

## DIFFÉRENTES MANIÈRES DE GÉRER LES ASSOCIATIONS

**Patrick Valéau**

**Lavoisier** | *Revue française de gestion*

**2003/5 - no 146**  
**pages 9 à 22**

**ISSN 0338-4551**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-5-page-9.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Valéau Patrick , « Différentes manières de gérer les associations » ,  
*Revue française de gestion*, 2003/5 no 146, p. 9-22. DOI : 10.3166/rfg.146.9-22  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# Différentes manières de gérer les associations

**En l'absence de but lucratif, les associations ont souvent à arbitrer entre des attentes fort différentes. En posant *a priori* tout ou partie de ces arbitrages, le projet contribue à des gestions plus délibérées et plus cohérentes. Mais, encore faut-il préciser avec qui le concevoir, avec qui le partager et avec qui le négocier; ces décisions dessinant différentes manières de concevoir et de gérer l'organisation associative.**

**E**n l'absence de but lucratif, les associations ont souvent à arbitrer entre des attentes fort différentes. En posant *a priori* tout ou partie de ces arbitrages, le projet contribue à des gestions plus délibérées et plus cohérentes. Mais, encore faut-il préciser avec qui le concevoir, avec qui le partager et avec qui le négocier; ces décisions dessinant différentes manières de concevoir et de gérer l'organisation associative. D'abord, les associations<sup>1</sup> rejetèrent la gestion, elles craignaient qu'elle n'entrave les performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à cultiver. Puis, dans les années quatre-vingts, face à la concurrence et à des bailleurs de fonds de plus en plus exigeants, certaines prirent la forme d'entreprises. On leur reprocha alors de sacrifier le militantisme au profit de l'efficacité (Boulte, 1991; Archambaud, 1996; Sainsaulieu, 1998; Mayaux, 1998). Aujourd'hui, les acteurs du monde associatif en appellent à une gestion adaptée.

---

1. Nous n'établissons pas *a priori* de définition restrictive. Si certaines des réflexions proposées s'appliquent sans doute plus facilement aux associations dites d'intérêt général, la plupart s'appliquent à toutes.

La littérature abordant cette question est ambitieuse: elle propose de cumuler les normes et les performances de ces deux mondes. Entre ce que « doit » être une association et ce que « doit » être la gestion, ces organisations « devraient » être efficaces, « tout en » respectant certaines valeurs, « tout en » se dévouant aux bénéficiaires, « tout en » assurant une gestion des ressources humaines (GRH) plus humaine, « tout en » intégrant les exigences de ceux qui la financent.

Considérant les expériences vécues par nos interlocuteurs, nous retrouvons l'hétérogénéité des attentes auxquelles les associations peuvent se référer. En même temps, nous constatons qu'ils se retrouvent très souvent à devoir arbitrer entre différents registres de performances. Partant de là, nous soulignons l'intérêt de « planifier » *a priori*, tout ou partie de ces arbitrages. Cette dernière partie rejoint un élément emblématique de la culture associative: le projet;

nous révisons cette notion suivant une approche gestionnaire dans le cadre de laquelle tout est question de décision (Simon, 1980, 1983; Lemoigne, 1990; Martinet, 1983).

Nous ancrons notre réflexion sur l'expérience du ou des gestionnaires-décideurs. Mais, face à leurs demandes d'une gestion adaptée aux associations, nous ne répondons pas tout à fait. Nous insistons sur les indéterminations et, ce faisant, les libertés du système associatif en matière de gestion (Souci, 1984; Castro, 1987, 1990). Nous soulignons leurs responsabilités et les invitons à délibérer davantage.

### I. – DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DE L'ORGANISATION ASSOCIATIVE

Alors qu'une partie des gestionnaires se demande encore si les associations relèvent de leurs compétences, sociologues et économistes<sup>2</sup> façonnent leurs concepts pour

#### DEUX CAS DE GESTION DES ASSOCIATIONS

Lors d'un « Sidaction », un responsable de l'association Act-Up prend la parole et interpelle le public: il affirme que, contrairement à ce que laisse penser le reportage précédent, les enfants ne constituent qu'une toute petite partie des bénéficiaires des dons; les populations touchées par le sida étant en majorité composées de toxicomanes et d'homosexuels. Outre l'effet sur les dons recueillis ce soir-là, cette intervention provoqua une crise au sein de l'association: fallait-il privilégier la collecte de fonds ou dire la « vérité »?

L'association Handicap est la plus ancienne de sa région. Mais avec l'arrivée d'autres associations, elle connaît depuis deux ans une réduction importante de son activité. Ses dirigeants constatent un sureffectif trop coûteux mais ne peuvent se résoudre au licenciement.

2. Certaines des idées évoquées dans le cadre de cette première partie figurent dans presque tous les écrits; elles sont, en quelque sorte, tombées dans le domaine public. Partant de là, nous référençons en priorité les auteurs ayant apporté des points de vue plus précis ou différents.

tenter de les « capturer » (Stengers, 1987). Leur juxtaposition révèle une hétérogénéité que nous retenons comme une des caractéristiques fondamentales de ce type d'organisation. Cette hétérogénéité fait partie de ce que doit gérer l'association. Partant de là, les littératures recueillies, tout en soulignant les difficultés rencontrées, prônent l'équilibre et le compromis.

