

# ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ ET STRATÉGIES DE RECONNAISSANCE

Une diversité de réponses associatives  
aux pressions institutionnelles

par Céline Marival\*

*En prenant appui sur deux cadres théoriques étudiant la relation des organisations à leur environnement, cet article fournit dans un premier temps une analyse exploratoire des stratégies de reconnaissance déployées par les associations de solidarité dans le nouveau contexte de rationalisation des ressources publiques. Une analyse factorielle permet dans un second temps de préciser comment ces stratégies structurent les comportements associatifs. Une typologie des associations en fonction de leurs comportements stratégiques est alors proposée.*

---

\* ATER, docteur en sciences économiques, Lest-CNRS, université de la Méditerranée, Mél.: celine.marival@univmed.fr.

---

**H**istoriquement, les associations de solidarité – dont le point commun est d’apporter différentes formes d’aide et de soutien aux personnes fragiles (du fait de leur âge, de leur handicap ou de leurs difficultés sociales) – ont souvent été à l’origine de la détection de besoins sociaux et de la mise en œuvre de réponses adaptées. Avec le soutien des pouvoirs publics, elles sont progressivement devenues des acteurs économiques importants. Elles occupent aujourd’hui une place centrale dans la mise en œuvre des politiques sociales en assurant à elles seules près de 60 % de l’offre de services sociaux. L’Etat s’est en effet peu à peu inscrit dans une position intermédiaire, en leur déléguant la production de services sociaux et médico-sociaux, tout en venant financer, encadrer et réglementer cette production. Ces relations de longue date avec les pouvoirs publics s’inscrivent aujourd’hui dans un contexte économique tendu d’aggravation de la dette publique et de déficit des régimes sociaux. Dans ce cadre, l’action publique connaît de profondes transformations caractérisées par une volonté de rationalisation et de maîtrise des dépenses publiques dans le droit fil du *new public management*. Elle se traduit par le renforcement de la régulation « tutélaire » (Enjolras, 1995 ; Laville et Nyssens, 2001) et par la généralisation des logiques de mise en concurrence des associations venant bouleverser les mécanismes d’allocation des ressources.

Dans un tel contexte, la quête de reconnaissance des associations vise dorénavant à garantir la continuité de leur projet, dont les financements publics constituent la principale source de financement. En s’appuyant

sur les résultats d'une enquête originale (*encadré 1*), l'objectif central de cet article est d'identifier les stratégies de reconnaissance déployées par les associations face aux évolutions de leur environnement. En mobilisant deux cadres théoriques étudiant la relation des organisations à leur environnement, la première section présente une analyse exploratoire de ces stratégies. Une analyse factorielle permet dans un second temps de préciser comment ces stratégies structurent les comportements associatifs, dont nous proposons une typologie.

## Des associations entre dynamisme et isomorphisme

Deux approches théoriques complémentaires peuvent être convoquées pour appréhender les stratégies de reconnaissance déployées par les associations. Pour l'approche néo-institutionnaliste (Di Maggio, Powell, 1983), qui adopte une vision relativement déterministe, l'environnement institutionnel exerce des pressions sur les organisations, les poussant à s'adapter aux normes, règles et croyances en vigueur. Après avoir analysé comment elle s'applique aux associations étudiées, nous montrons, en mobilisant le cadre théorique de la « dépendance aux ressources » (Pfeffer, Salancik, 1978), que d'autres comportements plus volontaristes peuvent être adoptés par les associations. Il est dès lors nécessaire de combiner ces deux approches.

### Processus d'isomorphisme institutionnel et stratégies d'adaptation

En suivant l'approche néo-institutionnaliste, on peut soutenir que le nouveau contexte politico-administratif donne naissance à un processus d'homogénéisation des comportements associatifs pouvant être qualifié d'isomorphisme institutionnel.

Concept clé de l'analyse néo-institutionnaliste déjà utilisé pour qualifier les processus à l'œuvre dans le champ de l'économie sociale (Enjolras, 1996; Bidet, 2003), l'isomorphisme institutionnel est défini comme

### Encadré 1 Éléments de méthode

Nos analyses reposent sur l'exploitation de données recueillies entre 2007 et 2009 en région Languedoc-Roussillon (Marival, 2011). Le matériau empirique est constitué, d'une part, de 17 entretiens approfondis menés auprès de dirigeants associatifs (directeurs salariés) et, d'autre part, de 54 questionnaires retournés par les dirigeants salariés et bénévoles, soit près d'un quart de l'offre associative régionale. Nos réflexions ont par ailleurs pu être alimentées par une immersion au sein de l'Uriopss (union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux) Languedoc-Roussillon dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) de juin 2006 à mai 2009. Cette association située à Montpellier fédère, représente et conseille près de 250 associations sociales et médico-sociales.

