

Comptes rendus

MAGALI ZIMMER

Doctorante en sciences
sociales appliquées
Université du Québec
en Outaouais
et Conservatoire national
des arts et métiers de Paris
zimm01@uqo.ca

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS. ÉCONOMIE, SOCIOLOGIE, GESTION

Christian Hoarau
et Jean-Louis Laville (dir.) (2008)
Paris, Éditions Erès, 297 p.

L'originalité de cet ouvrage tient en premier lieu au travail d'équipe mené par des chercheurs provenant de deux champs disciplinaires, la sociologie et la gestion, qui habituellement s'ignorent et parfois même s'édifient en opposition l'un par rapport à l'autre. La parution d'ouvrages tels que *La société malade de la gestion* de V. de Gaulejac (2005) ou *Trop de gestion tue le social* de M. Chauvière (2007) témoigne de l'aura peu favorable qu'a la gestion pour les sociologues. La première réussite de cet ouvrage tient donc à la volonté d'établir les bases d'une démarche de recherche pluridisciplinaire, en faisant entrer en dialogue des chercheurs issus de ces deux univers. Cet ouvrage contribue de plus à mettre en lumière un secteur dont l'importance économique est habituellement peu mise en avant. Rappelons ainsi que sur le plan économique, le secteur associatif représente 3,4% du produit intérieur brut, avec un volume de 1 050 000 emplois équivalents temps-plein pour la France (en 2007).

L'ouvrage porte plus particulièrement sur la gouvernance propre au milieu associatif. Comment le thème de la gouvernance s'est-il imposé dans ce milieu où les acteurs sont ordinairement plus enclins à décrire leur démarche en termes d'engagement? Initialement, la gouvernance ne concernait que les pratiques de direction et de conduite des organisations dans le secteur privé. À partir des années 1990, son champ d'application s'est élargi au secteur public avec l'apparition de la Nouvelle Gestion publique (NGP ou *New Public Management*). Le transfert de normes s'est étendu ensuite progressivement au domaine associa-

tif. Ce transfert se traduit par le développement d'un discours sur la performance, la transparence et la responsabilité au cœur même du milieu associatif. Comment expliquer ce transfert ? L'utilisation croissante des dispositifs managériaux dans le fonctionnement quotidien des associations tient à une multitude de facteurs. Le champ d'action du milieu associatif tout d'abord s'est progressivement étendu et couvre désormais des missions d'intérêt général, ce qui entraîne une volonté de faire preuve d'une plus grande lisibilité et d'une plus grande légitimité de l'action associative vis-à-vis du secteur public. Paradoxalement, les subventions publiques accordées aux associations pour assurer ces missions tendent à s'amenuiser, conduisant celles-ci à une recherche d'optimisation constante de leurs ressources. Par ailleurs, les particuliers redoublent de vigilance à l'égard des associations à la suite des scandales liés aux détournements de fonds, dont certaines d'entre elles ont été l'objet (celui de l'Association pour la recherche sur le cancer, l'ARC, en est un cas emblématique).