### 1. Hétérogénéité des performances et diversité des attentes

#### *Des performances sociales*

Pour de nombreux sociologues, les associations reproduisent au cœur des sociétés modernes les vertus des sociétés traditionnelles. À force d'« adhésion », d'« action collective spontanée », de « culture » et de « valeurs partagées », elles restaureraient des liens sociaux de l'ordre de la socialisation primaire. Les performances ainsi évoquées résident souvent dans les caractéristiques intrinsèques de l'action collective<sup>3</sup>, plus que dans les biens et services qui pourraient en résulter. Parmi les indicateurs possibles pourraient figurer le degré d'adhésion ou encore l'homogénéité des représentations. Il ne saurait alors être question de gestion dans la mesure où ces performances résident précisément dans la spontanéité et l'informel de l'organisation.

Plus rarement, les sociologues mesurent « l'impact » de ces organisations : leur capacité à influencer durablement leur environnement (Kanter et Summers, 1987). Meister (1974) et Forsé (1984) analysent leurs relations possibles avec le changement social. Chéroutre (1998) évalue leur utilité sociale. Pujol (1983) les identifie

comme un espace de liberté au sein duquel peuvent naître de nouvelles normes. Elle rejoint Cooperinder et Passmore (1991) pour qui ces organisations ont vocation à réformer la société qui les entoure.

#### *Des performances technico-économiques*

De leur côté, les sciences économiques abordent les associations en tant qu'organisations productrices de biens et services. Elles valorisent leur capacité à répondre à des demandes non-solvables et/ou minoritaires, des demandes ignorées ou négligées par les entreprises privées comme par les pouvoirs publics (Bloch-Lainé, 1977 ; Ben-Ner, 1986 ; Hansmann, 1987 ; Archambaud, 1996). Elles leur reconnaissent, à ce titre, le statut de « tiers secteur » (Archambaud, 1996).

Pour autant, les valeurs ainsi ajoutées restent difficiles à mesurer (Greffe, 1979 ; Young, 1994 ; Igalens, 1999). La notion de chiffre d'affaires peut être reconstituée soit en référence aux financements reçus, soit en considérant ce qui aurait « normalement dû être » payé. À défaut de confrontation directe entre l'offre et la demande (Dewarrat, 1984), les évaluations peuvent porter sur l'efficacité ou l'efficacité, autrement dit sur des rapports entre les moyens mis en œuvre et les produits. Mais, il n'en reste pas moins des valeurs qualitatives que ces calculs ne peuvent véritablement intégrer (Greffe, 1979 ; Igalens, 1999).

Partant de là, les économistes envisagent deux types de gestion des associations :

- une gestion d'entreprise consistant notamment à rationaliser l'utilisation des

3. Comme le souligne Chéroutre (1998), leur « premier mérite, c'est d'exister ».

ressources et à optimiser les résultats produits<sup>4</sup>;

– une gestion de type administratif fondée sur le contrôle et la coordination des productions, assurant leur complémentarité avec celles proposées par les pouvoirs publics (Archambault, 1996).

### *Des performances politiques*

En l'absence de but lucratif, le système associatif oscille entre différentes performances technico-économiques et sociales. Relativement indéterminé, plus « incertain », celui-ci apparaît plus ouvert aux mondes et aux enjeux en présence<sup>5</sup> (Crozier et Friedberg, 1977; Boltansky et Thévenot, 1991). L'hétérogénéité de l'association résiderait dans les constructions des acteurs au moins autant que dans les caractéristiques objectives du système. Elle s'actualiserait compte tenu des attentes (Summers et Kanter, 1987; Boulte, 1991; Gui, 1993; Enjolras, 1993) et des différents jugements portés sur elle (Morin, 1994). Ces approches appellent des lectures plus politiques de l'organisation associative.

Suivant cette perspective, la gestion des associations implique notamment la coordination des acteurs. Celle-ci peut viser le consensus, ou à défaut des réalités acceptables pour tous (Boltansky et Thévenot, 1991; Louart, 1993; Enjolras 1993). Elle

peut au contraire privilégier la satisfaction des coalitions dominantes (Flipo et Mayaux, 1988; Mintzberg, 1986; Summers et Kanter, 1987; Gui, 1993)

Ces différentes visions économiques, sociales et politiques de l'association ne se contredisent pas forcément, elles participent à un éclairage pluridisciplinaire contribuant à une meilleure connaissance de ce type d'organisation (Boulte, 1991). Leur juxtaposition nous révèle la nature particulièrement hétérogène de ces réalités<sup>6</sup>. Partant de là, la plupart des auteurs préconisent une gestion tenant compte des multiples registres de performances jusque-là évoqués.

## **2. Une littérature du compromis<sup>7</sup>**

Parmi d'autres, Dewarrat (1984), Kanter et Summers (1987) proposent de constituer un indicateur agrégeant différents registres de performances jusque-là évoqués<sup>8</sup>. Au-delà de l'évaluation des résultats produits et des valeurs ajoutées par l'association, ces définitions de la performance prescrivent les objectifs vers lesquels elle devrait s'orienter. Elles proposent ainsi de cumuler les normes et les critères issus des différentes visions de l'association jusque-là évoquées. De nombreux acteurs de même que certains auteurs affirment les complémentarités des différentes performances. D'autres

4. Ces idées sont très répandues et ne peuvent être attribuées à un auteur en particulier.

5. De fait, les acteurs et les groupes présents sont particulièrement nombreux. En interne, on trouve d'un côté l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction; de l'autre les ressources humaines, bénévoles, volontaires ou salariées, organisées autour de différents métiers et de différents services. En externe, nous retenons d'un côté les bénéficiaires et l'opinion publique; de l'autre les financeurs privés et publics et les autres acteurs du secteur, partenaires ou concurrents, associations, entreprises ou administrations.

