



## **RIUESS - XIIIème Rencontres**

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.**

***Valeurs, Statuts, Projets ?***

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

**Isaac GUEYE**

Doctorant en Sociologie

best\_isaac9@yahoo.fr

Atelier de Recherche Sociologique (ARS) EA 3149

Ecole Doctorale SHS

Université Bretagne Occidentale (UBO)

Directeur de Thèse : M. Alain PENVEN

***L'ESS dans un contexte marqué par une logique gestionnaire dominante :  
SOLIDA'CITE, Isomorphisme ou Innovation organisationnel ?***

Résumé : L'objectif central de cette communication sera de mettre en évidence le processus d'isomorphisme institutionnel et ses spécificités dans les associations gestionnaires d'ESMS. En prenant appui sur les premiers entretiens exploratoires cinq associations composant notre population d'étude : Fondation Massé-Trévidy (Quimper), Kan Ar Mor (Douarnenez), Sauvegarde de l'Enfance (Brest), Sauvegarde 56(Lorient) et Don Bosco (Landerneau), cette communication va mettre en exergue les stratégies déployées par ces associations dans un contexte marqué par une logique gestionnaire dominante.

Introduction

Préambule

1. Les formes de régulation publique
  1. Du modèle classique....
  - 2...Aux nouvelles formes de régulation publique
  
- II. La transformation des rapports Etat-Associations
  1. Prédominance d'une régulation tutélaire
  2. Un processus d'Isomorphisme institutionnel
  3. L'innovation comme stratégie

### III. Solida'Cité : Isomorphisme ou Innovation organisationnel ?

1. Un regroupement d'associations
2. Stratégie d'adaptation ou stratégie d'innovation ?

Conclusion

#### **Préambule**

Il conviendrait de commencer par le commencement, c'est à dire ma double posture de chercheur-salarié (Assistant Ressources Humaines à la Fondation Massé-Trévidy). Mes travaux portent sur la gestion des ressources humaines des associations d'action sociale. Le travail que je me propose de relater ici est donc à la fois un travail de recherche et un rendu d'implications. Au-delà de la dualité apparente de mon statut et d'une capacité à circuler entre deux mondes, à savoir l'univers de l'action en entreprise et l'univers des savoirs académiques, quelles peuvent être les implications épistémologiques et méthodologiques liées à mon statut?

Dans son ouvrage « **L'expérience sociologique** », F. Dubet nous dit que « *la sociologie ne se fabrique pas seulement dans le secret des laboratoires. Elle est une activité intellectuelle autant que scientifique engagée dans le monde social et ses problèmes* ». Pour

lui, il y a deux manières de faire de la sociologie : l'une académique part de la théorie et des œuvres pour construire ses propres cadres. La seconde, celle qu'il a faite sienne, part des problèmes empiriques, de l'« expérience sociale » des acteurs dont il a essayé de faire l'analyse à la fois empirique et théorique.

A. Touraine a souligné que le sociologue, distant et neutre, rejeté et intégré au mouvement, risque de ne plus en être que l'idéologue de ces transformations. L'intervention sociologique revient ainsi à endosser une pratique de recherche « contextualisée » et à cultiver plus que d'autres, non une bienveillante distanciation, mais « *l'implication* » dans son « *sujet de recherche* ».

En entreprise, le sociologue vise à s'attacher aux processus à l'œuvre en s'adossant à des procédés scientifiques d'analyse mais aussi à des valeurs, défendus dans les transactions avec les acteurs qu'il interroge, les dirigeants ou les partenaires sociaux à qui il répond. En tant que salarié de la Fondation Massé-Trévidy, je suis lié aux enjeux actuels et futurs de celle-ci vivant ainsi la tension entre la recherche scientifique et la demande sociale. Je suis amené à avoir une posture critique me permettant d'avoir un regard extérieur sur mon objet d'étude.

Cette pratique de recherche-intervention sociologique doit échapper au piège de la subjectivité, du sens commun mais surtout à l'ordre institué par la Fondation en tant que objet d'étude. Le respect des principes sociologiques et la construction d'une distanciation sociologique seront deux éléments importants dans notre recherche pour garantir une objectivité scientifique car P. Bourdieu a écrit que « *l'on n'est sociologue qu'à temps plein* ».