« un processus 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 » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 149). Ce phénomène d'isomorphisme affecte donc les organisations qui évoluent au sein d'un même champ organisationnel. Suivant cette approche, la quête de légitimité des organisations réside dans la mise en conformité de leurs pratiques aux exigences de leur environnement (en termes de procédures, de valeurs et d'objectifs).

Les auteurs identifient trois sources d'isomorphisme, que nous retrouvons de façon conjointe au sein des associations étudiées.

### *Isomorphisme coercitif*

Tout d'abord, elles font l'objet d'un processus d'isomorphisme coercitif. Ce type d'isomorphisme provient de l'influence politique et de la dépendance d'une organisation à une autre. Dans le cadre des associations étudiées, il est lié à la forte dépendance financière des associations à la puissance publique et au mode de régulation de type tutélaire. Ce cadre légal affecte en effet de nombreux aspects du comportement des associations. Ainsi, des techniques et compétences nouvelles ayant trait notamment à la gestion du personnel et à la gestion financière sont requises. Elles sont essentiellement liées au cycle budgétaire établi par l'administration dans le cadre du régime de l'autorisation. De même, afin de s'inscrire dans la logique de contrôle budgétaire des pouvoirs publics, les associations doivent fournir différents documents (budgets prévisionnels, comptes administratifs, indicateurs...) venant justifier l'utilisation des fonds publics dans le respect d'un calendrier bien précis. Elles se situent dès lors dans une logique d'adaptation à travers les procédures. Au risque de voir leurs financements non reconduits, les associations adoptent les règles institutionnalisées par l'Etat et tendent finalement à se ressembler. Il s'agit en outre d'intégrer les objectifs de l'administration à travers la recherche d'une efficacité économique qui va passer essentiellement par le développement de la fonction gestionnaire.

### *Isomorphisme mimétique*

Parallèlement, les associations sont confrontées à un processus d'isomorphisme mimétique lié principalement à l'incertitude qui découle de l'ouverture à la concurrence. Elles tendent en effet à rechercher des modèles auxquels se référer et à adopter des solutions déjà connues et reconnues comme efficaces. C'est ainsi que des outils de gestion sont de façon croissante directement importés du monde de l'entreprise marchande ou du nouveau management public: gestion par projet, démarches qualité ou de certification ISO, évaluation de la performance à travers l'utilisation de méthodes diverses de *benchmarking*, gestion des ressources humaines (GRH), gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), etc. Ce mouvement n'est d'ailleurs pas sans générer de conflit au sein des associations, notamment entre la logique

gestionnaire et la logique militante historique. Cet aspect a été souligné par de nombreux auteurs qui mettent en évidence la difficile articulation entre les projets politiques des associations et le développement de la fonction gestionnaire. Le pouvoir politique des administrateurs tendrait ainsi à disparaître derrière une technocratie montante incarnée par la figure du directeur général. Au sein de certaines associations, cette nouvelle logique peut laisser place à une confusion des rôles entre les administrateurs bénévoles et les directeurs « techniciens », remettant ainsi en cause ce qui constitue la spécificité de la gouvernance associative, à savoir le binôme « politique-technique » (Alfandari, 2008).

### *Isomorphisme normatif*

Cette tension récurrente au sein des associations conduit vers la troisième source d'isomorphisme identifiée par DiMaggio et Powell : l'isomorphisme normatif, lié notamment à la professionnalisation. En raison des nouvelles exigences de la réglementation, les bénévoles ont peu à peu été remplacés par des salariés, progressivement organisés autour de réseaux de professionnels (telle l'association régionale des directeurs d'établissements et de services spécialisés, Ardess). Ces réseaux constituent d'importants vecteurs de diffusion de règles normatives à propos des comportements organisationnels et professionnels (charte de la fonction de direction, partage de valeurs éthiques et professionnelles, promotion du droit des usagers...). Ces derniers ont notamment contribué à la reconnaissance de diplômes et de qualifications spécifiques participant à la diffusion de nouvelles cultures professionnelles. Le décret du 19 février 2007 relatif à la qualification des directeurs<sup>(1)</sup> en constitue l'une des plus évidentes manifestations. Il favorise la diffusion d'une culture plus « technique », voire « technocratique », au détriment d'une culture plus sociale ou « éducative ». Ce décret modifie en effet les pratiques historiques de recrutement aux fonctions de direction. Alors qu'il était jusque-là réservé aux titulaires du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social ou de service d'intervention sociale (Cafdes), formation dominante et spécifique au secteur social et médico-social, l'accès à ces postes est désormais ouvert à des professionnels titulaires de diplômes issus d'autres domaines et notamment d'écoles de commerce ou de formations universitaires en management.