6. Comme le souligne Louart (1993), toutes les organisations comprennent des acteurs, des logiques et des objectifs hétérogènes. Dans le cas des associations, cette hétérogénéité est encore plus marquée parce qu'elle touche les définitions mêmes des systèmes.

7. Pour Louart (1993), les compromis sont des décisions introduisant un rapport jugé satisfaisant entre aspects positifs et négatifs.

8. Ces approches multicritères semblent désormais s'imposer pour l'ensemble des organisations (Morin *et al.*, 1994).

reconnaissent que l'articulation des registres sociaux, économiques et politiques ne vont pas toujours de soi. Marshal (1992), notamment, montre comment le système entreprise et le système association peuvent, suivant les organisations, se combiner ou se nuire. De leur côté, Enjolras (1993), Laville et Sainsaulieu (1997) et Haeringer (1998) décrivent comment les registres intégrés au fur et à mesure des générations peuvent à un moment donné se retrouver en conflit.

Partant de là, la plupart des auteurs font valoir des « équilibres » capables de respecter également tous les acteurs, tous les intérêts et toutes les logiques en présence (Dewarrat, 1984; Kanter et Summer, 1987; Boulte, 1991; Miramon, 1992; Enjolras, 1993; Hearinger, 1998). Ils semblent considérer qu'une telle équité contribuerait à la performance globale de l'association.

Nous situons notre réflexion à la suite de ces auteurs. Nous questionnons les fondements et la faisabilité de ces propositions, *a priori*, les plus raisonnables. Nous constatons alors que le compromis n'est pas toujours possible ni souhaité; une association donnée peut vouloir privilégier certains registres. Nous retenons la performance comme un jugement subjectif (Morin *et al.*, 1994) qu'il faut « comprendre » (Cameron, 1978; Greffe, 1979).

## II. – DES GESTIONS FAITES D'ARBITRAGES

Nous quittons la littérature pour repartir des expériences vécues par nos interlocuteurs. Les quelques centaines d'anecdotes exploitables dont nous disposons à l'heure

actuelle proviennent de deux bases de données distinctes :

- des entretiens semi-directifs menés depuis huit ans. Réalisés *in situ*, ils sont le plus souvent couplés à des observations directes (Frey et Fontana, 1994; Valéau, 1998);

- des dilemmes rapportés à l'occasion de rencontres plus informelles ou de travaux d'étudiants sensibilisés aux problématiques associatives dans le cadre de nos cours.

Statiquement non représentatif, cet échantillon se caractérise par sa diversité.

Les trois exemples ci-dessous présentés ont été sélectionnés à l'issue d'un travail empirico-formel (Glaser et Strauss, 1967; Denzin et Lincoln, 1994). Ceux-ci évoquent les difficultés, pour les associations, de considérer simultanément différents registres de performances. Les arbitrages finalement opérés permettent de confirmer que toutes les associations ne fonctionnent pas de la même façon et que leurs dirigeants ne raisonnent pas tous de manière identique.

### 1. Des dilemmes récurrents

Ces trois anecdotes illustrent des cas de figures significatifs de la gestion des associations telle que nous avons pu la percevoir. Les dilemmes ainsi évoqués prennent la forme « d'options fortement contrastées dont on perçoit les insuffisances et les excès » (Louart, 1993). Ils constituent des situations face auxquelles l'association ne peut pas ne pas décider. Ils l'interpellent dans ses préférences et ses finalités.

Ces dilemmes diffèrent des discours souvent entendus sur la gestion des associations : si, en parole, un simple « et » suffit à

## TROIS DILEMMES EN GESTION DES ASSOCIATIONS

### Exemple 1

MDF<sup>9</sup>, une association humanitaire, apprécie les contributions d'institutions telles que le ministère de la Coopération, la Communauté européenne ou encore la Banque Mondiale, tout en s'inquiétant des dépendances qui pourraient en résulter. D'un côté, l'argent demeure la condition *sine qua non* de son action : chaque franc perçu peut représenter, *via* un soin, un vaccin ou tout simplement un repas, une vie sauvée. D'un autre côté, ces bailleurs dit « institutionnels » pourraient solliciter quelques « services » comme le retrait d'un pays, une médiation ou toute autre action à caractère politique. Les pressions ainsi exercées sont incompatibles avec le sens de l'expression « organisation non gouvernementale ». Aussi, face aux subventions ainsi offertes, elle hésite.

### Exemple 2

L'association SDF<sup>9</sup> nourrit et héberge depuis cinq ans les personnes dans le besoin, sans « aucune discrimination ». Afin d'améliorer son fonctionnement, elle a décidé de faire appel à la générosité populaire. La formule retenue est un reportage dans le quotidien local se terminant sur une invitation au bénévolat et au don. Un journaliste est donc dépêché sur place. Ce soir-là, le centre reçoit trois jeunes travailleurs immigrés, un homme plus âgé, visiblement en état d'ébriété et une jeune femme accompagnée d'un enfant de deux ans. Le journaliste souhaite faire le portrait de cette dernière : « Ça va toucher les gens... ça va leur aller droit au cœur ! » – Le directeur n'est pas sûr : « Tu sais, c'est pas courant. D'une façon, elle ne devrait pas être ici. Notre public c'est plutôt eux. On pourrait faire aussi leur portrait ? » – Le journaliste objecte : « Avec un vieil alcoolique et trois immigrés, tu vas décourager pas mal de monde ! [...] Réfléchis, avec l'argent tu pourras bien accueillir les autres. » Le directeur reste partagé.