## **Introduction**

Cette contribution se propose de questionner le management des organisations de l'ESS, plus spécifiquement des associations gestionnaires d'ESMS dans un environnement en pleine mutation. Ces organisations ont par essence une finalité sociale, que celle-ci soit orientée vers leurs membres, vers un groupe particulier d'individus ou vers la société dans son ensemble. Cette finalité sociale se traduit au niveau des types de biens et de services produits par ces organisations, mais aussi au niveau de leur fonctionnement interne. Ce secteur aujourd'hui se caractériserait par les « principes suivants » : finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de recherche de profit ; autonomie de gestion et processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (Defourny, Develtère & Fontenau, 1999). Il concernerait la production de services

au moyen de capitaux émanant de sociétaires volontaires, aux finalités desquels les administrateurs, managers et employés sont supposés rester soumis.

J. Afchain définit ainsi l'association d'action sociale : « *Celle qui gère des équipements sociaux, éducatifs ou médico-sociaux de façon professionnelle et militante. Ces équipements et services s'adressent à des enfants, adolescents, adultes et personnes âgées en grande difficulté. Ils relèvent le plus souvent de financements collectifs et sont encadrés par des professionnels de l'aide, de l'éducation ou du soin* ».

L'action publique connaît de profondes transformations caractérisées par une volonté de rationalisation et de maîtrise des dépenses publiques. Les rapports entre l'Etat et les associations gestionnaires d'établissement permettent de questionner les instruments de l'action publique à travers la régulation de « type tutélaire » et le processus d'isomorphisme institutionnel.

En 2011, à l'initiative des Directeurs Généraux, Don Bosco(Landerneau), Kan Ar Mor (Douarnenez), l'ADASEA 29 (Brest), la Sauvegarde 56 (Lorient) et la Fondation Massé Trévidy (Quimper) ont mené ensemble une réflexion sur leur engagement dans l'économie sociale et solidaire, partageant ainsi leurs valeurs, leurs atouts, leur analyse du contexte socio-économique et de leur vision de l'action sociale. Ces cinq organisations décident de travailler de concert pour poursuivre leur adaptation, leur développement, avec et pour, les usagers de services sociaux et médicaux-sociaux.

Nos travaux portent sur Solida'Cité, une organisation d'économie sociale et solidaire fondée par ces cinq associations d'action sociale bretonnes. En nous appuyant sur nos premiers entretiens exploratoires, nous allons tenter d'identifier les formes de stratégies déployées par les associations gestionnaires d'ESMS dans un contexte caractérisé par une régulation tutélaire et un phénomène d'isomorphisme institutionnel.

D'abord, nous allons analyser l'évolution des formes de régulation publique à travers les relations Etat-Associations. Dans un second temps, nous allons montrer que la transformation des rapports Etat-Associations a donné un nouveau mode de régulation qui est de « type tutélaire ». Ainsi, à l'aide des théories néo-institutionnalistes (DIMAGGIO & POWELL, 1991) nous tenterons de montrer qu'un processus dominant d'homogénéisation des pratiques se fait jour, à partir d'une analyse en terme d' « isomorphisme institutionnel ». Enfin, nous allons questionner le projet stratégique de Solida'Cité pour voir si c'est une stratégie d'adaptation ou d'innovation organisationnelle face aux contraintes exogènes.

## **1. Les formes de régulation publique**

### **1. Du modèle classique...**

Historiquement, l'action sociale et médico-sociale relevait de l'initiative d'organisations privées à but non lucratif, d'origine caritative ou encore issues des mouvements familiaux. En France, dès le Moyen Age, les ordres religieux et les congrégations se structurent sur le modèle d'associations volontaires autour d'un chef charismatique. Les confréries du XIIème siècle regroupaient des laïcs autour d'un monastère ou dans un même quartier sur des motifs religieux et de secours mutuel et parfois même dans un esprit de contestation du pouvoir communal. Il faudra donc attendre la IIIème République pour voir se voter la loi du 2 juillet 1901 relative au contrat d'association.

