d'action sociale. Ces dernières ne seront en situation de relever les défis pluriels qui leur sont posés qu'au prix d'un profond aggiornamento.

1.1 - La désertion des militants

Comme le note Patrick Boulte,⁽⁷⁾ aujourd'hui la génération des fondateurs est de moins en moins aux commandes et le renouvellement des administrateurs n'est pas toujours assuré, ce d'autant plus que l'association, majoritairement de petite taille, ne cristallise pas localement d'enjeux politiques ou de visibilité sociale.

De fait, les modalités de l'engagement connaissent une profonde mutation ; même si des formes anciennes perdurent, c'est le « modèle distancié » qui tend à s'imposer selon Jacques Ion. Ce modèle distancié *“suppose quant à lui des individus déliés de leurs appartenances, valorisant des ressources personnelles, se mobilisant ponctuellement sur des objectifs limités pour une durée déterminée, privilégiant l'action directe et l'efficacité immédiate même restreinte...”*⁽⁸⁾

Ces nouvelles formes d'engagement peut-être plus proches de l'esprit de la loi de 1901 que l'engagement identitaire de longue durée dans les organisations de masse ne bénéficient toutefois pas aux associations d'action sociale comme si ces dernières identifiées comme institutionnalisées et donc pérennes n'étaient plus porteuses d'enjeux sociétaux majeurs.

**“Le modèle
distancié tend à
s'imposer”**

Gilbert Vincent constate que la plupart des associations œuvrant dans le travail social ne suscitent que peu d'engagements associatifs et que le nombre ainsi que l'intensité de ceux-ci paraissent en décroissance sensible. On y observe :

« les phénomènes bien connus du vieillissement moyen croissant des sociétaires et du faible taux de renouvellement des titulaires - mais, en amont déjà, des candidats - aux postes de responsabilité. Avec pour conséquences principales :

- l'accentuation des traits par lesquels les membres de l'association se mettent à ressembler à de quasi notables ;

6. Cette citation est empruntée à l'ouvrage de P.P. KALTENBACH, « Associations lucratives sans but » publié chez Denoël en 1995. On peut regretter que l'auteur qui participe à l'actuelle réflexion sur la question associative se situe trop souvent sur un registre polémique pratiquant des amalgames qui ne contribuent pas à identifier les enjeux spécifiques aux différentes catégories d'association.

7. P. BOULTE, « Le Diagnostic des organisations appliqué aux associations », Paris, PUF, 1991, p. 102.

8. J. ION, « La fin des militants », Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1997.

- une tendance à la routinisation et au relâchement des pratiques démocratiques (la crainte que d'éventuels conflits n'aient pour issue catastrophique la "sortie" d'une partie des associés amène à redouter cette autre et à peine moins dramatique issue qu'est la critique explicite - ce qui conduit à privilégier la recherche de compromis tacites préventifs) ;
- l'augmentation, enfin, de la "distance sociale" entre décideurs et destinataires de l'action relevant des compétences de l'association ».⁽⁹⁾

1.2 - L'association à l'épreuve de la représentativité

Dans ce contexte de relative désaffection des instances politiques des associations d'action sociale, la question de leur représentativité est posée de manière aiguë : la mission associative est de porter la demande des publics en situation de fragilité sociale mais cette mission ne peut être effectivement exercée que si l'association offre des garanties quant à l'effectivité de l'ancrage de ses membres dans les réalités sociales contemporaines, quant à la réalité de leurs engagements dans la vie de l'association, quant aux modalités démocratiques du fonctionnement associatif.

François BLOCH-LAINÉ, président d'honneur de L'UNIOPSS situait dernièrement avec clarté l'importance de l'enjeu de la représentativité associative :

“Dans la société démocratique où nous vivons, l'audience des acteurs est de plus en plus fonction de leur représentativité. Les œuvres associatives ne peuvent échapper à cette règle du jeu, si elles veulent être reconnues. Cela n'allait pas de soi au départ. Ces œuvres, en raison de leur fréquente appartenance religieuse, procédaient d'autorités supérieures, rarement des groupes de personnes aidantes. Il n'en va pas de même aujourd'hui. Cependant, beaucoup sont encore dirigées par de fortes personnalités, entourées de quelques amis, et l'on peut faire encore l'apologie par réalisme de ces quasi dictatures. Cet état de choses ne suffit plus à leur audience...”⁽¹⁰⁾

Dans le même congrès, Pierre WORMS, chercheur et secrétaire général de la FONDA tenait un propos convergent :

“j'ai envie de dire : attention, tout ne va pas très bien dans le monde associatif !”,

et il constatait que :

“les grands réseaux associatifs qui gèrent des quasi services publics, n'échappent pas à la bureaucratisation, au corporatisme interne, aux clivages entre professions qui se jalourent” et qu' *“ils sont aussi touchés par la crise de la représentation”*.

9. G. VINCENT, « Les associations du travail, acteurs politiques », in *La Revue du M.A.U.S.S.*, 1er semestre 1998, n° 11, p. 296.

10. F. BLOCH-LAINÉ, « Les associations doivent être les plus associatives possible », *UNION SOCIALE*, n°113, mars 1998, p.5.

Ce n'est que par la proximité des populations dont elle est le porte-parole et par l'exemplarité de son fonctionnement démocratique que l'association pourra convaincre qu'elle est effectivement, comme elle le postule, *explorateur du social* et *acteur d'utilité sociale*, qu'elle pourra faire reconnaître sa *légitimité d'émergence*, faire prévaloir *sa valeur ajoutée* et résister à certaines dérives qui la menacent.

1.3 - La marchandisation du social

Lors du colloque organisé en novembre 1997 par le Comité Français de Service Social, Pierre Gauthier, directeur de l'action sociale, expliquait que les politiques communautaires en matière de concurrence allaient avoir "*des incidences directes sur les marchés entre les collectivités locales et leurs sous-traitants. Cela signifie l'arrivée du secteur marchand dans le social : dans le domaine de la formation, des personnes âgées, de l'aide à domicile pour l'instant, dans d'autres bientôt.*"

La nouvelle donne européenne crée-t-elle une situation inédite ? Ou bien les logiques afférentes au marché - concurrence, maîtrise des coûts, productivité, recherche de taille critique - sont-elles déjà largement à l'œuvre dans le secteur des services sociaux et vont-elles connaître un développement significatif ?

Des secteurs comme ceux de l'aide à domicile et des personnes âgées ont connu des bouleversements profonds qui peuvent laisser présager de futurs développements dans le sens de la marchandisation accrue des services sociaux, l'ouverture du monde de la vieillesse aux lois et stratégies du marché constituant certainement une des évolutions économiques les plus marquantes de la dernière décennie. En fait, le message libéral pénètre insensiblement dans tous les compartiments des sociétés occidentales et touche en particulier la mise en œuvre des politiques sociales de la plupart des pays européens. C'est tout le système de l'intervention publique qui est également concerné par cet impact. Il s'agit autant que faire se peut de rapprocher l'intervention publique de la logique de marché concurrentiel. Mise en concurrence de services publics et de services privés lucratifs, contractualisation, délégation de service et mise en concurrence des prestataires, développement des logiques d'agences, responsabilisation des décideurs, introduction de systèmes d'évaluation internes et externes sont autant de moyens de ramener la logique d'intervention publique au plus près des modes de régulation du marché concurrentiel.

Les lois et stratégies du marché sont donc déjà à l'œuvre dans le secteur social même si c'est encore de manière limitée. Quelle que soit l'évolution économique et sociale, il est peu probable que ce processus s'inverse car le temps de l'État-Providence est bien révolu et l'augmentation des moyens financiers pour l'action sociale restera strictement contrôlée.

Le mouvement de marchandisation du social doit être analysé avec rigueur. Il a eu des effets positifs notamment en contraignant un secteur habitué à une croissance forte de ses dotations financières et peu enclin à rendre compte de la cohérence et

de l'efficacité de ses pratiques, à s'engager dans une démarche de rationalisation de son organisation et de meilleure communication sur ses actions. Mais cette mutation s'est aussi souvent accompagnée d'un effacement du projet fondateur et des valeurs spécifiques du tiers-secteur historiquement centré sur le développement des personnes les plus exposées.