### Exemple 3

L'association Banlieue<sup>9</sup> a pour objet l'animation des quartiers nord de la ville. Elle mobilise les jeunes de ces cités dans l'organisation de soirées dansantes, de spectacles et de concerts. Depuis un an, sa situation financière s'est fortement détériorée, en raison notamment du désengagement de la municipalité qui, depuis les dernières élections et le changement de majorité, privilégie d'autres orientations. Celle-ci menace également de reprendre la salle jusque-là mise à disposition. Malgré les protestations, les membres de Banlieue semblent résignés. Jusqu'au jour où, coup de théâtre, ils reçoivent une lettre du maire : celui-ci leur propose de reprendre les subventions si l'association s'engage à mettre en place des activités chaque samedi après-midi [...] de façon à ce que les jeunes s'occupent dans la cité [...] de façon à ce que personne ne vienne troubler l'ordre des quartiers piétonniers. Cette manne pouvant sauver l'association, une assemblée extraordinaire est convoquée.

9. Pour respecter l'anonymat les noms donnés ici sont fictifs.

articuler les performances les plus hétérogènes (Glady et Valéau, 1996), en pratique leurs compatibilités se révèlent souvent moins évidentes. La mise à jour de ces dilemmes constitue d'ores et déjà une performance de « forme »<sup>10</sup> : une capacité à « convoquer en situation » plusieurs logiques, malgré les contradictions qui pourraient en résulter (Valéau, 1998).

## 2. De l'impossibilité d'optimiser simultanément plusieurs performances

La situation des associations s'attachant à différents registres de performances peut être rapprochée de celle du mathématicien cherchant à optimiser plusieurs variables issues de fonctions différentes. Sauf exception, il n'est pas possible d'optimiser simultanément plusieurs variables (Pareto, 1906 ; Aurifeille, 1998)<sup>11</sup>. Dans l'immense majorité, les maxima des fonctions étudiées s'écartent pour correspondre à des points parfois relativement éloignés.

Quelques « compromis *a priori* » peuvent néanmoins être envisagés (Aurifeille, 1998), tels que l'optimisation de la somme des deux variables. Celle-ci ne garantissant pas une prise en charge équitable de ces dernières, on peut assortir cette performance globale d'un certain nombre d'« axiomes » instaurant une prise en

charge minimum des différents registres ou limitant les inégalités (Pasquier et Raynaud, 1995)<sup>12</sup>.

En pratique, les données de la situation changent en permanence. Elles dessinent souvent des contraintes encore plus limitées que celles des modèles mathématiques. Exceptionnellement, les différentes variables retenues peuvent suivre la même direction, le plus souvent elles s'écartent, ne laissant parfois aucun compromis possible. Ainsi l'association Banlieue a le choix entre disparaître dans le respect de ses valeurs ou continuer son action en se compromettant, elle ne peut à ce moment donné de son existence trouver un compromis. Il lui appartient d'arbitrer.

## 3. Des arbitrages nécessaires

Ces situations de dilemmes peuvent être comparées aux « expériences » des individus issus de deux cultures distinctes (Dubet, 1994) : paradoxalement, cette double détermination aboutit à une indétermination susceptible de recréer un espace de liberté. Dans le cas des associations, la prise en considération de plusieurs critères de performances amène le décideur à arbitrer, à prendre parti. Il devient véritablement « sujet » de la décision (Dubet, 1994).

10. [...] en référence à la « planification de forme » de Simon (1983). Cette « planification » correspond aux mécanismes attirant l'attention de l'individu sur certains critères au moment de la décision. Simon évoque surtout des mécanismes de coordination entre plusieurs individus. Nous nous intéressons également aux processus cognitifs que l'individu met en œuvre lors de la « construction de l'environnement psychologique » de ses décisions. Nous considérons ainsi la façon dont il convoque en situation les registres de performances et les implications auxquels il se réfère dans ses discours (Valéau, 1998).

11. Loi que la sagesse populaire énonce « On ne peut courir deux lièvres à la fois » (Aurifeille, 1998).

12. Inversement, la prise en charge équitable oblige dans la plupart des cas à réduire le résultat global. Ces deux fonctions : « prise en charge égale des deux variables » et « optimisation du résultat global » constituent a priori deux fonctions indépendantes.



### TROIS ARBITRAGES

Afin de maintenir son indépendance, MDF refuse désormais tout don ou subvention d'un montant supérieur à 15 % de son « chiffre d'affaires » annuel.

Le directeur de SDF accepta finalement une campagne mettant en avant la femme et son enfant. Les dons affluèrent.