L'évolution économique et sociétale de la première moitié du XXème siècle va être l'occasion de la mise en place par l'Etat français de grandes politiques de protection sociale assise sur le travail et dont la consécration sera la création de la Sécurité Sociale. Les finalités de l'action sociale s'exprimeront au cours du XXème siècle successivement autour de concepts tels que l'assistance, la rééducation, l'action sociale, l'insertion, l'accompagnement, la solidarité, etc.

Dans un premier temps, avec, d'une part, la montée du marché et, d'autre part, le développement de la société civile, notamment associative, l'idéologie du « *trop d'Etat* » gagne toutes les couches sociales et politiques, tant du côté du pouvoir libéral que du côté des mouvements autogestionnaires. Dans un second temps, la décentralisation, que contribue à la « *panne du politique* ». Avec l'installation dans la crise et la montée de difficultés dans le fonctionnement du système de protection sociale, la volonté de maîtrise des dépenses s'accompagne d'un changement de méthode en vue de rationaliser l'action publique. Les associations se proposent de combler le vide laissé par la disparition des cadres traditionnels de solidarité. Il s'agissait d'apporter des réponses à des besoins non couverts par l'Etat à travers la solidarité nationale ou par le marché. Elle va donner naissance à de nouveaux modes d'interactions entre associations et pouvoirs publics qui vont dès lors s'inscrire dans un contexte de raréfaction des ressources. Les notions d'économie sociale de tiers secteur font leur apparition.

### **2...Aux nouvelles formes de régulation publique**

Dans une mise en perspective historique, Laville identifie deux vagues de professionnalisation dans les associations. Après 1945, les associations sont placées dans

l'orbite publique et structurent une activité professionnelle en lien avec le développement des services publics. Mais depuis les années 1970, ce secteur a été travaillé par des dynamiques de concurrence et de rentabilité toujours plus fortes, empruntant au marché des pratiques gestionnaires.

Vers les années 1980, la professionnalisation des associations s'est développée autour d'une dimension gestionnaire avec la mise en œuvre de techniques importées de l'entreprise privée dans une logique d'efficacité, en lien également avec la réforme de l'Etat et l'importation de la culture issue du monde anglo-saxon du nouveau management public (Laville, 2011). On assiste à une transformation des rapports entre l'Etat et les associations gestionnaires d'EMSM. La loi du 13 août 2004 confie de nouvelles compétences aux Conseils Généraux. On assiste à une redéfinition des missions qui passent par une décentralisation des politiques publiques dans le secteur médico-social. D'un côté, la participation associative peut se limiter à une simple consultation, de l'autre, on peut avoir une véritable concertation conduisant à la prise en compte des besoins exprimés par les associations. Les activités associatives sont étroitement liées aux formes changeantes de la régulation publique, mais par leur existence, elles peuvent aussi participer à l'évolution des formes de la régulation.

En effet, les associations sont pour certaines « institutionnalisées » à un point tel qu'elles semblent devenir des appendices de l'appareil de l'Etat que des organismes indépendants. Loin de n'exprimer que l'autonomie de la société civile, les associations peuvent donc être aussi envisagées comme des instruments de pouvoir et de contrôle social. En effet, selon toujours Laville *« en tant qu'action publique, il est légitime que l'associationnisme s'allie aux pouvoirs publics pour atteindre ses fins. Il est même impossible qu'il y parvienne sans une interdépendance positive avec les pouvoirs publics dans une acception large de l'action publique... Cette clarification des rapports entre associations et pouvoirs publics est loin d'être acquise »*.

## **II. La transformation des rapports Etat-Associations**

### **1. Prédominance d'une régulation tutélaire**

Ce nouveau contexte se traduit par un encadrement des associations du secteur social et médico-social et par une forme de régulation de type « tutélaire » (Enjolras, 1996 ; Laville & Nyssens, 2001) entre pouvoir public et associations. Se pencher sur l'instrumentation de l'action publique, c'est donc se donner les moyens d'appréhender les rapports entre l'Etat et la société, et en particulier de comprendre comment l'Etat, certes contesté, se réorganise

(Lascoumes, Le Gales, 2004). Cependant, un phénomène de « rationalisation organisationnelle » pèse aujourd'hui sur les associations gestionnaires d'ESMS. En effet, beaucoup d'associations sont soumises au « managerialisme » et à la bureaucratie institutionnelle calquant leur fonctionnement sur celui d'une régulation tutélaire négligeant leur originalité.

