



Introduction

Anne-Marie Alcoléa, Brigitte Baldelli, Yves Gilbert

Texte intégral

De nombreux travaux portent sur le milieu associatif et, plus particulièrement, sur « l'associationnisme social », la gestion associative des établissements sociaux et médico-sociaux.

Les questions les plus fréquemment abordées à propos des associations œuvrant dans le champ social portent sur les relations entre salariés et bénévoles, entre le politique (les élus du Conseil d'administration) et le technique (les salariés de la technostructure), le glissement des espaces de pouvoir (de l'Assemblée générale au Conseil d'administration), la notabilisation et la constitution d'une classe (ou caste) d'influence (élus présents dans une pluralité de Conseils d'administration)...

Dès les années 1970, des travaux pointent les limites de l'associationnisme comme forme d'action collective (Meister, 1974), en particulier la routinisation et la bureaucratisation, le déplacement des lieux de pouvoir, le désengagement des membres associés ou le changement de fait des finalités. Depuis cette période, des travaux de référence (Laville et Sainseaulieu, 1997) ont permis de mieux comprendre le mouvement associatif en montrant comment il se distingue du mouvement social - les associations ne recherchent pas nécessairement une transformation culturelle à long terme - et comment le fonctionnement économique et organisationnel des associations pourrait constituer un modèle complémentaire à celui de l'entreprise. Des recherches plus récentes (Tchernonog, 2007, 2013) montrent le développement remarquable et le poids économique des associations de secteur social et médicosocial : « Les associations du secteur médico-social (10,3% du nombre total d'associations) et des secteurs de l'éducation, formation, insertion, moins nombreuses (3,6% du nombre total d'associations) sont souvent des associations de grande taille, actives en direction de publics fragiles ou en difficultés ; elles font appel à l'emploi de professionnels salariés et bénéficient d'importants financements publics. Ces deux secteurs d'activité concentrent une part importante du budget total réalisé par le secteur associatif : respectivement 45% et 13% du budget total. » (Tchernonog, 2013, p. 5).

Les associations de ce secteur rencontrent depuis deux décennies des problèmes inédits qui

réinterrogeraient leur nature même. Apparue dans les années 1970, le *New Public Management* a progressivement eu un impact important sur ces activités. Dans *La société malade de la gestion*, Vincent de Gaulejac (2005) a notamment montré comment la frénésie de rationalisation et d'évaluation impacte le domaine de l'intervention sociale. Michel Chauvière (2010) quant à lui, dénonce la transformation des usagers en clients sous l'effet d'une « discrète chalandisation ». Le sociologue décrit une nouvelle alliance entre le monde associatif et l'État qui succède aux alliances historiques (assistancielle et de démocratie sociale). Basée sur une concurrence régulée répondant à la mise en œuvre du cadre européen libéralisant les services, elle tend à transformer les associations en entreprises sociales. L'affaiblissement de l'État-providence, la substitution du financement par subventions par la généralisation du financement par l'appel à projets, la mise en concurrence des associations du champ social conduisent à la gestionnarisation et l'émergence de nouveaux profils de dirigeants non issus du champ de l'action ou de l'intervention sociale (directeurs généraux ou directeurs venant de la grande distribution, de l'industrie, de la banque, etc.) et, partant, sur le déclin de l'esprit associatif, voire la dégradation de la qualité du service aux publics.

À côté de ces mutations, l'évolution des débats de société conduit à penser la place des usagers dans les associations du champ social comme un enjeu central (Baldelli et Piou, 2015). La « participation » est en effet un nouveau paradigme qui s'impose aux acteurs associatifs du secteur social et médico-social (cf. Loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale de 2002). Aussi, à l'instar de Jean-Louis Laville, il paraît important de générer en complément des analyses classiques en termes d'organisation, d'autres analyses des associations, notamment dans leur rapport avec la démocratie participative. En effet, les associations ne sont, en principe, pas des organisations comme les autres, elles sont aussi le reflet de l'action collective menée par des individus engagés.