L'assemblée générale extraordinaire ratifia le point de vue exprimé par son président-directeur : « Plutôt mourir que de cautionner une politique visant ouvertement à maintenir les ghettos et à renforcer les exclusions. »

Souvent les associations préféreraient ne pas avoir à décider (Igalens, 1999), mais les dilemmes ici évoqués les obligent à sortir de leur réserve, à faire des choix : SDF joue la carte du pragmatisme ; Banlieue privilégie ses valeurs ; MDF retient une voie moyenne, renonçant ce faisant à des sommes importantes. En l'absence de but lucratif, les préférences des décideurs s'expriment sans doute encore plus largement qu'en entreprise dans la mesure où elles touchent régulièrement aux finalités de l'organisation. L'association risque ce faisant de s'improviser au fil des situations et des décideurs. C'est pourquoi, il importe que chacune établisse *a priori* un cadre commun à toutes ses décisions.

### III. — DU PROJET À LA GESTION DES ASSOCIATIONS

Nous abordons la gestion comme une activité faite de décisions visant à investir les ressources disponibles dans le sens d'un certain nombre de préférences (Simon, 1980, 1983 ; Lemoigne, 1990 ; Martinet, 1983). Face à l'organisation associative, cette approche permet, à défaut de profit, d'envisager d'autres performances possibles. Elle garde le principe d'une

« action intelligente » compte tenu d'une « rationalité limitée », notamment par la « subjectivité » du ou des décideurs (Simon, 1980 ; 1983 ; Lemoigne, 1990). À l'instar de Marchais-Roubelat (1995), nous retenons l'intention comme critère caractérisant la décision. Ce faisant, nous valorisons le passage d'une gestion émergente de type *garbage can* (March, 1972 ; Romelaer, 1994, 1996) à une gestion plus délibérée.

Dans ce sens, nous revenons à nouveau sur l'expérience des acteurs se retrouvant en position de décider. Lorsque les différentes performances attendues de l'association se contredisent, à quoi ou à qui peuvent-ils se référer ? Prenant d'emblée tout ou partie des décisions à venir, le projet pose les jalons d'une gestion plus cohérente. Mais celui-ci n'étant pas toujours partagé, il peut être nécessaire de clarifier « qui » est habilité à le produire, sa mise en œuvre et ses éventuelles adaptations relevant quant à elles de problématiques de gestion des ressources humaines relativement classiques.

#### 1. Projet et performances de « fond »

« Au commencement était le projet. » Le projet explicite la philosophie et les valeurs

de l'association<sup>13</sup>, il donne le sens de son action (Laville et Sainsaulieu, 1997). La plupart des auteurs et des acteurs le considèrent comme un élément central de la dynamique de ces organisations. Nous le revisitons ici, suivant une perspective gestionnaire, en termes de décision. Le projet associatif s'apparente selon nous à la « planification de fond » évoquée par Simon (1983). Cette planification établit les priorités de l'action, définit les critères des décisions à venir; elle forme un cadre général déterminant *a priori* « l'environnement psychologique » de ces dernières. Ainsi, les performances des associations commencent sur un registre symbolique: sur une capacité à produire du sens sous forme d'un projet<sup>14</sup>. En référence au concept de Simon (1983), nous considérons « une performance de fond ».

Ce projet associatif n'est pas sans rappeler la stratégie: « des trajectoires d'évolution suffisamment fermes et longues autour desquelles pourraient s'ordonner les décisions et les actions ponctuelles de l'entreprise » (Martinet, 1983). Mais celui-ci va généralement plus loin: en l'absence de but lucratif, le sens de l'organisation reste à définir; il s'agit d'énoncer et d'argumenter un objet social. Les associations, comme les autres organisations, se définissent par rapport à un certain nombre de problèmes: des écarts entre les réalités perçues et les réalités souhaitées (Simon, 1980). En l'absence de but lucratif, les projets semblent souvent se

référer à des visions, plus ou moins réformatrices, d'un monde meilleur. C'est ainsi que les associations identifient de nouveaux besoins (Sainsaulieu, 1997; Igalens, 1999) et transforment le monde qui les entoure (Pujol, 1983; Cooperrider et Passmore, 1991), dans ses données objectives et/ou dans ses représentations<sup>15</sup>. Une fois le projet posé, « naît le sentiment d'une mission à accomplir » (Mintzberg, 1986).

Le projet fonde une intention large et ambitieuse, une intention capable de guider durablement l'action (Hamel et Prahalad, 1989). Il établit les registres de performances à privilégier et à évaluer (Cameron, 1978/université; Greffe, 1979/services publics). Il exprime une volonté telle que l'association n'est plus seulement le produit des forces exercées sur elle. Il contribue à son indépendance et à son autonomie<sup>16</sup>. Suivant cette perspective, la prise en compte équitable de tous les registres de performances et de tous les acteurs (Dewarrat, 1984; Kanter, 1987) ne constitue plus une nécessité; elle devient un arbitrage, une « planification » parmi d'autres possibles. Au-delà de ses contenus et de ses engagements, le projet, en tant que moteur et direction, contribue à la gestion de l'association. Il pourrait évoquer un équivalent du profit si sa pratique ne se révélait pas si compliquée.

## 2. Le rôle du dirigeant

L'importance du projet dans le cadre des organisations associatives n'est, certes, pas

13. Le terme « idéologie » n'est plus que très rarement utilisé à propos des associations.

14. De telles productions constituent d'ores et déjà une valeur ajoutée; elles peuvent ainsi fonder de nouvelles cultures (Boulte, 1991), de nouvelles normes (Pujol, 1983).