Les évolutions de la réglementation, depuis la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales jusqu'à la loi du 2 janvier 2002 et ses textes d'application, ont instauré de nouvelles exigences qui traduisent une dimension de contrainte renforcée dans l'allocation des ressources aux associations. Cet encadrement s'est fait par la mise en place progressive de procédures diverses de contrôle des associations à travers un contrôle des investissements et des coûts. Ce qui fait dire à l'un de nos enquêtés, que « *les reformes ont bouleversées, d'une part, le modèle de fonctionnement des associations mais aussi, d'autre, leurs projections* ».

La puissance publique exerce ainsi des contraintes institutionnelles de type coercitives sur les associations. Ce qui peut laisser place à des processus d'« *isomorphisme coercitif* » (Dimaggio, Powell, 1991). De cette manière, l'administration va leur imposer un ensemble de procédures et de règles administratives. L'intervention des pouvoirs publics a été cruciale pour l'économie sociale, à tel point que, d'après Demoustier (2000), le rôle des entreprises d'économie sociale « *a largement été occulté par les politiques publiques avec lesquelles elles ont entretenu des rapports de cogestion ou de dépendance* ». A des degrés divers, les différents mouvements de l'économie sociale ont été affectés par les évolutions de leur environnement. Certaines organisations se sont agrandies par la constitution de groupes complexes incluant des filiales commerciales utilisant des statuts n'ayant rien à voir avec ceux de l'économie sociale ; d'autres ont été même introduites sur le marché boursier.

Ce qui fait courir un risque de banalisation des associations gestionnaires d'ESMS dans l'exercice en les poussant à adopter, par mimétisme, des comportements imposés par la puissance publique et à développer ainsi une tendance à l'« *isomorphisme institutionnel* » (Di Maggio, Powell, 1991). Dans le cas des associations, le phénomène est plus complexe, car celles-ci ont subi la double influence d'une profonde insertion dans les politiques publiques, qui expliquent, dans certains cas, l'adoption des comportements et des règles de fonctionnement de l'administration et de l'immersion sur des marchés concurrentiels qui justifie le recours à des logiques capitalistes ou marchandes.

## **2. Un processus d'Isomorphisme institutionnel**



Les associations gestionnaires d'ESMS semblent subir un procédé d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire « un procédé contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales » (Di Maggio, Powell, 1991). Le terme *isomorphisme* est emprunté aux mathématiques et à la chimie. Le point de départ de la réflexion des deux auteurs réside dans l'interrogation fondamentale : *pourquoi les organisations deviennent-elles similaires?*

L'isomorphisme institutionnel constitue un concept clé de l'analyse néo-institutionnaliste déjà utilisé pour qualifier les processus d'homogénéisation des comportements dans le champ de l'économie sociale entre diverses institutions évoluant au sein d'un même environnement (Enjolras, 1996 ; Bidet, 2003).

Paul DiMaggio et Powell constituent deux représentants importants de la sociologie néo-institutionnaliste. Tout en réaffirmant la prégnance des institutions pour comprendre et expliquer les faits sociaux et économiques, la démarche néo-institutionnaliste est davantage orientée vers l'analyse des systèmes inter-organisationnels, au-delà de l'attention portée aux seules forces en présence à l'intérieur d'une organisation (Selznick, 1949). L'isomorphisme institutionnel se produit à l'intérieur d'un « *champ organisationnel* » que DiMaggio et Powell définissent comme l'ensemble des organisations qui appartiennent à une même « *aire* » de la vie institutionnelle. Au sein d'un même champ, les organisations partagent les mêmes fournisseurs, des ressources similaires ou des consommateurs identiques. Les organisations qui produisent des services ou des produits similaires appartiennent donc à un même champ, parce qu'elles sont connectées mais aussi parce qu'elles sont structurellement équivalentes. Ce qui est le cas des associations gestionnaires d'ESMS.