L'émergence (ou la résurgence) des courants apparentés à l'économie sociale et solidaire et au Développement local suscite de nombreux débats sur la construction collective des projets, la mutation des modes de gestion ou encore « l'éthique de l'agir ensemble ». Ces débats s'étendent aujourd'hui au mouvement associatif dans son ensemble et, de façon plus générale, aux manières de penser et de conduire des projets de société. Ces questionnements interrogent la gouvernance des actions collectives : « Le terme de 'gouvernance' vient du latin 'gubernare', ce qui signifie gouverner, piloter un navire. Il s'agit donc de l'art ou de la manière de gouverner, en favorisant un mode de gestion des affaires original dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs (une firme, un État, une collectivité locale, une organisation non gouvernementale, une association ou une instance internationale) qui disposent, chacun à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision » (Baron, 2003, p. 330). Concept polysémique, la gouvernance renvoie à la complexité des actions collectives dans un environnement socioéconomique incertain. Il permet d'entrevoir les différents niveaux d'analyses, la multiplicité des acteurs engagés, les formes particulières ou nouvelles de coordination. Comme le souligne Catherine Baron, la question que pose la gouvernance est

aussi celle des fins et des buts des actions collectives entreprises. Dans le secteur de l'intervention sociale et éducative, interroger la gouvernance consiste notamment à mettre en lumière les effets de la participation des personnes accompagnées, mais aussi des salariés, sur les prises de décisions organisationnelles.

Comment s'effectue le passage de la gouvernance des associations (comme entités) à la gouvernance par les acteurs ? Comment dans un environnement marqué par la rationalisation gestionnaire, les associations d'intervention sociale réussissent-elles à (ré) affirmer un projet de démocratisation du social ?

En quoi l'associationnisme se justifie-t-il (encore) ?

À l'heure où se développent des logiques économiques et financières des associations et des contraintes de gestion et d'évaluation, une première question peut porter sur ce qui diffère (encore) fondamentalement entre une organisation industrielle (ou entrepreneuriale) et une association gestionnaire d'établissements sociaux ou médico-sociaux.

Qu'est-ce qui distingue cette dernière d'une holding et de ses filiales ? En quoi consiste la particularité de l'associationnisme ? Celui-ci est-il garant de la qualité de l'action et de l'intervention sociale ? Comment les valeurs démocratiques s'ancrent dans la gouvernance quotidienne (projets et gestion de l'entreprise) ? En quoi les modes gestionnaires ou de management sont-ils adaptés à ces valeurs ? Qu'est-ce qui renouvelle la gouvernance associative dans le secteur social et médico-social ? Comment, au cœur des contraintes économiques et sociales, certains acteurs associatifs renouvellent leur gouvernance en intégrant toutes les parties prenantes ? Comment les acteurs décisionnels réagissent-ils face aux contraintes du marché (situations de mise en concurrence et d'appels à projets) et aux injonctions des pouvoirs publics ? Par exemple, comment, depuis la loi de 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, ces acteurs (les personnes accompagnées et les familles, mais aussi les salariés) sont-ils associés ? En quoi la critique de l'approche gestionnaire et techniciste du travail social (Chauvière, 2010), qui renvoie à une approche trop organique et pas assez relationnelle, produit-elle des adaptations des formes du pouvoir et de la gestion associative ?

La part des individus dans la construction de « l'agir ensemble » ?

Il est pour le moins paradoxal de voir le mouvement associatif confronté aujourd'hui à la question de la participation comme si cette question était nouvelle pour ce courant fondant l'action sur le rassemblement des volontés individuelles. Comment les associations perçoivent-elles aujourd'hui la contribution des individus, qu'ils soient accompagnés ou salariés, non seulement à l'organisation de la vie quotidienne (dans les conseils de vie sociale, par exemple), mais aussi à la définition des orientations stratégiques, à la construction du politique ? La question porte ici notamment sur l'analyse des comportements des acteurs responsables et des formes éthiques mobilisées. Dans quelle mesure la posture des responsables intègre-t-elle une

éthique propre à l'organisation associative en tenant compte des valeurs et des principes fondateurs (« le comportement juste ») ? Comment leur fonction dans l'organisation (motivations) et leurs relations aux tiers (salariés, les bénévoles, les usagers, les collectivités locales...) sont-elles imprégnées de ces valeurs et principes ?

On peut aussi s'interroger, dans la même perspective, sur le « retour » de l'individu dans les constructions théoriques de l'action au sein du champ social associatif (individuation, réflexivité, « advènement du sujet » (Herreros, 2007) ou « surrection de l'acteur » (Gilbert, 2009), etc.) ou qui s'interrogent sur l'impact de l'émergence des concepts de « pouvoir d'agir » ou d'« *empowerment* » sur la façon de penser le pilotage des structures d'action et d'intervention sociale et leur capacité à s'adapter aux mutations sociétales (Boucher, 2015). On notera, par exemple, la façon dont le courant actionnaliste en sociologie pointe cette question depuis plus de 20 ans (Dubet et Wieviorka, 1995 ; Touraine et Khosrhokavar, 2000).