15. Cette distinction entre action sur les données objectives (ex. moins de personnes en dessous du seuil de pauvreté) et action sur les représentations (changer les mentalités de façon à ce que ces situations soient jugées inacceptables) fonde deux catégories de projets et d'associations de natures très différentes.

16. [...] des qualités souvent retenues pour caractériser ces organisations (Archambault et J. Hopkins Project, 1996; Salamon et Aheier, 1992).

une idée nouvelle : cette notion occupe une place centrale au sein de la culture associative et figure dans presque tous les écrits sur ces organisations. Mais celui-ci reste presque toujours tenu pour un élément de culture partagé et fédérateur. En pratique, le projet n'apparaît pas toujours de façon univoque : différentes versions individuelles et collectives, différentes légitimités émergent à différents niveaux de l'organisation (Beaucourt, 1996 ; Brunstein, 1999). Partant de là, se pose, selon nous, la question de savoir qui participe à la production de ce projet. Cette question peut tout d'abord être abordée du point de vue du dirigeant<sup>17</sup>.

Pour Miramon (1992), « diriger, c'est se mettre au service d'un projet » (Miramon, 1992). Son rôle dans la dynamique associative se situe pour la plupart des auteurs dans le passage du projet au fonctionnement (Igalens, 1999 ; Sainsaulieu, 1997). En pratique, la séparation, souvent souhaitée, entre le projet et son fonctionnement reste difficile à établir (Igalens, 1999 ; Sainsaulieu, 1997 ; Brassard et Brunet, 1991). Considérant à nouveau l'expérience vécue par nos interlocuteurs, nous constatons qu'il existe plusieurs manières de gérer la production du projet associatif. Suivant les cas, le dirigeant peut être :

– Le promoteur du projet légitime. Suivant cette voie, le dirigeant « exécute » le projet de ceux qu'il juge les plus à même de « gouverner » l'association (Brassard et Brunet, 1991). Officiellement, cette fonction revient au conseil d'administration (Brassard et Brunet, 1991 ; Igalens, 1999 ;

Paturet et Mayaux, 1998). En pratique, les financeurs peuvent également disposer de pouvoirs économiques déterminants. Certaines associations tiennent par ailleurs à entendre la voix des bénéficiaires ; d'autres encore valorisent le point de vue des ressources humaines engagées sur le terrain (Brunstein, 1997). Enfin, un grand nombre reviennent régulièrement au projet des fondateurs.

– L'exécutant d'un système efficace. À défaut d'optimisation simultanée des différentes performances, le dirigeant peut toujours maximiser la somme de quelques indicateurs. Il suit alors un principe d'efficacité par certains aspects comparable à celui des entreprises.

– Le médiateur. Face à l'hétérogénéité et aux contradictions des acteurs en présence, le dirigeant peut faciliter l'émergence d'un projet acceptable pour tous (Boltansky et Thévenot, 1991 ; Louart, 1993). Il devient un « accoucheur d'idée » (Miramon, 1992).

– Le concepteur du projet associatif. Cette idée est notamment défendue par Sooklal dans son article « The leader as a broker of dream » (1991). Face à l'indétermination des autres acteurs, le dirigeant peut proposer sa propre vision. De nombreux auteurs voient, dans cette situation, un « mélange des genres » risquant de générer des « dysfonctionnements » (Igalens, 1999), voire un détournement de l'association (Dewarrat, 1984 ; Sousi, 1984 ; Kanter et Summers, 1987). Pour notre part, nous retenons cette voie comme une solution possible.

17. La direction des associations repose sur un tandem président-directeur. La répartition des pouvoirs entre les deux constitue un sujet souvent abordé par la littérature : certains auteurs reviennent sur leurs attributions officielles tout en constatant la diversité des configurations effectivement pratiquées (Miramon, 1992 ; Mayaux, 1998 ; Igalens, 1999). Nous considérons ici le sommet de l'exécutif, qu'il s'agisse du directeur salarié ou du président du conseil d'administration.

Ces différentes approches impliquent différentes légitimités correspondant à différentes analyses et différentes visions de l'organisation et du fonctionnement des associations. Du point de vue de la gestion, il importe que le dirigeant dispose d'un projet sur lequel fonder ses décisions. Dans ce sens, aucune voie n'est, en soi, véritablement supérieure aux autres. S'il n'appartient pas au chercheur de les juger, de son côté le dirigeant « ne peut pas ne pas décider » : même lorsqu'il ne promeut pas sa propre vision, celui-ci demeure quoi qu'il fasse « l'auteur de sa fonction » (Miramon, 1992).

### 3. La gestion des ressources humaines

Le dirigeant ayant, d'une façon ou d'une autre, établi le projet officiel, chaque acteur peut à son tour, à son niveau, constituer sa propre vision de l'association. Localement confronté à différents acteurs, à différentes logiques et à différentes légitimités, chacun doit à son tour arbitrer. La vision soutenue par le dirigeant ne constitue parfois, pour le salarié ou le bénévole, qu'un point de vue parmi d'autres qu'il voudra, suivant les cas, exécuter, adapter ou modifier (Valéau, 1998 ; Ion, 1999).

Cette situation nous ramène à des problématiques relativement classiques de la gestion des ressources humaines, à des questions de coordination, de centralisation, de pouvoir et d'autonomie.

