

# POUR UNE VISION ELARGIE, DYNAMIQUE DE LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS

**Nom** : ALCOLEA BURETH

**Prénom** : Anne-Marie

**Laboratoire** : CORHIS Université de Paul-Valéry Montpellier 3 Université de Perpignan  
Via Domitia MCF associé sciences économiques

**Entreprise** : AMA DEVELOPPEMENT

**Adresse professionnelle** : 52, avenue Paul Alduy 66100 Perpignan  
ou 10 rue Denfert-Rochereau 66600 Espira de l'Agly

**Courriel** : ambureth@gmail.com

**Téléphone** : 06.52.49.64.05.

## **Résumé :**

La gouvernance des associations s'est imposée, depuis quelques années comme une problématique importante. Bon nombre d'organisations enfermées dans une approche hiérarchique, cloisonnée et unidimensionnelle de la gouvernance connaissent une crise importante, pendant que d'autres innovent en proposant en dehors de la conformité des modèles préétablis une gouvernance élargie et dynamique.

## **Six mots clés français et anglais :**

Gouvernance des associations, gouvernance territoriale, théorie des parties prenantes, économie du territoire, économie des conventions, théorie des sites symboliques  
Governance of the non-profit organisations, territorial governance, stakeholder theory, territorial economic, conventions economic, symbolic site theory

## **Synthèse de la communication**

### **La question de départ :**

Les organisations associatives sont considérées comme des agents de transformation sociale. En France et sur tous les continents, ces organisations ont réussi à prouver leur efficacité en répondant d'une part, aux défaillances des entreprises privées lucratives (prise en compte uniquement de la demande solvable et des biens et services privés, asymétries d'information entre les agents économiques –sélection adverse et aléa moral-, non prise en compte des externalités sociales et écologiques négatives) et aux défaillances des entreprises et des administrations publiques (satisfaction uniquement de la demande liée à l'électeur médian, crise interne et externe de la solidarité institutionnelle) et d'autre part, en prenant en charge par une maîtrise collective de l'activité économique une multitude de problèmes sociaux ou sociétaux (travail, alimentation, santé, logement, finance, commerce et environnement).

### **Problématique et idées défendues:**

Aujourd'hui, avec l'accentuation de la crise et la reconnaissance accrue de la puissance publique envers l'économie sociale et solidaire (Europe, politiques publiques nationale et territoriales, Loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014, déblocage de nouveaux moyens financiers avec un encours de 8,4 milliards d'euros), de nouvelles opportunités se dessinent pour les associations. Néanmoins, au regard de la littérature économique, gestionnaire et sociologique et des études empiriques relevant du champ de la gouvernance, il semblerait que depuis quelques années la question de la gouvernance constitue un enjeu primordial pour elles.

Aussi, dans cet article, nous souhaiterions défendre les idées suivantes : la consolidation des associations dans la production de biens et de services collectifs et de biens et de services quasi-collectifs ne pourra se réaliser que si d'une part, ces organisations admettent qu'une partie d'entre elles connaissent des difficultés importantes de gouvernance fragilisant ainsi leur modèle social et économique ; et que si, d'autre part, elles acceptent d'innover en proposant en dehors de la conformité des modèles préétablis une gouvernance élargie et dynamique source d'amélioration de leur performance.

### **Revue de la littérature sur la gouvernance des associations :**

#### **Théories des droits de propriété appliquées aux associations**

Il y a deux manières d'appliquer la théorie des droits de propriété aux associations . Dans ces théories, la question qui est posée est : Qui aura le contrôle résiduel ? Qui aura le bénéfice résiduel ?

#### **Théories relatives aux organes de gouvernance des associations**

La théorie de l'agence, l'approche démocratique, la théorie du régisseur, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie de l'hégémonie managériale décrivent la composition et les missions des organes de gouvernance des associations ainsi que les différents rôles assumés par le conseil d'administration.