Ce phénomène soulève plusieurs types de questionnements, auxquels les auteurs de l'ouvrage s'efforcent d'apporter quelques éléments de réponse. De quelles façons les associations ont-elles adapté le mode de gouvernance issu du secteur privé à leur fonctionnement propre ? Dans quelle mesure est-il possible de transposer les dispositifs de gestion issus du monde de l'entreprise aux associations ? La recherche de la performance qui est centrale dans les dispositifs de managériaux peut-elle être également souhaitable pour les associations ? Le principal problème, qui se dégage des différentes analyses, semble résider dans le fait que le management ne mesure la performance des organisations qu'en étudiant leur activité interne, délaissant ainsi toute analyse de l'impact sur la société dans son ensemble. Or, pour une grande partie des associations, les valeurs et les finalités sociales sont essentielles et échappent aux grilles d'analyse managériales. La mesure de la performance ne peut donc se révéler pertinente pour les associations que si elle est couplée à l'analyse du projet associatif, afin de permettre une prise en compte des finalités poursuivies. La gouvernance associative est alors définie comme l'ensemble des mécanismes mis en œuvre permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. L'approche socioéconomique proposée par les auteurs entend donc lier à l'approche purement organisationnelle une approche de la dimension institutionnelle des associations. Une clarification conceptuelle du couple organisation-institution est proposée après S. Juan (chapitre 3) qui revient à cette occasion sur l'histoire de la pensée sociologique. J.-L. Laville rappelle quant à lui les trois logiques distinguées par K. Polanyi : la logique marchande, la logique redistributive et la logique réciprocitaire, chacune pouvant être reliée à un mode de gouvernance particulier. C'est ainsi qu'une première typologie des modes de gouvernance est proposée par J.-L. Laville à partir de l'approche de l'économie plurielle, permettant de distinguer : 1) l'isomorphisme mimétique qui tend à rapprocher le fonctionnement de chaque association de celui des entreprises privées, 2) l'isomorphisme coercitif qui transforme les associations en bras armé de l'action publique et 3) la dynamique propre au milieu associatif qui contribue à la résurgence du projet associatif originel. L'hypothèse étant alors que l'articulation de ces trois processus dynamiques explique le devenir de chaque association.

Ce cadre d'analyse, proposé dans la première partie de l'ouvrage, est ensuite appliqué à l'étude des résultats de diverses enquêtes portant sur le milieu associatif. Les études de cas, qui sont présentées dans la deuxième partie de l'ouvrage, portent sur plusieurs types d'associations. Les modes de financement associatif mis en évidence se révèlent être très différents les uns des autres. Les ressources des associations du secteur sanitaire et social, qui représentent 60% des associations en France, sont ainsi très majoritairement d'origine publique, à tel point que les associations de ce secteur sont qualifiées de quasi-administration par L. Gardin, M. Rival et C. Torset. Le mode de régulation qui prévaut dans ce cas est une régulation tutélaire. À l'opposé, les associations faisant des appels publics aux dons, qui sont étudiées par Ph. Avare et Ph. Eynaud dans le chapitre suivant, font preuve d'une plus grande indépendance. Ces associations, qui reçoivent peu de financements publics, se voient donc libérées de la contrainte tutélaire et cherchent alors à produire des résultats significatifs pour les donateurs privés en développant des modes de certification destinés à susciter la confiance auprès d'un large public. Le fonctionnement des associations œuvrant dans le domaine artistique et culturel, analysé par A. Gautier, se révèle quant à lui plus complexe car ces associations réalisent des prestations marchandes sans poursuivre de but lucratif et reçoivent des subventions, ce qui se traduit par un type de gouvernance au caractère hybride. Au final, ces études de cas montrent que le mode de financement des associations apparaît comme étant un axe majeur de différenciation des associations.

La dernière partie de l'ouvrage apporte un approfondissement de la réflexion ainsi qu'une mise en perspective plus globale de la notion de gouvernance associative. Des pistes susceptibles de guider les dirigeants associatifs dans la mise en œuvre d'un management associatif sont ainsi évoquées dans le chapitre 9. M. Rival étudie ensuite la possibilité de penser l'association comme un entrepreneur institutionnel en relevant les deux processus qui le caractérisent: celui de la théorisation, perceptible à travers le discours des acteurs, et celui de la construction de coalition, reflété dans l'action collective (chapitre 10). Enfin, la régulation dirigeante est finement analysée par J. Haeringer et S. Sponem qui cherchent à caractériser le mode de légitimité sur lequel celle-ci repose dans les associations présentées dans cet ouvrage (chapitre 11).

En conclusion, une description des deux grands courants qui peuvent être distingués au sein de la gouvernance associative est proposée. Ainsi, suivant que l'accent sera porté sur le contrôle de l'activité ou sur les processus d'apprentissage prédominera dans l'association soit une approche disciplinaire dans le premier cas, soit une approche cognitive, dans le second cas. C'est ce deuxième aspect, mettant l'accent sur les processus d'apprentissage, qui s'avère être crucial pour les auteurs car il permet de rattacher la notion de gouvernance associative à celle de gouvernement démocratique et de retrouver ainsi l'un des fondements essentiels de l'association.