Ce qui semble intéressant ici, ce n'est pas tant l'idée selon laquelle la gestion des organisations de travail du secteur social pourrait accroître son projet démocratique des origines (si tant est qu'il le fut vraiment et principalement), que l'idée selon laquelle, pour des raisons liées à des évolutions sociétales (comme l'arrivée d'Internet, par exemple), les façons d'être au monde sont en train de changer profondément. L'idée selon laquelle ces façons impliquent les individus dans de nouvelles mobilisations de leurs potentiels et expériences. Le concept d'individuation (ancien en psychologie, mais beaucoup plus récent en sociologie) permet sans doute de mesurer les enjeux de ces modifications du rapport des individus au monde. « Parce que le monde est ouvert et dangereux, divers et fracturé, la construction du Je devient le seul principe d'évaluation des situations et des conduites. Mais ce Je, je ne le répéterai jamais assez, n'est pas l'individu concret, paquet de goûts, de normes, de connaissances, de souvenirs, mais la volonté d'individuation de chaque individu qui se trouve ainsi distancé de son moi psychologique et social et qui devient, en revanche, capable de reconnaître les autres comme des sujets, dans la mesure où ils sont engagés dans un effort analogue d'individuation. » (Touraine et Khosrhokavar, 2000, p. 124).

À l'inverse, quel est l'impact des concepts holistes et déterministes et du paradigme de la domination, dans la sociologie française de la seconde moitié du XX^e siècle (et encore aujourd'hui, par inertie) sur la justification de l'incapacité des acteurs. On peut, par exemple, analyser ce qui fait crise dans les institutions : la pression des déterminants externes (par exemple, ici, le désengagement de l'État, la concurrence, l'obligation d'intégrer des principes de bonne gestion) ou l'incapacité des individus à penser les mutations et à y trouver leur place en tant que sujets ou acteurs.

Comment économique et social font-ils ménage ?

On peut aussi s'interroger sur les structures ayant changé de formes juridiques et de gouvernance (ou qui sont en train d'en changer), notamment en intégrant des paramètres de

l'économie sociale et solidaire, en visant la coopération de tous les membres, tout autant que l'autogestion de la structure. Chercher à voir ce qui distingue ce que l'on pourrait appeler des approches économiques et gestionnaires adaptatives (mise en cohérence l'économique et le social, réseaux, partenariats, coopérations, etc.) et des approches économiques et gestionnaires industrielles (concentration horizontale ou verticale par absorptions, fusions, logiques de monopole, conquête offensive des marchés, etc.), autrement dit, quand la « chalandisation » devient un impératif de gestion. Comment les associations et autres structures du champ de l'économie sociale et solidaire trouvent-elles un équilibre entre leur mission sociale et leur activité économique ? Comment évaluent-elles leur production d'utilité sociale ? Comment hybrident-elles leurs ressources ? Quelles relations construisent-elles avec leurs partenaires financiers et leurs fournisseurs ? Comment les acteurs du champ social, c'est-à-dire l'ensemble des personnes concernées ou les systèmes-acteurs (Becker, 1998), sont-ils en mesure de penser la relation dialogique entre économique et social ?

Pour répondre à ces deux interrogations, les deux premiers articles de ce numéro donnent des éléments conceptuels et comparatifs dans des contextes comparés (l'Amérique du Nord et l'Europe) ou dans un contexte spécifique (le Québec).

Dans un premier article : « La société civile : deux perspectives d'analyse », Denis Sibony dresse le tableau de la recherche sur la société civile dans deux contextes différents (États-Unis et Europe). Il présente une typologie des relations entre l'État et le tiers secteur qui peut être une option pour pallier l'échec économique et social de la puissance publique. Alors qu'en Europe l'économie sociale englobe en outre, des associations et des fondations des mutuelles et des coopératives. Les chercheurs européens, précise l'auteur, ne partagent pas la limitation du concept de société civile à celui de Tiers Secteur. L'économie sociale a pour vocation d'articuler le politique, l'économique et le social. Toutefois, la critique des chercheurs à l'encontre de l'économie solidaire replace le débat aux sources de l'économie sociale des années 1960 et des mouvements féministes. Ses acteurs s'inscrivaient alors dans une dynamique de mouvement social ; qu'en est-il aujourd'hui ?