#### **Limites de la théorie des droits de propriété et des théories relatives aux organes de gouvernance**

Les questions liées : 1) à l'articulation des niveaux de gouvernances ; 2) à l'approche de gouvernance sous l'angle éthique et gestionnaire ne sont pas abordés.

## **Apports des analyses économiques, gestionnaires et sociologiques sur les dysfonctionnements de la gouvernance des associations**

Les travaux des gestionnaires (S. Mertens, J. Rijpens, C. Davister, P. Colombié et E. Pillet, G. Caire, M. Chevalier et D. Maladou ) et des sociologues (J.F. Draperi, J.L. Laville, R. Laurent) mettent l'accent sur les difficultés rencontrées par le principal modèle de gouvernance démocratique des associations. A partir d'une analyse éthique, gestionnaire, ces différents auteurs avancent plusieurs arguments pour expliquer pourquoi, ces entreprises fondées au départ sur un idéal de participation<sup>3</sup> démocratique éprouvent souvent dans le temps des difficultés à maintenir cette dimension dans leurs pratiques.

Ces analyses réalisées à partir d'études empiriques montrent que la crise de la gouvernance qui secoue bon nombre d'associations pose deux séries de problèmes : remise en cause des avantages économiques comparatifs de ces associations mais aussi remise en cause des fondements même de leurs spécificités (sociétariat et ancrage territorial). Ces dysfonctionnements peuvent conduire à des situations critiques mettant en danger la vie des associations. Afin de renouer avec le projet associatif et conquérir de nouveaux avantages comparatifs, il nous semble important que ces associations adoptent une vision dynamique et élargie de la gouvernance.

## **Apports des théories de la gouvernance comme système de régulation des interactions internes et externes**

Les théories relatives à la gouvernance comme système de régulation des interactions internes et externes sont essentiellement sociologiques. La sociologie néo-institutionnelle analyse l'influence de l'environnement institutionnel sur les associations à partir de la notion d'isomorphisme institutionnel (P.J. Di Maggio & W.W. Powell (1983) ; J.-W. Meyer & B. Rowan (1977)). La théorie néo-institutionnelle analyse : 1) le rôle de l'entrepreneuriat institutionnel sur la transformation des institutions existantes ou pour créer de nouvelles institutions (C. Hardy & S. Maguire (2008)).

**Dans cet article, je souhaiterais mobiliser des théories économiques (théorie des sites symboliques, économie du territoire et économie des conventions) pour approfondir l'analyse de la gouvernance élargie et dynamique des associations.**

**L'économie des conventions** montre que l'organisation apparaît ainsi comme un « *quasi-pacte social* » qui témoigne de la nature du collectif ainsi formé. Les individus adhèrent à l'organisation, et suivent de la sorte une convention plutôt qu'une autre, non plus en termes de pur intérêt individuel mais également parce que celle-ci est porteuse de sens social pour eux, de valeurs qui les mènent à un jugement collectif. Pour l'économie des conventions, la convention n'est donc pas un simple contrat qui fonctionnerait comme une contrainte mais quelque chose de plus profond. Il s'agit en fait, de l'adhésion à « *la culture d'un rapport* ». Chaque association produit ses propres modes d'intervention, ses propres *liens d'intégrité* et de *respect* selon ses propres normes de vie comme une sorte de standard de vie. Cependant, à côté des conventions, d'autres modes d'intervention, d'autres catégories de coordination existent telles que le *territoire* dont il convient d'analyser le contenu.

**La théorie des sites symboliques d'Hassan Zaoual appliquée à la gouvernance des associations** met en évidence le caractère enchâssé des comportements des agents économiques au sein de sites d'appartenance. Le *site* est défini par H. Zaoual (1998). « *comme le lieu d'articulation entre les représentations, valeurs et symboles d'un groupe donné, d'une part, et les pratiques de ce même groupe, d'autre part* ». Chaque *site* est, avant tout, une entité immatérielle. C'est une cosmovision que possèdent les acteurs de

leur monde. Le site d'appartenance résulte d'un système de croyances pratiques hérité de la trajectoire du groupe humain considéré. Ainsi, le site est un territoire imaginaire dans lequel s'encastre le savoir social de l'organisation en question. Il renferme une « *boîte noire* » qui fait de lui un espace cognitif d'appartenance.

