

La gestion des associations

À propos du livre de Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel et Corinne Vercher-Chaptal, *La gestion des associations*, préface de Géraldine Schmidt, Érès, 2016

Par Patrick GILBERT,
IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

Parce qu'elle paraît opposer deux visions du monde des organisations, l'expression « gestion des associations » a encore aux yeux de certains valeur d'oxymore provocateur. Chez les auteurs de cet ouvrage, le rapprochement des termes « gestion » et « association » affirme au contraire leur possible combinaison, sous conditions toutefois. L'ouvrage s'attache à les clarifier en les illustrant.

Le sujet n'est pas mince, tant aux plans économique que social. En France, où l'on dénombre pas moins de 1,3 million d'associations employant 1,8 million de salariés et regroupant 16 millions de bénévoles, le budget cumulé de celles-ci représente environ 70 milliards d'euros⁽¹⁾. Ces dernières années, les financements publics ont été restructurés accusant une forte baisse. À l'aune de ces seuls éléments, on imagine bien que cela appelle une certaine gestion, qui soit adaptée aux spécificités du secteur.

Rédigé par des chercheurs et des praticiens bien au fait de cet enjeu, l'ouvrage s'inscrit dans la lignée de *La gouvernance des associations* (chez le même éditeur). Il marie subtilement théorie

et empirie dans un découpage en cinq chapitres faisant se succéder de façon équilibrée récits d'expérience et réflexions, qui se font écho. Les études de cas sont problématisées et les développements théoriques s'appuient sur des faits.



© érès

D'emblée, l'introduction expose les idées-forces qui parcourent l'ouvrage. Nous en reprendrons trois qui nous ont semblé être les plus structurantes.

- L'idée de contingence, associée à celle de stratégie d'acteur : « une association doit être (re)pensée par

elle-même et pour elle-même », et non comme une réplique des organisations marchandes ou de celles du secteur public.

- La perspective d'une gestion plurielle : « la gestion est à analyser de manière ouverte, dans une approche pluridisciplinaire ». En particulier, il est recommandé de prendre en compte ses dimensions sociale et politique, au-delà des seules techniques de gestion.
- La thèse de la technologie invisible⁽²⁾ : « les montages institutionnels, les techniques et les outils mis en œuvre ne sont jamais neutres ». Véhicules de visions du monde, ils ne peuvent être considérés à la seule aune de l'efficacité.

Ces idées suffisent à illustrer l'ancrage de l'ouvrage, résolument socio-économique⁽³⁾, éloigné de la vision classique marquée par le déterminisme des marchés et les *best practices* du managérialisme.

⁽²⁾ Une thèse avancée naguère par Michel Berry (*Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, École polytechnique de Paris, 1983).

⁽³⁾ Courant dont la vivacité est illustrée par le *Traité de sociologie économique* coordonné par Philippe Steiner (professeur de sociologie à l'université Paris-Sorbonne et membre de l'Institut universitaire de France) et François Vatin (professeur de sociologie à l'Université de Paris Ouest Nanterre-La Défense), qui réunit une vingtaine de contributions dans la collection « Quadrige. Manuels » des Presses universitaires de France. La deuxième édition de ce traité est parue en 2013. L'un des chapitres, rédigé par Jean-Louis Laville (membre du LISE et professeur au CNAM), est d'ailleurs consacré aux associations.

⁽¹⁾ Selon les données de l'enquête réalisée en 2012, par Édith Archambault et Viviane Tchernonog ; des données disponibles à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/ess/chiffres-cles-des-associations-en-France>

Le premier chapitre apporte des réponses à la question-titre « qu'est-ce que la gestion des associations ? ». Deux représentations caricaturales sont récuses. La première, appelons-la instrumentale, considère les associations comme une « forme d'organisation de type inférieur », accusant un retard qu'il s'agirait de combler. La seconde, que l'on pourrait qualifier de « romantique », voit la gestion comme une menace dont il conviendrait de se protéger, au risque de perdre son âme. À l'écart de ces visions stéréotypées, trois clés d'entrée sont proposées pour aborder la gouvernance associative : le projet, l'organisation et l'action. Le projet incarne la dimension institutionnelle de l'association, un partage d'idées et de valeurs qui constitue une sorte de capital social. L'organisation, c'est-à-dire la structure organisationnelle, regroupe les moyens qui structurent le projet et orientent l'action. L'action (collective) est la dynamique de fabrication et de mise en œuvre du projet.