Le projet établi par le dirigeant tend à « planifier » les décisions prises par les ressources humaines sur le terrain (Simon, 1983). Il s'impose à eux en fonction notamment :

- de la force exercée pour assurer son exécution, le pouvoir de l'association sur ses salariés et ses bénévoles résultant de leur dépendance à son égard (Emerson, 1962 ; Valéau, 1999) ;
- de sa directivité, plus le projet est précis, plus l'autonomie se réduit.

Mais le projet officiel reste souvent relativement général, juxtaposant des performances très hétérogènes. De même, il cohabite fréquemment avec d'autres versions issues d'autres légitimités. Ces « incertitudes » (Crozier et Friedberg, 1977) peuvent mettre les ressources humaines en situation d'arbitrages. Dans ce contexte, chaque acteur peut confronter sa vision aux dynamiques officielles et collectives (Toulemonde/administration, 1991 ; Beaucourt, 1996 ; Sainsaulieu, 1997 ; Valéau, 1998 ;

#### L'EXEMPLE D'UNE ASSOCIATION D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

L'association Progrès entend aider au développement des pays dit « du tiers-monde ». Après le paternalisme des années 1970 et le professionnalisme des années 1980, elle « rassemble » ses idées dans le cadre de discours officiels relativement généraux. Sur le terrain, l'aventure reste compliquée et ambiguë face à des populations souvent perplexes, voire critiques. Partant de là, les responsables de la préparation au départ des jeunes volontaires jouent la carte de la transparence : ils explicitent les contradictions et les doutes ; ils invitent chacun à se positionner et à arbitrer individuellement : il appartient au volontaire d'actualiser, d'adapter et de reconstruire localement le projet de l'association en fonction du contexte et de sa sensibilité.

Ion, 1999). Cette « vue d'en bas » (Brunstein, 1999) constitue, selon Sainsaulieu (1997), l'un des principaux ressorts du fonctionnement associatif; elle peut être renforcée par la distance et le discernement dont font preuve de plus en plus de salariés et de bénévoles (Valéau, 1998; Ion, 1999). En pratique, les associations nous ont donné à voir des gestions des ressources humaines très différentes les unes des autres. Si un grand nombre semble effectivement fonctionner à base d'implication morale (Etzioni, 1961), certaines prennent des formes relativement autoritaires, d'autres encore se fondent sur des rapports essentiellement professionnels, quelques-unes, à l'image de Progrès, admettent un véritable échange. Les coordinations prennent souvent la forme d'une « autonomie conditionnelle »: une autonomie maintenue à condition que les contributions obtenues satisfassent l'association (Valéau, 1999). Cette façon de faire respecte avec pragmatisme une certaine culture associative; elle gère tout admettant une part de désordre (Louart, 1993).

### CONCLUSION: POUR DES GESTIONS PLUS DÉLIBÉRÉES...

Aborder les associations dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion commence, selon nous, par une sorte de « lâcher-prise »: elles n'auraient peut-être pas d'équivalent au profit. Ainsi, leur spécificité résiderait moins dans leur « non-lucrativité » que dans l'absence de principe universellement supérieur, capable de

transcender l'hétérogénéité des attentes qu'elles suscitent<sup>18</sup>. Elles resteraient encore et toujours à reconstruire, à réinventer.

En pratique, les critères de performances effectivement privilégiés varient beaucoup d'une association à l'autre. L'équité entre les différents registres, si souvent évoquée par les auteurs, ne constitue jamais qu'une vision possible (exemple MDF), à restituer entre un pragmatisme proche de l'entreprise (exemple SDF) et un militantisme sans concession (exemple Banlieue). Aussi, soulignons-nous les difficultés et les risques de la comparaison. Les chercheurs ayant à évaluer ces organisations devraient faire preuve de « compréhension »<sup>19</sup>.

Enfin, nous attirons l'attention des dirigeants en demande d'une gestion adaptée aux associations sur les libertés et les responsabilités que leur ouvrent ces organisations. Nous les invitons à assumer leur projet en précisant notamment les acteurs qu'ils entendent associer à sa production; ceux qu'ils voudraient voir y adhérer et ceux avec qui ils se contenteraient de négocier des contributions plus concrètes. Ce faisant, « ces hommes des prises de décision » (Simon, 1980) introduiront davantage de volonté, davantage de délibérations dans des systèmes souvent largement émergents.

Tous ces arbitrages relatifs à la production, à la diffusion et à la réalisation du projet contribuent à définir le cœur et les contours de l'association. Souvent présentées comme une caractéristique secondaire, la gestion et notamment la gestion des ressources humaines configurent des organisations de natures très différentes.

18. Les entreprises suscitent elles aussi des attentes hétérogènes, mais le profit leur donne une commune mesure (Moussé, 1997). Dans les associations, les débats portent sur la nature et les finalités de l'organisation.