Selon les tenants de l'isomorphisme, ce processus affecte les organisations qui évoluent au sein d'un même champ organisationnel ; ce dernier produisant un modèle dominant qui exerce des pressions sur les organisations qui le composent. Ces associations gestionnaires d'ESMS évoluent dans un environnement juridique et administratif qui leur impose une manière d'organiser le travail de leurs salariés. Dans un contexte turbulent (évolutions réglementaires, contraintes budgétaires, concurrence), l'utilité associative s'est peu à peu rapprochée des autres entités institutionnelles que sont la puissance publique et l'entreprise privée. Nous partons de l'hypothèse selon laquelle ces associations semblent subir les trois sources d'isomorphisme institutionnel.

Tout d'abord, elles font l'objet d'un processus d'*isomorphisme coercitif* qui est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par les organisations

appartenant à un champ. Dans cette perspective, de nouvelles règles politiques et législatives sont susceptibles d'encourager le changement organisationnel (Huault, 2008). Ce type d'isomorphisme provient de la dépendance d'une organisation à une autre. Dans le cadre des associations, il est lié à la forte dépendance financière de celles-ci à la puissance publique et au mode de régulation de type « tutélaire ». Depuis quelques années, des techniques et compétences nouvelles ayant trait notamment à la gestion du personnel et à la gestion financière sont requises au sein de ces structures. Elles sont essentiellement liées au cycle budgétaire établi par l'administration publique. Les associations gestionnaires d'ESMS doivent fournir différents éléments (budgets, comptes administratifs, indicateurs...) venant justifier l'utilisation des fonds publics dans le respect d'un calendrier bien précis à travers le développement de la fonction gestionnaire. Elles s'inscrivent ainsi dans une logique d'adaptation à travers les procédures et les règles institutionnalisées par l'Etat. Ce qui fait que celles-ci ne semblent ne pas avoir une marge, comme par exemple « *sur la protection de l'enfance* ».

Parallèlement, les associations gestionnaires d'ESMS sont confrontées aussi à un processus d'*isomorphisme mimétique*. Elles tendent en effet à rechercher des modèles sur lesquels se référer et reconnues comme efficaces. C'est ainsi que des procédures de management et des outils de gestion (gestion par projet, GRH, GPEC, etc.) sont importés du monde de l'entreprise marchande ou du Nouveau Management Public. Cette logique gestionnaire impacte souvent sur la politique RH et le dialogue social de ces associations, comme nous l'a souligné un des directeurs d'associations : « *Notre politique RH est fortement sous contrainte du modèle de l'entreprise marchande. Les organisations syndicales nous y obligent : héritage d'organisations syndicales capitalistes, modèle issu de l'industrie, défense catégorielle, culture de la revendication* ». Les organisations entrent non seulement en concurrence pour des ressources et des clients mais sont mues par la recherche du pouvoir et de légitimité (Huault, 2008). Pour M. Chauvière (2010), « *le travail idéologique, entrepris dans le cadre de la modernisation des administrations publiques amène au détachement des idéaux de service public et de l'intérêt général. Cette attaque des valeurs républicaines a des effets sur les associations et les professionnelles et contribue à la chalandisation des pratiques institutionnelles, notamment par l'adoption inconsciente d'un langage gestionnaire, concurrentiel et financier* ». J. L.Laville et A.Evers montrent que l'insistance sur l'efficacité organisationnelle au service de l'« intérêt commun » a « *laissé de commun un vaste monde de motivations non consuméristes et non instrumentales* » (Evers, 1993). Demoustier (2002) y

voit « *non pas une trahison, mais un ajustement par rapport à l'environnement* ». Chemin et Gilbert (2010) montrent que, derrière leur apparente neutralité, les instruments de gestion ont un effet politique susceptible de transformer très en profondeur les associations. En effet, selon un directeur des associations interrogées, « *on pense les associations comme des organisations avec des réglementations qui nous embêtent, provoquent des dysfonctionnements et des concepts comme : optimisation, logique gestionnaire, etc.* »

Cette tension récurrente au sein des associations débouche sur la troisième source d'isomorphisme identifié par DiMaggio et Powell : l'*isomorphisme normatif*, associé à la professionnalisation, compris, ici, comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant. Dans cette perspective, les associations gestionnaires d'ESMS « *sont amenés à donner l'illusion qu'elles se comportent de manière rationnelle en adoptant des normes de comportement et les techniques perçues comme les plus adéquates pour atteindre les objectifs fixés par le marché* » (Huault, 2008).