Un numéro récent de la revue *Esprit* consacré au travail social abordait dans un de ses articles la question des associations sous le titre « La dérive associative ». Il est vrai qu'aujourd'hui un certain nombre d'associations se sont transformées en organisme gestionnaire d'équipements et ont perdu de vue les enjeux autour desquels elles devraient construire leur identité.

**“Les logiques
marchandes risquent
d'accentuer les risques
d'instrumentalisation
des associations”**

Il ne serait pas honnête toutefois de faire une équation simpliste entre introduction dans le secteur social de logiques marchandes et les dérives associatives constatées. Les associations ont une lourde responsabilité dans l'oubli de ce qui fonde leur légitimité, c'est-à-dire un projet de transformation sociale au bénéfice des personnes les plus exposées par l'évolution économique. Pourtant, la conjonction de la montée des logiques marchandes avec l'effacement des ambitions éthiques et politiques des associations conduit à un primat du gestionnaire qui rend de moins en moins identifiable la spécificité associative. Il est à craindre que l'amplification de ces logiques ne fas-

sent qu'accentuer le processus d'évidement associatif et donc les risques d'instrumentalisation des associations.

1.4 - L'instrumentalisation des associations

Ces interrogations sont d'autant plus d'actualité que d'autres processus que la marchandisation du social sont aujourd'hui à l'œuvre dans le secteur associatif comme le poids croissant de la normalisation technique et des contrôles politiques.

Le processus de normalisation et de rationalisation, via des instances comme la Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel - COTOREP - ou la Commission d'éducation spécialisée - CDES - et demain l'Agence régionale d'hospitalisation - ARH -, a pour effet qu'« un établissement » ou un « service » tend alors à occuper, dans les faits, une place analogue à celle d'une unité de production au sein d'une grande entreprise ; « place concédée, délimitée de l'extérieur ou d'en haut par des stratèges qui se réservent le soin de la définition des objectifs qui s'imposent à chacune des composantes et ne laissent à la direction de celle-ci guère plus qu'un pouvoir de gestion du personnel, de contrôle de la qualité du produit ainsi que la responsabilité, à son échelle, de l'équilibre financier, le coût des actes ou des opérations techniques étant rigoureusement codifié ». ⁽¹¹⁾

11. G. VINCENT, *op. cit.*, p 300.

Dans ce contexte d'accroissement considérable de la dépendance à l'égard des financements publics et des contrôles techniques et politiques, les effets de la décentralisation qui devait rapprocher le pouvoir des citoyens, favoriser l'engagement des acteurs dans le débat public local et la participation, militante ou bénévole, à la résolution des problèmes locaux sont pour le moins ambivalents. Il semble bien que « la proximité aggrave probablement la dépendance des associations face à des instances qui disposent des moyens de jauger l'opérativité concrète et immédiate des actions financées par elles, d'évaluer le rendement électoral de tel ou tel projet, de modifier rapidement - moins que le temps d'une magistrature - l'ordre des priorités entre les différents projets susceptibles d'émarger au budget, de procéder enfin, conformément à une pratique qui se répand dans tous les domaines, à des appels d'offre, explicites ou non. »⁽¹²⁾

Les éléments sont alors en place pour que s'enclenche le processus qui génère l'instrumentalisation de l'association, ce qui la met dans une position de vulnérabilité pour résister aux tendances à l'isomorphisme institutionnel.

1.5 - Des “spécificités méritoires” à l'isomorphisme institutionnel

Les associations revendiquent des spécificités que F. Bloch-Lainé⁽¹³⁾ qualifie de « méritoires » et que nous rappelons :

- une “fonction d'avant-garde” ou d'innovation sociale qui implique d'une part, une aptitude particulière à déceler les besoins sociaux, et d'autre part, à les satisfaire ou tout au moins à les signaler ou à les “révéler”.
- une fonction de production de services à moindre coût pour la collectivité ou fonction de “création de gratuités”.
- une fonction de “réfection du tissu social” ou de socialisation.
- une fonction d'accompagnement des personnes démunies, exclues.

Aujourd'hui, c'est la lisibilité de ces spécificités qui est remise en cause par ce que Bernard Enjolras désigne par isomorphisme institutionnel :

“la tendance pour des organisations développant leur activité dans un même champ à se ressembler et à se conformer à un modèle dominant”.⁽¹⁴⁾

L'isomorphisme institutionnel qui affecte les associations résulte selon Enjolras de trois sources :

- l'isomorphisme coercitif, qui résulte de l'influence politique ;

12. G. VINCENT, *op. cit.*, p 303.

13. F. BLOCH-LAINÉ, « Perfectionner le pacte associatif », *RECMA* n° 262, 4ème trimestre, 1996.

14. B. ENJOLRAS, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, N° 261, p 68.

- l'isomorphisme mimétique, qui résulte de réponses standardisées à l'incertitude ;
- l'isomorphisme normatif, associé à la professionnalisation.

L'isomorphisme institutionnel résulte de l'enchaînement de trois formes d'isomorphisme : lorsque une association est créée par des "*militants*" pour faire face à une demande sociale identifiée par ces militants, elle connaît une phase de professionnalisation qui a pour effet d'accroître l'incertitude, ce qui conduit à mettre en œuvre les méthodes avérées de gestion et d'organisation et à soumettre le projet associatif aux exigences des politiques publiques afin de stabiliser les ressources de l'organisation.

“La lisibilité des spécificités des associations est remise en cause”

Ces trois causes d'isomorphisme institutionnel aboutissent non seulement à ce que les associations composant un secteur d'activité se ressemblent, mais qu'elles ressemblent également aux autres formes organisationnelles (lucratives ou publiques lorsqu'elles existent dans un champ d'activité). Cela est particulièrement vérifiable en ce qui concerne le mimétisme entrepreneurial dont les associations sont les victimes consentantes ; non pas - nous y reviendrons - que ne soient pas pertinents et opératoires des emprunts au secteur de l'entreprise mais c'est à la condition que conjointement soit effectué un travail d'inculturation

des théories et techniques importées qui puisse déboucher sur la construction de modèles de production, d'organisation et de gestion propres au secteur associatif.

Mimétisme managérial, primat du gestionnaire, instrumentalisation par les pouvoirs publics, crise de la militance et de la représentativité qu'en est-il alors des spécificités de la forme associative par delà les discours et les déclarations d'intention ?

Si de telles dérives menacent le fait associatif c'est que des dysfonctionnements majeurs affectent la gouvernance associative dans ses dimensions politique et managériale.

II - L'ASSOCIATION AU TEMPS DES REFONDATIONS OU DE L'EFFACEMENT ?

Le fait associatif ne réaffirmera une identité spécifique entre l'entreprise et le secteur public qu'au prix de mesures radicales ; dans le cas contraire, le processus d'effacement et d'évidement de l'identité associative se poursuivra jusqu'à ce que l'association ne soit plus qu'une enveloppe formelle sans contenus originaux.

Le chantier de reconstruction est d'envergure et il ne pourra être mené à bien que si le mouvement associatif se donne les moyens de repenser les fonctionnements associatifs en mobilisant toutes ses capacités d'analyse et en prenant appui sur

toutes les contributions réflexives susceptibles d'appréhender la question dans sa complexité. L'approche développée par Habermas est de celles-là et peut permettre à la réflexion associative de se situer au niveau requis et de procéder à un état des lieux à la hauteur des enjeux, notamment celui de hiérarchiser ses activités selon leur nature et leur importance.

Bernard Enjolras⁽¹⁵⁾, s'appuyant sur le corpus philosophique défini par Jürgen Habermas, et plus particulièrement la distinction qu'il opère entre les actions instrumentales ou orientées vers le succès et celles orientées vers la compréhension, caractérise l'association comme résultant de l'activité communicationnelle fondée sur l'intersubjectivité de ses membres qui s'accordent et s'associent sur un bien commun à poursuivre.