19. Dans ce sens, Morin (1994) et Saulquin (2000) semblent comparer des représentations de la performance.

## BIBLIOGRAPHIE

- Afchain J., *Les associations d'action sociale*, Dunod, 1997.
- Archambault E., *Le secteur sans but lucratif*, Economica, 1996.
- Beaucourt C., « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue française de gestion*, n° 107, 1996, p. 121-131.
- Bloch-Laine F., « Entre l'administration et le marché: les associations », *Revue d'économie politique*, vol. 27, n° 4, 1977.
- Boltansky L. et Thevenot L., *De la justification, les économies des grandeurs*, Gallimard, 1991.
- Boulte P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, PUF, 1991.
- Brassard A. et Brunet L., « Pour une révision de la conception traditionnelle de la gestion », *Revue française de gestion*, n° 83, 1991, p. 48-59.
- Brown E., "Assessing the value of volunteer activity", *Non Profit & Voluntary Sector*, vol. 28, n° 1, 1999.
- Brunstein I., « Les associations contre l'exclusion, de la GRH à la GH », *Gestion 2000*, mars 1999.
- Cameron K., "Measuring organizational effectiveness in Institutions of higher education", *Administrative Science Quarterly*, n° 23, 1978.
- Castro S. et Alix N., *L'entreprise associative*, Economica, 1990.
- Cheroutre M.T., « Les associations dans la dynamique sociale », *RECMA*, 270, 1998.
- Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P., "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, n° 17, 1972.
- Cooperrider D. L. and Passmore W.A., "The Organization Dimension of Global Change", *Human Relation*, vol. 44, n° 8, 1991.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.
- Denzin N.K. et Lincoln S.Y., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, 1994.
- Dewarrat G., « La mesure d'efficacité des organisations non profit », *Direction et Gestion d'Entreprises*, 4, 1984.
- Dubet F., « *Sociologie de l'expérience* », Éditions du Seuil, 1994.
- Emerson R., « Power-Dependance Relations », *US Sociological Review*, vol. 27, 1962.
- Enjolras B., « Vers une théorie socio-économique de l'association: l'apport des théories des conventions », *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, n° 48, 1993.
- Flipe J.P. et Mayaux F., *Associations: réussir votre développement*, Édition d'Organisation, 1988.
- Forse M., « Les créations d'associations: un indicateur de changement social », *Observations et Diagnostics Économiques*, OFCE, n° 6, 1984.
- Frey J.H. et Fontana A., "Interviewing, the art of science", *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N. K. et Lincoln S. Y. (ed.), Sage, 1994.
- Glaser B. et Strauss A., *The discovery of grounded theory, strategies of qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967.
- Greffé X., « La gestion du non-marchand », *Revue française de gestion*, n° 22, 1979.
- Hamel G. et Prahalad C.K., « Strategic intent », *Harvard Business Review*, n° 3, 1989.
- Igalens J., Benazet J.P., Carles J. et Peyre A., « Gestion des entreprises sociales », *La Lettre du Cadre Territorial*, 1999.

- Ion J., *La fin des militants*, Éditions de l'Atelier, 1997.
- Kanter R.M. et Summers D.V., « Doing well while doing good », *The Nonprofit Sector*, Powell W.W. (ed.), *A Research Handbook*, Yale University Press, 1987.
- Lemoigne J.L., « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », *Epistémologie et sciences de gestion*, (coord.) Martinet A.C., Economica, 1990.
- Louart P., « Les champs de tension en GRH », *Repenser la GRH*, Brabet, Economica, 1993
- Marchais-Roubelat A., « Modélisation & complexité : de la décision à l'action », *Revue française de gestion*, n° 102, 1995, p. 102-108.
- Marshal E., « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *RFS*, n° 33, 1992.
- Martinet A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983.
- Mayaux F., « Les directeurs salariés : caractéristiques et influence », *RECMA*, n° 66, 1998.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg H., *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.
- Miramón J.M., Couet D. et Paturet J.B., *Le métier de directeur*, ENSP éditeur, 1992.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G., « L'efficacité de l'organisation », Gaetan Morin, 1994.
- Moussé J., *Éthique et profit aujourd'hui*, *Revue française de gestion*, n° 112, 1997, p. 52-59.
- Pareto V., *Manuel d'économie politique* (1906), Droz, 1966.
- Pasquier D.J. et Raynaud H., « Un outil d'aide à la décision multicritère », *Revue française de gestion*, n° 106, 1995, p. 11-21.
- Pujol G., « La dynamique sociale des associations », *Les cahiers de l'animation*, n° 39, 1983.
- Romelaer P., « La contribution de JG March à la théorie des organisations », *Revue française de gestion*, n° 98, 1994, p. 48-60.
- Romelaer P. et Huaut I., « La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can* », *Revue française de gestion*, n° 109, 1996, p. 19-37.
- Sainsaulieu R. et Laville J.L., *Sociologie de l'association*, de Brouwer, 1997.
- Salamon I., "In search of nonprofit sector II", vol. 3-2, 1992.
- Saulquin J.Y., « GRH & performance des services », *RFGRH*, n° 36, 2000.
- Simon H., *Le nouveau management – la décision par les ordinateurs*, Economica, 1980.
- Simon H., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.
- Souklal F., "The leader as a broker of Dream", *Human Relation*, vol. 44, n° 8, 1991.
- Sousi G., *Le fonctionnement des associations*, L'Hermès, 1994.
- Stengers I. (coord.), *D'une science à l'autre des concepts nomades*, Éditions du Seuil, 1987.
- Toulemonde J., « Stratégie et micro-stratégies dans l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 85, 1991, p. 73-81.
- Valéau P., « La gestion des volontaires dans les associations L. 1901 », Thèse de Doctorat, IAE de Lille, janvier 1998, <http://homepage.dtn.nfl.com/dmb/PValeau>
- Valéau P., « L'autonomie conditionnelle : pratique et gestion symbolique du pouvoir dans les associations », Dossier « Le management des associations », *Gestion 2000*, mars-avril 1999.
- Young P.C., « Non-profit institutions in an input-output framework », vol. 4-4, 1994.