Dans « L'action communautaire autonome, mouvance des contextes, place et autonomie des acteurs : quelles perspectives ? », les auteurs québécois Mélanie Bourque, José Grenier, Lise St-Germain, Danièle Pelland présentent une importante recherche sur les transformations et les adaptations des organismes communautaires autonomes québécois. Ils différencient les formes d'organismes communautaires et recensent les activités spécifiques aux organismes autonomes. Ils présentent un contexte et des configurations différents mais qui ont des similitudes avec la situation française. Entre le retrait de l'État social et le développement de nouvelles autonomies et de nouvelles économies ces associations paraissent avoir la capacité de se réinventer et d'être toujours un acteur central des dynamiques sociales, ceci malgré les coupes budgétaires. Toutefois, tout comme les auteurs, on peut se demander si cela sera toujours le cas et notamment à plus longue échéance.

Les articles suivants développent, chacun, l'un ou l'autre des points évoqués dans cette introduction.

Benoit Crest et Guillaume Jaubert, dans leur article : « Les associations gestionnaires du handicap sont-elles démocratiques ? Gouvernance entre participation et contrôle », s'intéressent à l'évolution du lien entre le principe démocratique associatif et la gouvernance des associations gestionnaires. Ils s'appuient, pour cela, sur deux études longitudinales d'associations gestionnaires au sein du secteur médico-social dans la région Rhône-Alpes. Ils soutiennent l'idée iconoclaste que la gouvernance de ces associations gestionnaires repose, à leur création, sur l'exclusion d'un principe démocratique pourtant idéalisé et instrumentalisé. Deux périodes sont assez significatives de l'évolution de ce lien entre principe démocratique et gouvernance. De 1945 à 1980, ils montrent comment les militants bénévoles (majoritaires et dominants) verrouillent le fonctionnement même de ces associations qu'ils qualifient, en référence à Max Weber, de hiérocraies à vocation économique. Puis, de 1980 à 2000, ils suggèrent que la clarification du fonctionnement des instances et de la prise de décision associative n'est pas le fruit d'une volonté militante, mais du travail des dirigeants salariés, contrairement aux idées reçues et aux discours en vogue.

L'article : « Gouvernance des entreprises d'économie sociale », écrit par Marius Chevallier et Patrick Legros nous conduit au cœur de la gouvernance des entreprises de l'économie sociale. Leur approche critique permet la confrontation des principes démocratiques et des actions. Notamment, la célèbre formule, un homme égale une voix, érigée en principe ne résiste pas à l'épreuve des faits. Les auteurs montrent aussi que dans le secteur de l'économie sociale se sont formées de nombreuses « chapelles » qui ont peu de coopérations entre elles. Mais au-delà de ces analyses les auteurs font valoir les résistances qui se cachent sous des fonctionnements plus communs. Par exemple, les Conseils d'administration non professionnalisés offrent encore l'opportunité de la diversité et repoussent l'entre soi peu démocratique. En livrant de « petits exemples » les auteurs souhaitent ouvrir la discussion à l'alternative pour la gouvernance des associations ».

Enfin, l'article écrit par Joëlle Libois : « Réconcilier la logique gestionnaire de l'évaluation et la participation citoyenne » rend compte d'une recherche-action conduite, dans le secteur socioculturel à Genève, portant sur la mise en place d'un outil d'évaluation participative dont elle insiste pour préciser qu'il a été reconnu par les décideurs institutionnels et politiques, pour rendre compte de l'action de terrain, de manière qualitative. Elle montre comment la montée de la Nouvelle Gestion Publique (ce que l'on appelle, en anglo-américain, le *New Public Management*) a pu conduire à des exagérations du « managérialisme » et favoriser la montée des aspirations à la gouvernance participative. Une formule, inspirée du célèbre mot d'ordre du développement local (Penser global, agir local) exprime les exigences de cette gouvernance participative réclamée : penser stratégiquement, agir démocratiquement. Dans l'expérience relatée, elle indique comment l'objectif de qualité devient central, même si son évaluation est

compliquée du fait de la dimension subjective de l'appréciation des usagers. Mais elle explique que, dans ce contexte, « la qualité, c'est avant tout un système voué à l'amélioration de la connaissance mise au service des utilisateurs. ». Si, dans les années 2000, on a constaté, en matière d'évaluation, à l'application stricte des principes de la Nouvelle Gouvernance Publique, on voit, dans les années actuelles le principe de bonne gouvernance s'installer en amont celui de la bonne gestion. L'article porte alors sur la question de la participation, notion centrale et pourtant mal définie. L'association en est à la fois le théâtre et l'actrice. S'inspirant des principes et de la culture de l'Éducation Populaire, l'article insiste sur le fait de prendre au sérieux la parole des usagers en développant les méthodologies adaptées. Il se garde bien de préconiser des solutions toutes faites, mais promeut l'idée de créer les conditions d'une évaluation démocratique au travers d'espaces de réflexion (ce que certains appellent des espaces de réflexivité institutionnelle). Après avoir distingué plusieurs générations d'évaluations (d'abord managériales, puis participatives), l'article met finalement en perspective, l'évaluation participative au travers de ce que son auteure appelle « une voie pour rendre compte de la part risquée de l'acte », où l'acte est présenté comme une aventure. Trois types de l'agir professionnel se dégagent alors autour du pré-acte, de l'acte et du post-acte.