**L'économie du territoire appliquée à la gouvernance des associations** nous semble intéressantes à un double point de vue : 1°) elles mettent au cœur de l'analyse les relations dynamiques entre les associations et des territoires d'abord conçus comme des espaces de proximité. Mais au sein des espaces de proximité, comme l'ont souligné B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann. (2004), il est nécessaire d'en distinguer d'un côté, une proximité géographique 3 qui correspond aux conditions objectives de localisation des agents, et de l'autre, une proximité organisée qui traduit leur positionnement respectif en termes de potentiel de coordination. ; 2) elles portent une attention particulière aux facteurs non économiques des dynamiques des économies productives territoriales tels que les réseaux sociaux, les liens interpersonnels qui fondent la confiance entre les acteurs, l'accumulation du capital social et la gouvernance locale. Dans ce cadre, l'émergence d'un ordre collectif doit être comprise comme le résultat des stratégies individuelles d'acteurs se déployant dans un espace de référence qui n'existe pas au départ mais qui est un construit. Dans cet espace peut s'affirmer l'action publique (associations, collectivités locales), garant de l'intérêt collectif, via les concepts de « *gouvernement* » et de « *gouvernance* » territoriale.

#### **Méthodologie et plan de l'article :**

Sur le plan méthodologique, nous nous appuyons sur une démarche pluridisciplinaire et nous marierons les apports de la recherche fondamentale et de la recherche-action.

La première partie de cet article pourrait avoir comme objet de montrer la nécessité pour les associations de penser la transformation sociale de leur gouvernance par l'analyse des principaux dysfonctionnements repérés en termes de principes, d'organes, de mécanismes, de logiques politiques, de logiques sociales, de logiques économiques et de logiques gestionnaires en oeuvre. Plus précisément, à compter de la mobilisation des théories économiques et gestionnaires (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, approche démocratique, théorie de l'hégémonie managériale et théorie de la dépendance aux ressources) et des théories sociologiques (théorie néo-institutionnelle), nous nous proposons de montrer que les associations souffrent d'une gouvernance interne et externe restrictive, cloisonnée et hiérarchisée peu adaptée aux caractéristiques multidimensionnelles (sociaux, économiques et environnementaux) de ces organisations et à l'évolution importante de l'environnement institutionnel (marché et pouvoirs publics).

La deuxième partie, à compter des théories économiques et gestionnaires (théorie des parties prenantes, théorie des sites symboliques, économie de la proximité, économie des conventions) et des théories sociologiques (sociologie économique, sociologie néo-institutionnelle et sociologie d'intervention sociale) et d'études empiriques (pôles locaux d'économie solidaire, pôle ressources de développement local, association Libaglyr, groupements économiques solidaires, pôles territoriaux de coopération économiques), nous nous proposons d'analyser la gouvernance des associations comme un système de régulation des interactions internes et externes impliquant un travail institutionnel territorial. Ce qui nous conduira d'une part, à mettre en évidence les principes, les organes et les mécanismes de la gouvernance élargie proposée par le travail institutionnel d'agents économiques territoriaux (association, collectivité locale, entreprise privée lucrative...) et d'autre part, à montrer que le renouvellement de la gouvernance des associations dépend de la capacité des agents économiques à penser la gouvernance non pas comme une

simple technique mais comme une pratique d'économie solidaire (recherche-action) demandant de marier dans le cadre d'une gouvernance territoriale à la fois l'économie, la gestion et la sociologie.