Le cadre de cet article ne permettant pas de développer le contenu de la thèse d'Habermas⁽¹⁶⁾, nous retiendrons de la lecture de ce philosophe par Enjolras ce qui nous semble essentiel pour notre propos. L'association n'a pas pour objet premier de mettre en œuvre des activités instrumentales, celles que va produire l'entreprise associative. Ces activités ne sont que le résultat de l'activité communicationnelle préalable qui fonde l'objet même de l'association des membres, le projet associatif. Ce n'est qu'au terme de ce processus d'élaboration d'une volonté consensuelle, d'un bien commun, que les activités instrumentales vont être entreprises. C'est là que réside la spécificité associative par rapport à l'entreprise capitaliste dont l'objet est la mise en œuvre d'activités instrumentales. Selon Enjolras, pour résister aux diverses dérives qui les menacent, les associations doivent maintenir ce qui fait leur originalité en constituant un lieu où l'activité communicationnelle demeure le principe actif de l'organisation.

**“L’activité
communicationnelle
doit demeurer
le principe actif
de l’association”**

L'un des intérêts d'une telle approche est notamment de réaffirmer la primauté du projet politique des associés dans un contexte où la prégnance du gestionnaire et la tendance à l'instrumentalisation des associations aboutissent à inverser les priorités en mettant en relief l'activité instrumentale, c'est-à-dire l'organisation de production de services au dépens de l'activité communicationnelle de l'instance politique ; toutefois il nous semble que, chaque type d'activité étant resitué à sa juste place, **la forme associative n'a d'avenir que si elle est en mesure de relever un double défi qui concerne tant les activités communicationnelles** (vie associative effective, fonctionnement démocratique, identification de nouveaux enjeux

15. B. ENJOLRAS, art .cit. et « Crise de l'État-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique », in *La Revue du M.A.U.S.S.*, 1^{er} semestre 1998, n°11.

16. Pour entrer dans une intelligence plus précise des notions d'activités instrumentale et communicationnelle nous renvoyons aux ouvrages d'HABERMAS et notamment « *Logiques des sciences sociales et autres essais* », Paris, PUF, 1987.

sociétaux ou réactualisation des enjeux fondateurs, traduction dans le projet des associés d'une volonté commune d'agir avec ou au bénéfice de personnes en difficulté...) **que les activités instrumentales** (définition d'une gouvernance associative distinguant et articulant pouvoir politique et management, élaboration de modes de gestion et de pilotage spécifiques...).

2.1 - Du côté des fondements : l'association, un acteur politique

2.1.1 - Associations, espaces publics et citoyenneté ordinaire

Dans l'un de ces derniers ouvrages, Marcel Gauchet constate que sur un quart de siècle, la déferlante individualiste a remodelé en profondeur le paysage social : rien ne semble échapper à son emprise, les rapports sociaux, les institutions, les individus, atteints dans leur être même, "*uniques, contraints et forcés de se découvrir uniques*" à tel point qu'on peut parler de "*réorientation anthropologique*" et d' "*humanité inédite*".⁽¹⁷⁾

La scène politique n'échappe pas au remodelage radical que provoque le procès individualiste et qui bouleverse les horizons et les conditions d'exercice de la démocratie. Nous sommes en présence d'une transformation majeure des rapports entre la société et l'État. Le mouvement de différenciation de la société civile et de l'État qui avait donc connu une accentuation déterminante autour de 1900⁽¹⁸⁾ entre dans une nouvelle phase d'accélération : on peut parler aujourd'hui de sacre de la société civile dans sa diversité. La figure classique de la citoyenneté reposait sur la conjonction du général et du particulier, chaque citoyen étant requis de s'approprier le point de vue de l'ensemble depuis son propre point de vue. C'est la disjonction qui caractérise la nouvelle configuration qui se dessine, chacun s'employant à faire valoir sa singularité auprès d'une instance du général dont il ne lui est demandé à aucun moment d'épouser les perspectives.

Cette situation inédite contraint à reconsidérer la nature et les voies du rapport de représentation entre les composantes de cette sphère civile radicalement autonomisée et la sphère politique. Selon Gauchet, l'État cesse de faire figure d'instance de surplomb, de lieu à part et au dessus où se détermine l'existence collective. Il devient pour de bon représentatif, si l'on entend par là qu'il tend à se transformer en espace de représentation de la société civile, sans plus de supériorité hiérarchique vis-à-vis d'elle ni de rôle d'entraînement historique. Représenter voulait dire dépasser les différences entre les êtres et entre les groupes afin d'arriver à manifester la vérité du collectif dans l'unité de sa volonté, cela veut dire

17. M. GAUCHET, *op. cit.*, p. 70.

18. Cette autonomisation par rapport à l'État de la société formée par les individus, ce mouvement de constitution et d'émancipation de la sphère civile se concrétiseront notamment par la loi sur les syndicats de 1884, la loi de séparation de 1905 et la loi qui nous concerne directement, celle sur les associations de 1901.

exhiber les différences, les assurer de leur visibilité dans l'espace public, faire en sorte qu'elles demeurent lisibles à tous les moments du processus politique et qu'elles ne se perdent pas en route dans l'élaboration de la décision collective. La décision, dès lors ou bien tend à devenir une espèce de résultante automatique des pressions qui s'exercent en tous sens, d'ailleurs renégociée en permanence, ou bien se trouve reléguée dans les coulisses, son élaboration devenant l'affaire d'une oligarchie technique. Ce qui est aujourd'hui interrogé, c'est la possibilité d'une intégration globale de ces revendications innombrables, d'un pilotage de l'ensemble.

Le parcours de la démocratie, que trace Gauchet, met en exergue la nécessité de prendre en compte la nouvelle donne démocratique avec un État menacé d'impuissance, qui est plus en position de suivisme que d'impulsion par rapport à la société civile dans sa globalité, mais demeure par contre dans une posture tutélaire par rapport à l'une des composantes de cette société civile, le secteur associatif dont il s'agit notamment de maîtriser le financement.

Si l'association en général et l'association d'action sociale en particulier sont au cœur du rapport social, si elles doivent participer de plus en plus à la "production" de l'individu et du tissu social, penser leur devenir implique la prise en compte de la nouvelle donne démocratique et des enjeux qui y sont liés. Comment à un moment où l'on déplore la déliquescence du lien social, l'épuisement du contrat social, la mise hors-jeu d'un nombre sans cesse croissant de nos concitoyens qu'on les qualifie de surnuméraires ou de désaffiliés, les associations peuvent-elles participer à la réactivation du débat démocratique en se positionnant à la fois du côté de la représentation des exclus sans devenir un groupe de pression parmi d'autres mais en participant à la reconstruction d'un projet collectif ?

**“Penser le devenir
des associations
implique la prise en
compte de la nouvelle
donne démocratique”**

L'association d'action sociale ne serait pas fidèle à son projet sociétal si dans un contexte de fragmentation du social et du politique elle cédait comme d'autres acteurs de la société civile aux tentations du lobbying au profit de telle ou telle catégorie d'usagers. Le recours à de tels positionnements peut être rendu ponctuellement nécessaire par le contexte mais ne peut constituer une réponse politique à la hauteur des enjeux sociétaux.

Dans la lignée d'Habermas se fait jour la conception d'espaces publics autonomes, distincts des sphères régulées par le médium de l'argent et du pouvoir, issus des mondes vécus et permettant la formation d'acteurs capables de prendre leurs responsabilités.

19. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 62.

Ainsi J.-L. Laville rappelle opportunément que “*la démocratie dépend de la vitalité d’espaces publics diversifiés et autonomes, indépendants des pouvoirs institués qui peuvent étendre et protéger des espaces de liberté et créer des formes égalitaires de sociabilité en favorisant la prise de conscience de l’interdépendance mutuelle*”⁽¹⁹⁾ tandis que pour L. Maheu “*l’association participe de la réactualisation du thème de la société civile en posant la question de l’articulation, de la médiation, de la jonction du politique non institutionnel au politique institutionnel, des espaces publics de proximité aux espaces politiques de délégation, de la société civile à l’État*”.⁽²⁰⁾

On voit les perspectives qui s’ouvrent pour l’association d’action sociale si les associés sont eux aussi convaincus que « le destin et l’effectivité de la démocratie ne se jouent pas seulement à travers les mécanismes de la démocratie représentative parlementaire ou dans la médiation d’une administration en charge de l’intérêt public, mais aussi (d’abord ?) dans la prolifération des espaces publics associatifs » constitutifs d’une « démocratie plurielle », que « c’est dans le cadre associatif que s’actualise et se parachève, dans une citoyenneté modeste et ordinaire, l’exigence démocratique ».⁽²¹⁾

Présentes dans l’espace public, un certain nombre d’associations le sont déjà de manière très médiatique : elles défendent la cause des mal-logés (DAL), des victimes du sida (Act-Up), des chômeurs (AC), des sans-papiers (Droits Devant). Ces associations contribuent à mettre en débat des questions de société qui, sans elles, demeureraient dans l’anonymat mais leurs revendications parcellaires et disjointes ne suffisent pas à construire une nouvelle forme de relations sociales ; le mouvement associatif ne pourra s’affirmer comme acteur politique à part entière que si les actions des associations dans leur diversité et leur pluralité convergent pour tenter d’inventer des socialités renouvelées et de nouvelles formes d’action économique.