Les trois chapitres suivants sont consacrés à des études de cas développées qui peuvent constituer un matériau pédagogique utile aux enseignements du domaine.

Le chapitre 2 (« Quand la gestion conduit à affaiblir un projet parental ») relate la mésaventure de La Clairière, une association qui accompagne les personnes souffrant d'un handicap mental. Soumise, comme les autres institutions du secteur médico-social, à la restriction de ses moyens financiers, elle est contrainte de rationaliser son fonctionnement, La Clairière est prise entre les exigences d'éva-

luation et les contraintes imposées par les outils de gestion prescrits par les pouvoirs publics. Le rôle des dirigeants salariés s'en trouve renforcé aux dépens des familles qui se trouvent marginalisées.

Le chapitre 3 (« Quand les états majors prétendent maîtriser une fusion ») porte sur l'opération de fusion intervenue entre deux organisations humanitaires, Handicap international, dont l'action est centrée sur le développement, et Atlas logistique, un spécialiste de l'urgence. Ce rapprochement est apparu nécessaire aux équipes de direction et aux bailleurs de fonds en raison de la complémentarité des compétences de ces deux organisations et des économies d'échelle escomptées. Bien que les objectifs de la fusion aient été finalement atteints sur le terrain, la gestion formelle de la fusion est mise en cause.

Le chapitre 4 (« Le projet d'un collectif éclipsé par les outils ») s'appuie sur une recherche conduite auprès d'une coalition activiste, formée pour défendre les conditions de travail dans un secteur textile mondialisé. Il montre comment la survie de la coalition est mise en péril par la domination d'une vision de la gestion dans laquelle les instruments s'autonomisent et se rigidifient au détriment du projet.

Très logiquement, le chapitre 5 (« Ne pas perdre l'association gestion faisant ») revient sur les cas – pour souligner les limites de ce qui est perçu comme une approche réductionniste, purement formelle –, dans lesquels la gestion néglige la vision du bien commun

au profit du court terme et de l'opérationnalité des outils. Au-delà de la critique, l'ouvrage invite à dépasser cette vision formelle pour mettre en œuvre une gestion plurielle, prenant en compte le temps long et acceptant la mise au jour des tensions et le débat collectif nécessaire à la construction du projet et à sa mise en œuvre.

Pour conclure ce stimulant ouvrage, les auteurs entament un « Plaidoyer pour une autre gestion », qui déborde très largement le champ associatif, en étendant la réflexion au périmètre plus large de l'économie sociale et, au-delà, à l'ensemble des organisations. Les auteurs proposent de renverser la perspective la plus habituelle, qui enjoint de gérer les associations comme des entreprises. Ils postulent aussi que l'association est « un support pertinent pour re-questionner les sciences de gestion » (p. 201). Trois perspectives sont avancées : l'utilité sociale en lien avec l'espace public, l'innovation sociale et la gouvernance démocratique. Au final, le modèle associatif apparaît pourvu d'une forme d'exemplarité, ou tout au moins comme un sujet d'inspiration pour toutes les organisations, sous réserve d'adaptations, évidemment.

En somme, cet ouvrage, qui constitue une analyse originale et rigoureuse des pratiques gestionnaires en milieu associatif – de ce qu'elles sont et de ce qu'elles pourraient être –, mérite que l'on s'y arrête, pour en apprendre sans doute plus sur les associations, mais aussi plus largement pour réfléchir à l'univers de la gestion