Partant de leur mission de veille sociale qui a justifié leur reconnaissance, les associations d'action sociale sont devenues progressivement prestataires de service social, puis entreprises de service à la personne. Le poids croissant de la normalisation technique et des contrôles politiques, les processus de normalisation et de rationalisation, ont abouti à une place de plus en plus étriquée concédée d'en haut aux directions d'association et qui se limitent à la gestion du personnel, au contrôle qualité, à la gestion financière. Afin de réduire la dépendance à l'égard de l'administration, les associations gestionnaires d'ESMS tendent à s'engager dans des stratégies d'adaptation ou d'évitement. Ces stratégies peuvent s'effectuer à travers la voie partenariale par la création de différentes formes de regroupements associatifs en vue de mutualiser certains moyens ou services. Elle peut se faire aussi par des opérations de regroupement d'associations, de fusion-crétion ou de fusion-absorption à travers la reprise d'activités d'associations présentant des difficultés financières. C'est dans cette logique que cinq associations d'action sociale de la Bretagne ont créé une organisation d'économie sociale et solidaire dénommée Solida'Cité.

### **III. Solida'Cité : Isomorphisme ou Innovation organisationnel ?**

#### **1. Une « association » d'associations**

Les associations d'action sociale, en général, et celles gestionnaires d'ESMS plus spécifiquement évoluent dans un contexte favorisé par une recomposition de l'action sociale et l'émergence de nouvelles formes associatives. En même temps, le fait associatif s'est transformé (avec la loi Cadre, l'acte III de la décentralisation, l'émergence d'entreprises sociales). On assiste à une reconfiguration des rapports Etat-Associations.

Partant de ce constat, les cinq associations bretonnes (Fondation Massé-Trévidy de Quimper, Kan Ar Mor de Douarnenez, Don Bosco de Landerneau, Sauvegarde 29 de Brest et Sauvegarde 56 de Lorient) ont fait une analyse de leurs atouts et de leurs limites dans un contexte de réformes et de contraintes exogènes. Deux éléments majeurs sont sortis de cette analyse, une banalisation des structures d'action sociale par la concurrence et leur instrumentalisation par les pouvoirs publics.

## **2. Stratégie d'adaptation ou stratégie de contournement (évitement) ?**

Si leurs activités sont essentiellement vers la prestation à la personne, dans un but non lucratif et d'aide à la personne, le management de ces organisations, du fait de leur taille, de la diversité de leurs activités, semble être identique à celle de toute entreprise. La dimension sociale, fondement même de l'existence des services, la dimension juridique avec l'application du droit social, la dimension économique compte tenu des flux financiers générés, la dimension administrative nécessaire à la gestion maîtrisée, forment un ensemble de problématiques qui traversent le fonctionnement de ces organisations. En phase de développement et de maturité, la structuration des champs organisationnels est profondément modelée, médiatisée, canalisée par les arrangements institutionnels qui entretiennent une tendance inexorable à la similarité (Huault, 2008).

Ainsi pour pouvoir échapper ou moins subir ces tensions et contraintes, il s'agit pour ces cinq associations de déployer des stratégies d'adaptation ou de contournement. En effet, on peut constater des tensions ou contraintes venant, d'une part du marché avec une marchandisation de l'action, et d'autre part, des institutions publiques (Etat, Conseils Généraux, ARS).

Les associations oscillent entre le recours aux méthodes de gestion issues des entreprises privées ou celles émanant du secteur public, en particulier du « nouveau management public ». Depuis quelques années, des associations d'associations s'élaborent, s'organisent face à un environnement de contraintes (Marché et Puissance publique). Ces « *nouvelles*

*organisations sous-tendent la mutualisation de moyens, l'organisation de plateaux techniques, la gestion des emplois et des compétences, la coordination des appels à projet et des appels d'offres ».*

L'article 1<sup>er</sup> du texte commun d'engagement du 19 septembre 2011 précise que Solida'Cité est un « *groupement d'Economie sociale et solidaire* ». Il a pour objet de « favoriser le développement d'actions sociale, médico-sociales, de santé, de formation et d'éducation, dans le cadre de l'Economie sociale et solidaire. En effet, cette précision permet d'interroger le statut de l'association : est-elle une réponse à l'incitation du législateur qui veut restructurer les associations gestionnaires d'ESMS sur les territoires ou s'agit-il d'une stratégie innovatrice fondée sur la mutualisation et la régulation concertée de leur monopole du champ sur la Bretagne ?