2.1.2 - Réémergence d’enjeux politiques et reconquête des militants

Les associations d’action sociale ne sont-elles pas condamnées à demeurer hors-jeu politiquement dans la mesure où les forces vives du militantisme rejoignent les associations perçues comme les plus combatives alors que l’engagement dans les associations d’action sociale est vécu comme englué « dans la répétitivité des tâches et dans le maquis des relations de négociation et d’interdépendance avec l’administration ».⁽²²⁾

Le réinvestissement militant ne pourra s’opérer que si elles sont à nouveau en mesure de retrouver une ambition politique d’envergure, de catalyser des enjeux de société perçus comme déterminants, de dégager des marges de manœuvre ef-

20. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 335.

21. A. CAILLE et J.-L. LAVILLE, *La Revue du M.A.U.S.S.*, 1^{er} semestre 1998, n°11, p. 6.

22. A. CAILLE et J.-L. LAVILLE, *op. cit.*, p. 18.

fectives sans lesquelles l'engagement militant perd toute signification dans la mesure où il est peut attractif d'opérer dans un environnement totalement contraint et contrôlé.⁽²³⁾

Si l'on ne se résout pas à ce que la forme associative ne devienne qu'une coquille vide, si l'on considère qu'elle doit prévaloir sur d'autres formes qui auraient leur pertinence, il ne faut pas sous-estimer l'ampleur de la tâche car le défi ne pourra être relevé que si le devenir associatif donne lieu à une exigeante et rigoureuse auto-réflexion de la part de l'ensemble des acteurs associatifs⁽²⁴⁾ : fédérations, unions, associations locales quelle que soit leur taille..., administrateurs et associés mais également techniciens et usagers chaque fois que c'est possible.

L'Uniopps, entre autres, à travers ses revues et ses colloques s'est engagée dans une démarche de conscientisation de ses adhérents.

Mais aucune refondation véritable ne sera possible si les associations de terrain sortant de leur routine ne se livrent à un profond aggiornamento, avec comme priorité l'élaboration collective et démocratique de projets associatifs redéfinis à partir d'enjeux d'actualité.

2.1.3 - Le projet associatif, expression démocratique du pacte associatif

« L'association naît d'une absence de lien social vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent pour y remédier dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes »⁽²⁵⁾.

La création d'une association mobilise donc un imaginaire collectif car « sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire ensemble ».⁽²⁶⁾

De cet imaginaire collectif, les associés font émerger un objet social commun dont la réalisation se réfère à des valeurs partagées et s'inscrit dans des enjeux d'actua-

“Aucune refondation véritable n'est possible sans une élaboration de projets associatifs à partir d'enjeux d'actualité”

23. *Le secteur associatif ne découvre pas les enjeux politiques. Le secteur de la protection de l'enfance, par exemple, s'est construit autour d'enjeux institutionnels, techniques mais aussi politiques (voir Michel Chauvière, « Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy », Paris, Les éditions Ouvrières, 1980). Il ne s'agit pas d'occulter le poids de l'histoire mais la nouvelle donne démocratique, les mutations intervenues dans l'environnement des associations appellent certainement des positionnements inédits.*

24. *Il serait certainement opportun vu la hauteur du défi que cette réflexion soit menée conjointement avec les autres « familles » de l'économie sociale, les coopératives, les mutuelles et les fondations*

25. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 297.

26. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 293.

lité. Naît de leurs échanges un projet qui explicite le pacte des acteurs associés eux-mêmes, leurs successeurs s'employant à pérenniser l'héritage en procédant à un travail d'actualisation.

Nous sommes là dans une configuration idéale car on peut s'interroger sur la permanence d'un imaginaire commun dans nombre d'associations vu la grande pauvreté conceptuelle de beaucoup de projets associatifs ; trop souvent le projet associatif n'est pas formalisé ou s'il l'a été ce fut de manière insuffisante, se situant principalement au niveau d'un énoncé de valeurs générales, sans aucun souci d'opérationnalité. L'investissement de nombreuses structures dans l'élaboration de leurs projets d'établissements a été l'occasion de vérifier soit l'absence, soit la faiblesse des écrits associatifs.

Toutefois, comme nous le notions ci-dessus, un mouvement de questionnement des associations est perceptible, même s'il n'est qu'esquissé, et il suffit pour s'en convaincre de parcourir la presse associative et de constater la prégnance d'un vocabulaire de la refondation⁽²⁷⁾. Ainsi la revue de L'UNIOPSS rend compte régulièrement d'expériences de formation des administrateurs ayant pour objectif la rédaction d'un projet associatif :

« ... de nombreuses associations bousculent leurs habitudes et se lancent dans la révision de leurs statuts ou de leur projet... C'est le cas du centre Hérault de PÉZENAS, qui accueille des handicapés mentaux... Sa présidente, après avoir suivi les quatre modules de base, entreprend de mobiliser son CA sur le projet associatif. Il faut dire que le projet se limitait jusque là à des valeurs présentes dans les esprits, mais qui n'avaient jamais été formalisées : il n'existait aucun document écrit, explicite. Et souvent, dit-elle, nous nous demandions si telle orientation entrait dans le champ d'action de l'association ou pas. »⁽²⁸⁾

Ce mouvement qui consiste à revisiter les textes associatifs tient plus du frémissement que de la lame de fond, cela est dû au fait que la prise de conscience par les associés n'est qu'amorcée mais tient aussi à la complexité de la tâche ; construire ou actualiser un projet associatif implique une réflexion collective des associés se situant dans les champs du politique, de l'éthique et du stratégique. Identifier clairement des enjeux de société, définir un positionnement éthico-politique, élaborer des stratégies d'action dans un environnement complexe et au bénéfice d'un public pas toujours précisément identifié, alors que bien des projets se limitaient à l'affirmation plus ou moins formalisée de valeurs générales et consensuelles n'est pas à la portée du premier conseil d'administration venu.

27. *Ce mouvement n'est peut être pas complètement étranger à l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 qui amène les associations à vérifier si un certain nombre de leur activités sont bien en cohérence avec leurs finalités initiales.*

28. M. DAUGER, « En Languedoc Roussillon, approfondir sa culture associative », *Union Sociale*, n°114, avril 1998, p.17.

La réussite de ce chantier de refondation ne sera effective que si les associations bénéficient conjointement de l'apport réflexif et méthodologique de leurs organisations fédératives et de l'arrivée de forces vives. Et même dans ce cas le challenge demeure ambitieux car l'imaginaire commun des associés qui est à l'origine du pacte associatif et qui va fortement connoter les orientations du projet ne peut être complètement étranger aux opérateurs chargés de donner de la concrétude à ces orientations dans le cadre de l'entreprise associative.

Selon Laville et Sainsaulieu, ce qui doit caractériser les fonctionnements associatifs c'est "*une véritable culture du lien social et de la reliance*". Il appartient donc à l'instance politique d'inventer des espaces de rencontre entre salariés et associés, des modalités de débat où dans le respect des statuts et des fonctions de chacun, peut se développer une "*dynamique de l'imaginaire*" et s'élaborer des éléments de culture commune. Il ne s'agit ni d'occulter les différences et les conflits, ni de mythifier le projet et d'aboutir à un fonctionnement sectaire, ni de déléguer aux salariés ce qui appartient à la responsabilité politique des administrateurs, ni de confondre le projet associatif et le projet d'entreprise et leurs garants respectifs, mais bien de créer les conditions d'un langage commun et d'une culture associative spécifique et partagée.