### Résultats et apports de la recherche

Les analyses économiques, gestionnaires et sociologiques relatives à la gouvernance élargie ne semblent pas répondre à un modèle général et uniforme. La multiplicité des parties prenantes et des facteurs en jeu déstabilise, en fait, toute tentative de construire un savoir structuré une bonne fois pour toute. La loi de la variété l'emporte sur l'uniformité souvent prodiguée par les experts de l'économie et du management stratégique. Aux catégories classiques marché/produit/innovation s'adjoignent de multiples facteurs relevant du contexte propre des parties prenantes en présence.

Et là, la revanche des données du site (culture de l'organisation, normes, identité du groupe, milieu ambiant, ressources humaines au sens large, etc.) l'emporte sur les catégories (quantifiables, mesurables, etc.).

4

### Bibliographie

**M. Nyssens (2017)**, « Les associations », in sous la dir. J. Defourny. M. Nyssens (2017), « Economie sociale et solidaire », Bruxelles, Editions Deboeck.

**F. Petrella (2017)**, « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire » in J. Defourny. M. Nyssens (2017), « Economie sociale et solidaire », Bruxelles, Editions Deboeck.

**A.M. Alcoléa Bureth (2017)**, « Pour une vision élargie et dynamique de la gouvernance des entreprises sociales et solidaires (associations, coopératives), in sous la dir. B. BALDELLI, K. Beldhaj-ziane, « Transformations sociales et transformations de l'intervention sociale. Vers un renouvellement des postures professionnelles et scientifiques de l'intervention sociale », Collection Recherche et Transformation sociale, Editions L'Harmattan.

**A.M. Alcoléa Bureth (2004)**, « Pratiques et théories de l'économie solidaire. Un essai de conceptualisation », Editions L'Harmattan.

**J.F. Klein, J.L. Lavoie, F. Moulaert (2014)**, « L'innovation sociale », Editions Erès.

**E. Bayle, J.C. Dupuis (2012)**, « Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire » : identités plurielles et spécifiques », Editions De Boeck.

**P.J. Di Maggio & W.W. Powell (1983)**, « The Iron Cage Revisited : institutional isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48.

**C. Hardy & S. Maguire (2008)**, « Institutional Entrepreneurship », in sous la dir R. Greenwood, C. Olivier, K. Sahlin, R. Suddaby, « The Sage handbook of organizational institutionalism, Editions Sage Publications.

**J.-W. Meyer & B. Rowan (1977)**, « Institutionalized Organizations : Formal Structures and Shape Responses to Environment » *Academic Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2.

**D. Demoustier (2010)**, « Economie sociale et solidaire et régulation territoriale : étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », *Revue Géographie, Economie, Société*, vol. 12, n° 1.

**B. Enjolras (2010)**, « Gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne », *Revue Géographie, Economie, Société*, vol. 12, n° 1.

**L. Thévenot (2006)**, « Des contrats incitatifs aux conventions légitimes », in sous la dir de F. Eymard-Duvernay, « Dans l'économie des conventions. Méthodes et résultat Tome 2, Editions IA Découverte.

**B. Pecqueur & J.-B. Zimmermann (2004)**, « Economies de proximité », Editions Hermès-Lavoisier.

**B. Pecqueur & X. Itçaina (2012)**, « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », Revue internationale de l'économie de l'économie sociale, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives, n° 325.

**T. Podlewski (2015)**, « Intelligence collective, dynamique culturelles et cadre institutionnel : comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Economique », *XIVe rencontres du réseau Inter-universitaires de l'économie sociale et solidaire « L'économie sociale et solidaire en coopérations »*, mai 2015.

**H. Zaoual (1998)**, « De l'homo oeconomicus à l'homo situs », Numéro spécial sur le thème ; « Pratiques de la dissidence économique », in Réseaux rebelles et créativité sociales, Genève, *Les Nouveaux Cahiers de l'Institut Universitaire d'Etude du Développement*, Editions Presses Universitaires de France.

**H. Zaoual (2002)**, *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Paris, Collection Economie plurielle, Editions L'Harmattan.