Ce processus d'innovation qualifié d' « *ordinaire* » par Strauss (1990) qui articule logiques internes et externes permet d'interroger les relations entre adaptation aux contraintes (isomorphisme) et stratégies d'affirmation d'une position cohérente avec les valeurs et principes des associations (innovation). Le statut de l'association Solida'Cité crée une combinaison de négociations donc de rapports de force structurés par la perception des enjeux que sont la négociation entre associations et pouvoir public et la négociation entre associations. Autrement dit, il s'agit d'identifier les propriétés structurelles qui pèsent sur chaque négociation.

Le concept d'ordre négocié a pour vocation de souligner « *l'absence de fixité de l'ordre social, son caractère temporel, mobile et instable* » (Strauss, 1993). Dans cette perspective, les organisations sont conceptualisées comme des systèmes de négociations permanentes : l'ordre est sans arrêt en cours de construction par le biais d'arrangements négociés entre les membres de l'organisation. Comme l'explique Strauss (1993: 251), les conditions données par le contexte (règles, rôles et rapports de pouvoir) ne contraignent pas totalement l'action, elles constituent les éléments par rapport auxquels les acteurs vont réagir et qui, en même temps, évoluent (se renforcent ou s'affaiblissent), sous l'effet des négociations. Ainsi, le contexte dans lequel se déroule la négociation interagit avec elle et réciproquement.

Solida'Cité regroupe des associations ont des domaines d'activités proches, dans les secteurs social et médico-social, des lieux de rencontre, des préoccupations communes. Sa portée transformatrice lui donne un caractère novateur dans la mesure où « *ce modèle alternatif veut adopte un mode de gouvernance partagée où les coopérations sont basées sur la*

*responsabilité collective et la capacité « à faire avec » les citoyens, habitants des lieux d'intervention ».*

Dans ce sens, elle semble être à la fois une adaptation aux contraintes exogènes et une affirmation du projet fondateur des associations. Pour Schumpeter l'innovation n'est ni bonne ni mauvaise, elle est une « *destruction créatrice* » (Schumpeter & Fain, 1961). L'innovation se heurte donc toujours, d'une manière ou d'une autre, à l'organisation (Alter, 2010). L'organisation « Solida'Cité » est un regroupement d'associations qui est une stratégie différente de la fusion-crédation ou de la fusion-absorption. Dans le préambule précisant le statut de Solida'Cité, il est précisé que l'association « *peut présenter une offre différentes des organisations publique, d'une part, et des organisations privées lucratives, d'autres part* ».

Considérée comme un puissant vecteur de dépassement des périodes de crise, l'innovation, dans ses différentes déclinaisons (technologique, organisationnelle, institutionnelle...) cristallise aujourd'hui l'attention des acteurs, qu'ils soient chercheurs, politiques, experts ou simples citoyens (Richez-Battesti et Vallade)

Le consortium Solida'Cité peut être considéré comme à la fois comme stratégie d'adaptation et d'innovation dans le secteur social et médico-social. En effet, le regroupement d'associations par la coopération ou par la coordination semble être une tentative stratégique pour accroître la légitimité de ces associations dans leurs rapports au territoire mais aussi avec le pouvoir public. L'un des objectifs, c'est de mutualiser les « *moyens des adhérents concernés notamment sur les axes suivants : ressources humaines, expertise juridique, gestion administrative et financière, évaluation de la qualité, services techniques, activités sociales, médico-sociales, etc.* ». Un autre objectif majeur du projet de Solida'Cité est de permettre aux organisations signataires d'organiser leurs développements afin que ceux génèrent non concurrence entre elles, complémentarité et cohérence territoriale. Elles se solidarisent en tronc commun afin de développer des pratiques coopératives au sein de l'Association « Solida'Cité »

On observe cependant en leur sein la mise en œuvre de logiques transversales spécifiques. Celles-ci s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance élargie qui pourrait annoncer les prémices de nouveaux modes d'organisation (Eynaud, 2006) entre acteurs publics, entreprises et associations. Par sa capacité à marier ces logiques, qui s'opposent parfois, Solida'Cité pourrait-elle devenir un modèle d'organisation ?