Des références culturelles communes devraient faciliter l'indispensable articulation entre le projet des associés et le projet de l'entreprise de services qui aura à traduire dans la réalité les choix politiques de l'association.

2.2 - Du côté des pratiques : l'entreprise associative, une entreprise originale

Nous affirmions précédemment que le renouveau associatif était au prix d'une relecture exigeante des fonctionnements tant du pôle politique que du pôle entrepreneurial. Les pistes de réflexion que nous venons d'esquisser concernant le pôle politique nous ont de fait amené à constater l'imbrication des deux composantes du système associatif.

La réforme du fonctionnement associatif nécessite donc un examen approfondi de l'activité instrumentale de l'association qui, dans le secteur social, prend la forme d'une organisation productrice de services que nous appelons entreprise associative. La réflexion sur la spécificité des entreprises associatives de services restant à notre sens encore largement embryonnaire, nous nous limiterons à la formulation de quelques constats et interrogations.

2.2.1 - L'association, un entrepreneur social

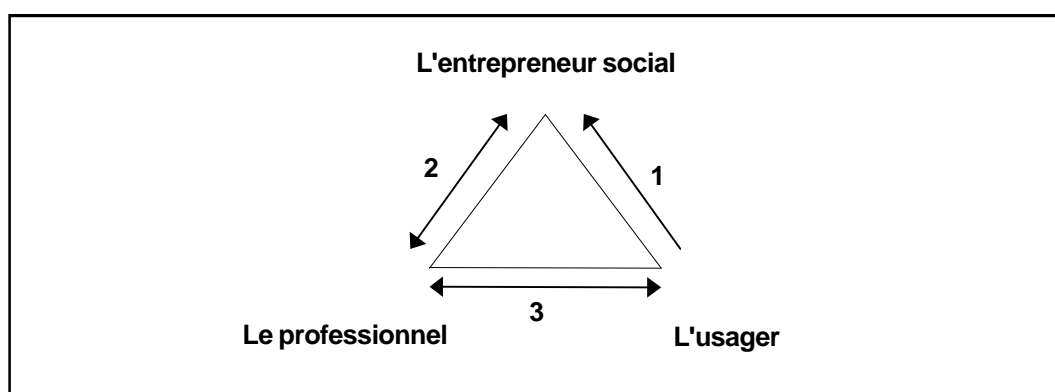
Une des conditions premières à une analyse du fonctionnement de l'entreprise associative est de sortir du flou identitaire qui caractérise trop souvent encore cette organisation qui se définit plus par ce qu'elle n'est pas, une entreprise marchande, une administration ou un service public, que par un ensemble de données propres

et de caractéristiques spécifiques qui lui donneraient une identité suffisamment établie pour constituer un objet d'étude et de recherche bien circonscrit et permettre ainsi une identification et une évolutivité de pratiques associatives de gestion et d'organisation.

En fait, en simplifiant à l'extrême, on a à faire aujourd'hui à un double positionnement par rapport à la gestion des structures associatives : nombre de professionnels se refusent à identifier l'établissement ou service qu'ils dirigent à une entreprise au nom de spécificités jamais rigoureusement définies mais recourent sans complexes dans leurs pratiques quotidiennes aux techniques managériales empruntées au monde de l'entreprise, sans avoir accompli un travail d' "inculturation" des importations théoriques et techniques opérées ; d'autres prennent explicitement comme modèle de référence l'entreprise, ses modes de production, de gestion et de management sans adopter par rapport à ce modèle la distance requise.

Constatant que dans nombre de cas aujourd'hui, dans le secteur tertiaire des services et principalement des services à la personne, la ligne de frontière entre les administrations, les entreprises publiques, les associations et enfin les entreprises privées à but lucratif, est de plus en plus ténue et floue, que ces différentes catégories d'institutions sont fréquemment soumises aux mêmes contraintes et cherchent donc, par des modes de gestion congruents, à orienter leurs activités, Jean-Noël Chopart regroupe tous les acteurs du secteur des services sous le vocable d'**entrepreneur social**.⁽²⁹⁾

La pertinence de ce regroupement tient à ce que de fait ces divers acteurs économiques sont des prestataires de services dont les activités sont caractérisées par **la relation de services** telle que Chopart la formalise dans le schéma suivant.



Dans ce schéma, la question des relations entre le prestataire et l'utilisateur (ou le client) est replacée dans un ensemble plus vaste tenant compte des contraintes organisationnelles mais aussi des contraintes de concurrence et de compétitivité auxquelles sont désormais soumises la plupart des institutions délivrant des services.

²⁹ J.-N. CHOPART, *op. cit.*, p. 169.

Ainsi la problématique de la qualité du service et de la satisfaction du client concerne au premier chef l'entreprise lucrative (première face du triangle : relation entrepreneur social / usager ou client). La sanction du marché, manifestée par les fluctuations du volume de la clientèle et par la formation des prix en constitue les indicateurs principaux. En réalité, même si leur mode de financement est public, un grand nombre d'entreprises publiques ou associatives ne s'éloignent pas de ce schéma, la fréquentation des usagers et leur degré de satisfaction devenant des critères d'évaluation pertinents. De ce fait, l'introduction de normes de qualité de service, des procédés de fidélisation de la "clientèle" interviendront au même chef que dans le cadre du marché ordinaire.

De même, si l'on prend pour exemple l'organisation du service (deuxième face du triangle : relation entrepreneur social / professionnels) par delà les différences, Chopart constate que la rationalité économique s'impose soit par le biais d'une raréfaction des ressources (parcimonie ou réduction des budgets publics), soit par le biais d'une concurrence potentielle à tout entrepreneur social qui doit rechercher le meilleur équilibre possible dans le rapport coût/efficacité. Pour ce faire, l'entrepreneur pourra optimiser l'organisation interne de l'entreprise en opérant des rationalisations dans l'organisation des services telles que l'intensification du rendement du travail, la standardisation, la recherche d'économies d'échelle... mais quelles que soient les stratégies retenues il devra toujours tenir compte de la nature particulière de l'activité de service qui implique une part d'autonomie des opérateurs ; cette autonomie étant liée aux « dimensions coopératives de la relation de service, à la reconnaissance de la variabilité des contextes de sa mise en œuvre, et à la nécessaire implication subjective de l'agent pour mener à bonne fin le travail de service ».⁽³⁰⁾

L'apparement pratiqué par Chopart qu'il développe plus que nous ne l'avons fait ici, dans l'article cité en notes, **présente l'intérêt de circonscrire un champ de recherche restant largement à explorer, celui des organisations de services à la personne, qui devrait permettre à chaque catégorie d'entrepreneur social (public, à but lucratif, associatif) d'identifier ce qui le relie aux autres mais aussi ce qui l'en distingue et donc de progresser dans la définition de son identité propre.**

Le secteur associatif, s'il mobilise des moyens de recherche adéquats, dispose là d'une opportunité qui devrait à terme lui permettre d'abandonner la posture d'une spécificité toujours revendiquée et insuffisamment définie.

30. J.-N. CHOPART, *op. cit.*, p. 170.

31. J.-P. BENALET, J. CARLES, J. IGALENS, A. PEYRE, « *Gestion des entreprises sociales - Associations et établissements sociaux* », Voiron, *La Lettre du Cadre Territorial*, 1999.

32. J.-P. BENALET, J. CARLES, J. IGALENS, A. PEYRE, *op. cit.*, p.35.

Que la recherche ne soit encore qu'amorcée et que des avancées significatives soient à réaliser, à partir notamment du cadre de la relation de service proposé par Chopart, sur la nature de la production associative et sur les modalités de cette production (cela concerne aussi bien une identification plus technique du public bénéficiaire ou de la clientèle que la participation de l'utilisateur à la réalisation du service, les modalités de fabrication des services que les choix organisationnels, la gestion des ressources des personnes...) ne signifie pas qu'on ne puisse déjà discerner certaines des options à privilégier pour que l'activité instrumentale de l'association soit au maximum en cohérence avec les orientations du projet politique.