Bibliographie

BALDELLI B. et PIOU E., 2015, « Processus de démocratisation d'un projet de DSL : analyse des modes de participation entre différents types d'acteurs », Sciences et actions sociales [en ligne], n° 1, mis en ligne le 16 avril 2015, URL [<http://www.sas-revue.org/index.php/11-dossiers-n-1/articles-n1/24-processus-de-democratisation-d-un-projet-de-dsl-analyse-des-modes-de-participation-entre-differents-types-d-acteurs>].

BARON C., 2003, « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », Droit et Société, n° 54, p. 329-351.

BECKER H., 1998, Les ficelles du métier ; comment conduire sa recherche en sciences sociales, Paris, éd. La Découverte.

BOUCHER M., 2015, « Présentation des numéros 1 et 2 octobre 2015 », Sciences et actions sociales [en ligne], n°2 | 2015, mis en ligne le 01 octobre 2015, consulté le 19 avril 2016, URL [<http://www.sas-revue.org/index.php/22-n-2/articles-n2/40-presentation-des-numeros-1-et-2-octobre-2015>].

CHAUVIÈRE M., 2010, Trop de gestion tue le social ; essai sur une discrète chalandisation, Paris, éd. La Découverte, col. Alternatives sociales.

DUBET F. et WIEVIORKA M. (dir.), 1995, Penser le sujet. Autour d'Alain Touraine (colloque de Cerisy), Paris, éd. Fayard.

GAULEJAC (de) V., 2005, La société malade de la gestion ; idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Paris, éd. du Seuil.

GILBERT Y., 2009, Espace public et sociologie d'intervention, Perpignan, Presses universitaires.

HERREROS G., 2007, « L'avènement du sujet », in GAULEJAC V. de, HANIQUÉ F. et ROCHE P. (dir.), Sociologie clinique ; enjeux théoriques et méthodologiques, Toulouse, éd. Érès, col. Poche, p. 131-148.

ION J., 2013, S'engager dans une société d'individus, Paris, éd. Armand Colin, col. Individu et société.

JANVIER R., 2013, « Penser des institutions du seuil », in JANVIER R., LAVOUÉ J., JÉZÉQUEL M., Transformer l'action sociale avec les associations, Paris, éd. Desclée De Brouwer.

LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., 1997, Sociologie et association ; des organisations à l'épreuve du changement social, Paris, éd. Desclée de Brouwer.

MEISTER A., 1974, La participation dans les associations, Paris, éd. Économie et Humanisme.

TCHERNONOG V., 2007, Le paysage associatif français : mesures et évolutions, Paris, Juris-Services, Col. JU BROCHES.

TCHERNONOG V., 2013, Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions, Paris, ADDES-Fondation Crédit Coopératif.

TOURAINÉ A. et KHOSRHOKAVAR F., 2000, La recherche de soi. Dialogue sur le sujet, Paris, éd. Fayard.

ZASK J., 2011, Participer ; essai sur les formes démocratiques de la participation, Lormont, éd. Le bord de l'eau.

Pour citer cet article

Référence électronique

Anne-Marie Alcoléa, Brigitte Baldelli, Yves Gilbert, "Introduction N°4", Sciences et actions sociales [en ligne], N°4 | 2016, mis en ligne le date 29 avril 2106, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/29-n-4/articles-n-4/67-introduction-n-4>

Auteur

Anne-Marie Alcoléa

Maître de conférences associée en économie, chercheuse

Université de Perpignan via Domitia

Laboratoire CORHIS

ambureth@gmail.com

Brigitte Baldelli

Docteur en sociologie, chercheuse

Université de Perpignan Via Domitia

Laboratoire CORHIS - Université Paul-Valéry Montpellier 3

Enseignante à l'IRTS Languedoc-Roussillon

brrigitte.baldelli@irts-lr.fr

Yves Gilbert

Professeur de sociologie

Université de Perpignan via Domitia

Laboratoire CORHIS, EA 008 UPVD-Montpellier 3

gilbert@univ-perp.fr

Droits d'auteur

© Sciences et actions sociales

Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction/Any replication is submitted to the authorization of the editors