## **Conclusion**

Dans cette communication, nous avons analysé le processus d'isomorphisme organisationnel et ses spécificités dans les associations gestionnaires d'ESMS en partant de cinq associations bretonnes. Les difficultés du système de protection sociale depuis le milieu des années 1970 ont laissé place à un nouveau modèle d'allocation des ressources publiques fondé sur la rationalisation des dépenses. Cette rupture va donner naissance à un mode d'interaction entre associations et pouvoirs publics : la régulation type « tutélaire » (Enjolras, 1995 ; Laville, Nyssens, 2001) marquée par un encadrement et un contrôle accru des associations par les pouvoirs publics.

Dans ce nouveau contexte, les associations gestionnaires d'ESMS adoptent de nouvelles modes d'organisation et de fonctionnement et tendent à réinterroger leur capacité à « entreprendre autrement ». Elles vont en effet adopter des comportements proches des entreprises marchandes et du secteur public que nous avons qualifié de processus d'« *isomorphisme institutionnel* » à la suite des travaux de DiMaggio Et Powell (1991). Cet isomorphisme résulte de trois sources : l'iso-coercitif (ou pression du politique), l'iso-mimétique (lié à des réponses standardisées) et l'iso-normatif (résultant de la professionnalisation). Cela conduit à ce que toutes les associations se ressemblent puis ressemblent à toute autre organisation.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- AFCHAIN, J (2001), *Les associations d'action sociale: outils d'analyse et d'intervention*, Paris : Dunod.
- BOURDIEU. P, Fritsch. P (2000), *Propos sur le champ politique*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, Propos sur le champ politique, PUL, 110p
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 770p.
- CHAUVIÈRE. M, (2010), *Trop de gestion tue le social, Essai sur une discrète chalandisation*, Paris : La Découverte, 219p

- DUBET. F (2007), *L'expérience sociologique*, Collection *Repères*, Paris : La Découverte, 118p
- ENJOLRAS B. (1995), *Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris : Desclée de Brouwer,
- LASCOUMES. P & LE GALES. P (dir), (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris : Presses de Sciences Po, 370p
- LAVILLE J-L. & NYSSSENS M. (2001), *Les services sociaux entre associations, Etat et marché*, Paris : La Découverte, 288p
- LAVILLE. J-L (2010), *Politique de l'association, Economie humaine*, Paris : Seuil, 354p
- HOARAU C. & LAVILLE. J-L (2011), *La gouvernance des associations (Economie, sociologie, gestion)*, Toulouse : Eres, 297p
- PRIOU J. (2007), *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*, Paris : Dunod, 336p
- TOURAINÉ. T (1978), *La voix et le regard*, Paris: Les Éditions du Seuil, 1978, 315 pp.

### **Ouvrages collectifs**

- AVARE P. & SPONEM S. (2008), "Le managérialisme et les associations", in Hoarau C. & Laville J-L. (dir.), *La Gouvernance des associations*, Erès, collection sociologie économique, p. 111- 129.
- DI MAGGIO P. & POWELL W. (1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. in DI MAGGIO P. & POWELL W. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- ENJOLRAS B. (1996), *Associations et isomorphisme institutionnel*, *RECMA*, n°261, pp. 68-76. ENJOLRAS B. (2005), *Economie sociale et solidaire et régime de gouvernance*, *RECMA*, n°296.
- LALLE. B (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur acteur », *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, Janvier/février, p. 46.

### **Articles**

- BIDET E. (2003), L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, *Revue du MAUSS*, n°21, pp. 162-178.
- BLOCH-LAINE F. (1994), Identifier les associations du service social, *RECMA (Revue des études coopératives, mutualistes et associatives)*, n°251.
- CHAUVIÈRE M. (2007), Les associations d'action sociale : quelle légitimité dans un contexte en mutation ?, *Regards sur l'actualité, La documentation française*, n°333, pp. 25-40.
- DAHAN-SELTZER. G (2004), « Le soutien au développement de la sociologie professionnelle : la création de l'APSE », *Sociologies Pratiques*, n° 8.