2.2.2 - De la gouvernance associative

Les auteurs d'un ouvrage collectif sur la gestion des entreprises sociales⁽³¹⁾, en proposant de recourir au concept de gouvernance nous semblent avoir bien identifié la nature bi-polaire du management associatif. Ils rappellent que le concept de gouvernance⁽³²⁾ a été mis en évidence à la faveur du conflit qui pouvait opposer les actionnaires et les dirigeants, c'est-à-dire à la faveur du fonctionnement des relations entre le président d'un conseil d'administration, représentant les actionnaires, et le directeur général de la firme, assurant des fonctions stratégiques.

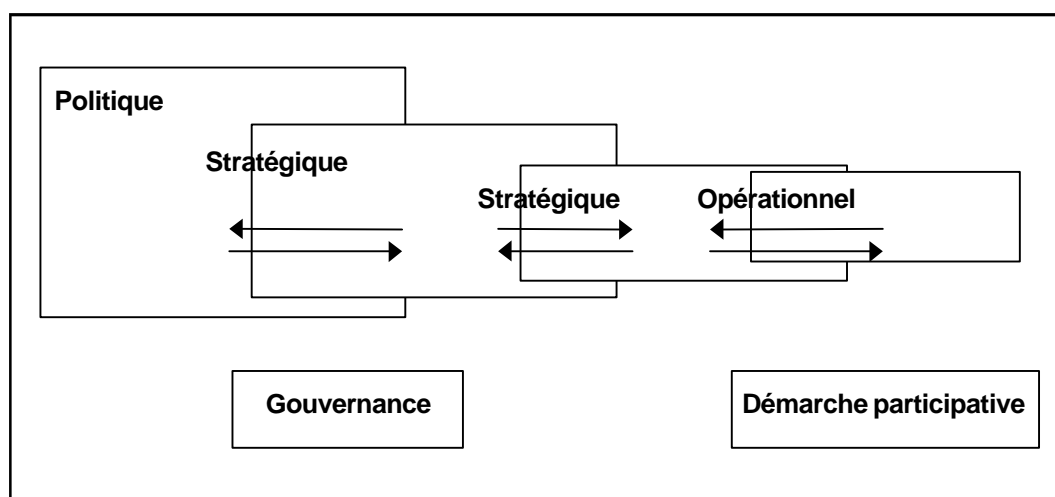
Le concept de gouvernance qui rend bien compte des caractéristiques du gouvernement associatif peut être "*importé*" à condition de le repenser en fonction des données propres au secteur associatif.

Au niveau de l'entreprise associative il apparaît en effet que le politique, le stratégique et même l'opérationnel sont extrêmement liés et qu'il n'existe pas de césure franche ou de frontière étanche entre décision politique et décision stratégique. Le concept de gouvernance consiste au contraire à mettre en synergie, sans confusion de rôles, les structures politiques et les structures de direction afin de concevoir un processus politico-stratégique cohérent. La légitimité de la direction repose ainsi sur sa faculté à proposer une stratégie conforme à la réalisation des orientations politiques des élus, mais la légitimité de cette direction résulte également de son aptitude à doter la structure des compétences nécessaires.

Ces auteurs proposent un schéma⁽³³⁾ qui nous semble bien illustrer le concept de gouvernance dans le cadre de l'entreprise associative.

33. J.-P. BENALET, J. CARLES, J. IGALENS, A. PEYRE, *op. cit.*, p.36.

Ce schéma explicite le fait que la construction du projet de l'entreprise sociale résulte d'un échange permanent entre le conseil d'administration et la direction générale ou d'établissement. Il est de la responsabilité de la direction de bâtir le projet managérial à partir des grandes orientations définies par le conseil et son président, ce projet apparaissant ainsi comme la "continuité naturelle du projet politique". Et les auteurs de préciser que les propositions de la direction sont le résultat d'analyses de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise sociale, mais aussi des moyens ou des compétences dont elle dispose.



L'intérêt de cette approche qui prolonge l'analyse du management associatif qu'avait notamment initiée J.-M. Miramon⁽³⁴⁾ dans ses ouvrages, est de bien décrire la double polarité du gouvernement de l'entreprise sociale, de distinguer clairement la nature des responsabilités et leur champ d'exercice.

Quand des difficultés d'articulation des pouvoirs - elles sont fréquentes dans le milieu associatif - naîtront à cause de paramètres personnels ou parce qu'il ne peut y avoir de cloison étanche entre la définition d'axes de développement associatif par le pouvoir politique et leur mise en œuvre par les techniciens, les conflits pourront d'autant mieux être régulés que les fonctions et champs de compétences respectifs, les modalités de fonctionnement et de contrôle constitueront un cadre de référence commun.

Toutefois cette approche clarifiante doit à notre sens être complétée si l'on veut entrer le plus précisément possible dans l'intelligence de ce qui spécifie le management associatif.

34 J.-M. MIRAMON, « Le métier de directeur », Rennes, Ed. ENSP, 1992 et « Manager le changement », Rennes, Ed. ENSP, 1996.

La gouvernance associative devrait se caractériser par sa capacité à maintenir à tous les niveaux du projet - projet associatif, projet d'entreprise ou d'établissement, projet de l'usager- **une mise en tension de l'éthique associative et de l'univers technologique de l'entreprise de services, du monde des valeurs et du monde des techniques.**

Le challenge auquel est en fait confrontée la gouvernance associative c'est la gestion dynamique et productive d'un paradoxe structurel qui tient à ce que l'association est un espace où coexistent, se confrontent, s'articulent plus ou moins bien des valeurs, des logiques d'action, des modes de décision et de gestion potentiellement antinomiques qui sont référés, les uns à une visée éthico-politique de transformation sociale et les autres à un positionnement technico-managérial de prestataire de services.

**“Les difficultés
d'articulation
des pouvoirs sont
fréquentes dans
le secteur associatif”**

Une gestion créative de ce paradoxe caractéristique de la réalité associative implique premièrement de prendre clairement conscience de cette donnée constitutive pour ensuite se doter des moyens de maintenir en tension dialectique des valeurs et logiques plurielles aux différents niveaux du projet.

Le risque permanent réside dans l'effacement d'une dimension au profit de l'autre ; la primauté donnée à l'éthique prenant la forme d'une survalorisation de la sollicitude à l'égard d'autrui, de l'engagement personnel, du militan-

tisme au dépend d'une professionnalisation des prestations tandis que la fascination pour le monde de la technique peut se traduire par la mise en place d'une ingénierie oublieuse de la personne.

Ces dérives sont déjà manifestes dans un certain nombre d'entreprises sociales. Elles ne peuvent être contrôlées que par une démarche volontariste des associations, la gouvernance ayant la responsabilité de faire exister des espaces de rencontre où sur fond d'évolution de l'environnement et des enjeux sociétaux sont régulièrement mises en débat par tous les acteurs - associés, administrateurs, opérateurs, encadrement - les questions concernant tant le sens que les modalités de l'action (invitation d'intervenants en interne, journées d'études organisées par l'association...). La réactualisation régulière des textes de référence associatifs (projet associatif et projet d'entreprise) participe également de cette posture de **veille éthique** que l'érosion du quotidien, la prégnance du gestionnaire comme les modes managériaux rendent absolument nécessaires pour ne pas s'installer dans des pratiques en contradiction avec les options des fondateurs.

C'est dans la concrétude du quotidien et notamment dans le positionnement associatif par rapport aux salariés et aux usagers que pourra se vérifier comment le paradoxe associatif est géré de manière productive, dans le double respect des exigences éthiques et techniques.

2.2.3 - Une certaine manière de gérer les ressources humaines

On conçoit difficilement, même si cela existe, qu'une association d'action sociale ayant une visée éthico-politique de transformation sociale développe vis à vis du personnel de son entreprise de services une politique de gestion des ressources humaines non respectueuse des personnes.

Par rapport aux autres entrepreneurs sociaux l'association n'a pas à se prévaloir d'une quelconque supériorité d'état qui lui viendrait de sa tradition humaniste, par contre les deux composantes de la gouvernance associative (conseil d'administration d'un côté, direction de l'autre) ne devraient pas transiger sur un certain nombre de principes : respect des personnes, respect des procédures de consultation, d'information, d'expression des salariés, du fonctionnement des instances représentatives du personnel... C'est un minimum bien sûr insuffisant car l'association dont l'activité instrumentale n'a de sens qu'articulée au projet politique des associés devrait avoir sur la question de **la gestion des ressources humaines une position offensive et inventive.**

Cette position ne se justifie pas seulement en référence aux valeurs fondatrices de l'associatif mais tient aussi à ce que la réussite de la vie associative dépend d'une

“culture du lien social fondée sur l'affirmation constante des identités individuelles et collectives”, une “culture forte susceptible d'engendrer l'intercompréhension, la reconnaissance mutuelle et le débat”.

Selon Sainsaulieu et Laville “*cette culture collective dépendra des circonstances de collaboration, de parcours, de formation et d'initiative qui offriront aux individus une riche expérience de construction de leur propre identité. Les modalités de socialisation, d'écoute et de solidarité, de communication et d'autonomie, offertes par la vie associative dans ses modes d'organisation, constitueront la base même de la force personnelle de ses membres et de leurs capacités d'interrelations et d'échanges... Ce que le paternalisme accordait en fait par délégation de moyens de reconnaissance tout au long d'une chaîne hiérarchique allongée, l'association peut le conférer si elle multiplie les zones d'interfaces et de contacts avec autrui où chacun peut accéder à une reconnaissance pour soi*”.⁽³⁵⁾

Laville et Sainsaulieu en concluent que plus qu'ailleurs dans l'association les dimensions stratégique et culturelle sont liées, car l'analyse stratégique ne peut faire l'impasse sur la problématique de l'implication tant des acteurs bénévoles que salariés ; l'association est “*confrontée à la recherche de l'adhésion de l'ensemble de ses acteurs au delà des acteurs forts qui l'ont impulsée ; elle est donc amenée à envisager les moyens d'une régulation identitaire, c'est-à-dire une exigence de réalisation personnelle de tous ses membres dans un parcours de cohérence et de maîtrise de leur expérience*”.⁽³⁶⁾

35. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 292.

36. J.-L. LAVILLE et R. SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 293.

Il y a, nous semble-t-il, convergence entre les conditions à remplir pour créer une dynamique associative par une gestion des ressources humaines adaptée et ce que cette même gestion doit prendre en compte dans l'organisation du travail de professionnels du service à la personne, sachant comme le rappelle Chopart que l'entrepreneur doit toujours tenir compte de la nature particulière de l'activité de service et accepter une part d'autonomie des opérateurs.

Les caractéristiques propres du service à la personne (dimension coopérative de la relation de service, variabilité des contextes de sa mise en œuvre, nécessaire implication subjective de l'agent) qui font obstacle à la prescriptibilité du travail de service, les délégations nécessaires qu'elles impliquent peuvent être vécues par certains entrepreneurs particulièrement dans le secteur marchand comme une contrainte qu'il s'agit, par exemple, de contourner en standardisant à outrance le travail de service ; **ces mêmes données peuvent être perçues par le management associatif comme une opportunité et un atout congruents avec leur vision générale de l'organisation et de l'homme au travail**, le défi que les dirigeants associatifs ont à relever concernant peut-être leur capacité à penser et à acter « l'organisation d'une maîtrise collective et décentralisée des moyens et des méthodes de travail ». ⁽³⁷⁾

2.2.4 - Du primat de l'usager

Les entrepreneurs sociaux ont le projet commun de répondre de manière optimale aux attentes du destinataire du service.

La relation de services telle que Chopart la modélise fait de l'usager un coproducteur du service. De même, pour Delaunay et Gadrey *“l'usager est toujours présent, directement ou indirectement, dans l'opération de service et y intervient autrement que dans la production de biens, soit pour exprimer tel ou tel souhait particulier, soit pour participer directement à la prestation”*. ⁽³⁸⁾

Les services publics ont pris la mesure de la place et du rôle des usagers et ont engagé depuis plus d'une décennie une réflexion sur ce thème : les colloques et séminaires se sont multipliés ainsi que les appels d'offres d'études et de recherches. Ce regain d'intérêt pour les usagers profite, note Philippe Warin ⁽³⁹⁾, pour une bonne part aux approches interactionnistes, au moment où les traductions et les exégèses de l'œuvre d'E. Goffman battent leur plein et que l'ethnométhodologie de H. Garfinkel commence à percer le marché des méthodes, la *“question fétiche”* étant alors de savoir comment l'agent « A » et l'usager « U » font ensemble.

37. J.-N. CHOPART, *op. cit.*, p. 174.

38. J.-C. DELAUNAY et J. GADREY, « Les enjeux de la société de service », n°1, *Colloque du 15 octobre 1982*, 1983.

39. P. WARIN, « Décrire les conduites des usagers », in M. CHAUVIERE et J. T. GODBOUT (dir), « Les usagers entre marché et citoyenneté », Paris, L'Harmattan, 1992, p. 123.

Il constate par ailleurs que :

« dans des organisations ou des entreprises dans lesquelles la seule stratégie qui compte est de rechercher les objectifs qui vont permettre, en transformant les contraintes en ressources, de faire changer le système humain (de l'entreprise), l'étude des conduites d'utilisateurs est utile pour gouverner la complexité. Les connaissances nouvelles issues de la recherche sont utilisées pour améliorer leur fonctionnement et leur productivité. Elles intègrent ainsi le fait que les utilisateurs ont un pouvoir personnel informel qu'ils peuvent utiliser à des degrés divers pour influencer sur les modalités et les résultats du service. Elles s'adaptent en prenant appui sur les acquis de la recherche mais elles ne transforment pas pour autant leur représentation des destinataires. Cela peut entraîner des changements, mais pour renforcer une ligne de conduite managériale. Dans le meilleur des cas, le questionnement sur les conduites d'utilisateurs sert à améliorer le système de gestion en place mais il ne conduit pas les organismes prestataires à implanter une représentation du destinataire comme *évaluateur permanent des services rendus* et, du coup, à changer de système de gestion ».⁽⁴⁰⁾

Si les approches scientifiques se sont multipliées, « la recherche reste aujourd'hui largement incapable de démêler l'écheveau serré des pratiques et des théorisations provisoires qui s'autorisent de l'utilisateur » note Jacques T. Godbout⁽⁴¹⁾ et du fait d'un déficit de construction de la catégorie d'utilisateur, cette notion risque d'être utilisée par la logique du management qui impose jusque dans le secteur public une conception instrumentale et hédoniste de l'utilisateur : « ...seule la satisfaction de l'utilisateur compte, mais c'est en son nom que les professionnels décident de ce qui est bon pour lui. L'utilisateur, le consommateur, le client, se confondent et forment un personnage abstrait. L'utilisateur risque alors de devenir l'alibi de toutes sortes de manœuvres ».⁽⁴²⁾

“Seule la satisfaction de l'utilisateur compte, mais c'est en son nom que les professionnels décident pour lui”

Les acteurs associatifs conscients que la question de l'utilisateur est centrale gagneraient à faire une lecture discriminante de l'état de la réflexion et prendre ainsi la mesure des différents enjeux ; ils peuvent par exemple bénéficier de certains acquis de la recherche sur les conduites et comportements des utilisateurs, sur les interactions à l'œuvre dans la relation de services et les intégrer dans la définition de leur management mais ils ne peuvent valider une approche instrumentale de l'utilisateur qui est en contradiction radicale avec les principes qui fondent leur action.

Il importe que le secteur associatif prenne acte du flou conceptuel qui caractérise aujourd'hui cette notion d'utilisateur et participe à la construction d'un concept solide, « échappant à son destin actuel de prénotion polysémique et donc indéterminée ».⁽⁴³⁾

40. P. WARIN, *op. cit.*, p 125.

41. M. CHAUVIERE et J. T. GODBOUT (dir), *op. cit.*, p.12.

42. P. WARIN, *op. cit.*, p 122.

**“On ne sait précisément
quand l’usager est
client, consommateur,
coproducteur
ou citoyen”**

La réflexion sur la catégorie d’usager devrait permettre de mieux cerner cet acteur au statut complexe dont on ne sait précisément quand il est client, consommateur, coproducteur ou citoyen.

Cette clarification s’impose à un moment où sont réaffirmés les droits des personnes bénéficiaires de services sociaux dans le projet de rénovation de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Il y est notamment rappelé que « les usagers, les familles, leurs associations représentatives et les personnels sont associés au fonctionnement de ces établissements, au sein de conseils d’établissements... ». On

ne peut que louer la volonté de l’administration de faire passer les bénéficiaires de l’action sociale d’un statut d’usager assujéti à celui d’usager citoyen mais la complexité du statut de l’usager ne rend pas la mise en œuvre aisée, même si l’honnêteté impose de dire que les résistances des professionnels, dans la mise en place de ces conseils déjà imposés par la loi, ne s’originent pas que là.

Mieux identifier quel est le (ou les) statut de l’usager devrait permettre de distinguer, pour pouvoir dans un deuxième temps mieux l’articuler, ce qui relève du statut de coproducteur et de consommateur d’un service et ce qui relève du statut et des droits du citoyen.

À terme l’associatif pourrait participer à l’avènement du « modèle de l’usager-citoyen, qui seul permet à l’usager d’être coproducteur sans se laisser phagocyter, sans perdre, face aux producteurs, le statut d’extériorité qui légitime son droit d’évaluer le service ».⁽⁴⁴⁾

CONCLUSION

Un certain nombre de dérives affectent aujourd’hui les associations d’action sociale dont on ne sait s’il est plus grave qu’elles soient désertées par les militants, instrumentalisées par les pouvoirs publiques, “*marchandisées*” ou fascinées par le modèle entrepreneurial.

Les risques de banalisation et d’effacement sont aujourd’hui majeurs et doivent être mesurés à leur juste hauteur par tous les acteurs associatifs. C’est un véritable enjeu sociétal que le devenir des associations dans une société qui fragmente et parcellise ; à l’ère de la désaffiliation de masse, le devenir des associations d’ac-

43. R. LAFORE, « Droit d’usage, droit des usagers : Une problématique à dépasser », in M. CHAUVIERE et J. T. GODBOUT (dir), *op. cit.*, p 258.

44. M. CHAUVIERE et J. GODBOUT (dir), *op. cit.*, p 321.

tion sociale dépend de leur capacité à construire ou reconstruire « de la sociabilité, du lien social dans ses trois dimensions : avec chacune des personnes, entre la personne et un groupe d'appartenance, entre le groupe d'appartenance et la société »⁽⁴⁵⁾. Elles ne pourront mener à bien cette mission si leur ambition ne dépasse pas l'horizon d'une prestation de services performante et d'une gestion efficace.

La nouvelle donne démocratique fait que les associations sont convoquées tant dans la sphère de l'éthico-politique que dans celle du technico-managérial. Dialectiser des valeurs, des logiques, des modes de décision et d'action pluriels constitue un défi qui peut paraître écrasant, compte-tenu de leurs faiblesses et de leurs fragilités. Ce défi ne sera relevé que s'il y a une mise en mouvement des acteurs associatifs, bénévoles et professionnels, politiques et techniques, pour considérer avec lucidité le fait associatif dans son actualité, pour prendre appui sur les substantielles ressources rendues disponibles par l'histoire et la culture associatives, pour participer à l'avènement de l'entreprise sociale articulant, dans les pratiques quotidiennes, éthique et technique.

Peut-être, pour s'engager dans un tel challenge, faut-il que les associations prenant appui sur leurs « spécificités méritoires » et se fondant sur une conception radicale de la démocratie continuent de croire qu'« il est possible de transformer le monde » comme les y invite Ignaco Ramonet, dont l'invitation converge avec celle de J.-B. De Foucauld, pour lequel les associations ont un « devoir d'utopie et d'imaginaire social ».

Le devenir des personnes que les associations ont pour mission d'accompagner rend urgents et prioritaires ce devoir d'utopie et les repositionnements qu'il implique.

45. M. PARODI, « *Sciences sociales* » et « *spécificités méritoires des associations* », in *La Revue du M.A.U.S.S.*, 1^o semestre 1998, n°11, p. 148.

BIBLIOGRAPHIE

- AFCHAIN J.**, « Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention », Dunod, Paris, 1997.
- ARCHAMBAULT E.**, « Le secteur sans but lucratif, Associations et Fondations en France », Economica, Paris, 1996.
- BAPTISTE R.**, « Le Social mérite mieux ! Comment améliorer la qualité des prestations sociales », Editions des Deux Continents, Genève, 1996.
- BENAZET J.-P., C ARLES J., IGALENS J., PEYRE A.**, « Gestion des entreprises sociales - Associations et établissements sociaux », La Lettre du Cadre Territorial, Voiron, 1999.
- BLOCH-LAINÉ F.**, « Perfectionner le pacte associatif », RECMA n° 262, 4^{ème} trimestre, 1996.
- BLOCH-LAINÉ F.**, « Les associations doivent être les plus associatives possible », Union Sociale, n°113, mars 1998.
- BOULTE P.**, « Le Diagnostic des organisations appliqué aux associations », PUF, Paris, 1991.
- CAILLE A., LAVILLE J.-L.**, « Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif », La Revue du M.A.U.S.S., n°11, 1^{er} semestre 1998.
- CASTORIADIS C.**, « La Montée de l'insignifiance », Seuil, Paris, 1996.
- CHAUVIÈRE M.**, « Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy », Les éditions Ouvrières, Paris, 1980.
- CHOPART J.-N.**, « Le travail à l'épreuve du libéralisme : Quelles régulations pour les professions de l'intervention sociale ? », in **Guido DE RIDDER** (coord.), « Les nouvelles frontières de l'intervention sociale », L'Harmattan, Paris, 1997.
- DAUGER M.**, « En Languedoc Roussillon, approfondir sa culture associative », Union Sociale, n°114, avril 1998.
- BOURDON J., DEBBASH C.**, « Les Associations », P.U.F., Paris, 1997.
- ENJOLRAS B.**, « Associations et isomorphisme institutionnel », Revue Internationale de l'Économie Sociale, N° 261.
- ENJOLRAS B.**, « Crise de l'État-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique », La Revue du M.A.U.S.S., n°11, 1^{er} semestre 1998.
- GAUCHET M.**, « La religion dans la démocratie. Parcours de la laïcité », Gallimard, Paris, 1998.
- HABERMAS J.**, « Logiques des sciences sociales et autres essais », PUF, Paris, 1987.
- HABERMAS J.**, Théorie de l'agir communicationnel, Tomes 1 et 2, Fayard, Paris, 1987.
- HORELLOU-LAFARGE Ch.** (Sous la dir.), « Consommateur, usager, citoyen : quel modèle de socialisation ? », L'Harmattan, Paris, 1996.
- ION J.**, « La fin des militants », Les Éditions de l'Atelier, Paris, 1997.
- KALTENBACH P.P.**, « Associations lucratives sans but », Denoël, Paris, 1995.
- LAFORE R.**, « Droit d'usage, droit des usagers : une problématique à dépasser », in **M. CHAUVIÈRE** et **J. T. GODBOUT** (sous la dir.), « Les usagers entre marché et citoyenneté », L'Harmattan, Paris, 1992.
- LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R.**, « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- J.-M. MIRAMON**, « Le métier de directeur », Ed. ENSP, Rennes, 1992 et « Manager le changement », Ed. ENSP, Rennes, 1996.
- PARODI M.**, « Sciences sociales et spécificités méritoires des associations », La Revue du M.A.U.S.S., 1^{er} semestre 1998, n°11.
- REBELLE B., SWIATLY F.**, « Libres Associations, ambitions et limites du modèle associatif », Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
- VIARD B.**, « Pierre Leroux et les premières associations en 1830 », La Revue du M.A.U.S.S., 1^{er} semestre 1998, n°11.
- VINCENT G.**, « Les associations du travail, acteurs politiques », La Revue du M.A.U.S.S., 1^{er} semestre 1998, n°11.
- WARIN P.**, « Décrire les conduites des usagers », in **M. CHAUVIÈRE** et **J. T. GODBOUT** (sous la dir.), « Les usagers entre marché et citoyenneté », L'Harmattan, Paris, 1992.