(1) Décret 2007-221 du 19 février 2007 relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou de plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux. Il précise le type et le niveau de qualification requis pour accéder à la fonction de directeur.

### **Le développement de stratégies plus volontaristes**

Un processus d'isomorphisme et d'homogénéisation des comportements semble donc bien s'opérer au sein du champ étudié ; néanmoins, l'adaptation ne doit pas être vue comme la seule stratégie de légitimation possible. Alors que certaines associations s'inscrivent dans une logique de mise en conformité, d'autres déploient des stratégies plus « proactives » en vue de limiter leur dépendance à l'environnement.

Dans cette perspective, le modèle de la dépendance aux ressources développé par Pfeffer et Salancik (1978) fournit une grille d'analyse des stratégies

prises en œuvre par les organisations pour modifier les rapports de pouvoir existants. Selon ces auteurs, cette dépendance s'apprécie au regard de trois dimensions, dont la conjonction conduit à des situations de dépendance critique. La première est le caractère « essentiel » de la ressource. Il s'agit de se demander si elle est indispensable pour fonctionner comparativement à d'autres. La dépendance va ensuite être déterminée par la « concentration » de la ressource, c'est-à-dire sa part dans l'ensemble des ressources, et, enfin, par sa « substituabilité » (l'existence d'une ressource alternative).

Le recours à cette théorie permet de relativiser la subordination des associations. Elle suppose en effet que les organisations déploient différentes stratégies afin de contrôler certaines ressources qui leur sont indispensables et, de cette façon, de créer des situations de dépendance mutuelle. Il s'agit ainsi de réduire l'incertitude face à l'octroi et au renouvellement des financements, mais également, au-delà, de se rendre indispensable dans la sphère des négociations locales.

Dans leur ouvrage de référence, Pfeffer et Salancik (1978) distinguent différents types de stratégies que nous avons tenté de confronter au secteur associatif social et médico-social en nous appuyant sur l'enquête exploratoire menée par voie d'entretiens auprès de dirigeants associatifs.

*La « course à la taille » :  
des stratégies de croissance et diversification*

Afin de réduire leur dépendance à l'égard de l'administration, les associations tendent d'une part à s'engager dans des stratégies de développement et de croissance externe. Pour faire référence à la grille de Pfeffer et Salancik – qui parlent quant à eux de « *stratégies d'absorption* » –, il s'agit de cette façon d'augmenter la « non-substituabilité » de l'association et la concentration des ressources autour de sa propre entité. Pour cela, les associations vont essentiellement jouer sur l'augmentation de leur taille ou de leurs parts de marché. L'objectif est ici, en raison du poids économique acquis, de devenir des acteurs incontournables et d'acquiescer de cette manière un contre-pouvoir plus important.

Dans ce cadre, la stratégie des associations va être essentiellement orientée sur l'acquisition des « ressources stratégiques », et en particulier ici des ressources économiques. Elles recouvrent l'ensemble des « actifs » qui lui procurent un certain pouvoir économique. Celui-ci s'apprécie à travers l'activité gérée, mesurée principalement en nombre de places, de masse salariale ou de taille des budgets. Ces ressources peuvent être mobilisées pour légitimer les intérêts de l'organisation ou exercer une pression indirecte sur les responsables publics en raison de la menace sur le tissu économique que représente l'association en cas de suppression d'emplois ou d'offre de services.

Il s'agit donc d'acquiescer une plus grande force économique, garantie d'une plus grande indépendance. C'est ce que confirme le directeur général d'une association, premier employeur de son département, qui affirme entretenir des « *liens privilégiés* » avec les autorités en raison de son poids

économique. Cette place particulière sur son territoire lui apporte une plus grande liberté en matière de « *choix des modalités de gestion* » ainsi que dans la promotion de nouveaux projets.

Cette première stratégie va se mettre en œuvre selon différentes modalités et notamment par le développement d'activités nouvelles, dimension classique de l'entrepreneuriat social. Au-delà de l'accroissement de la taille de l'association et de l'acquisition d'une certaine audience, cette ouverture du champ d'activité peut recouvrir des stratégies sous-jacentes. Ces stratégies de développement et de croissance vont en effet le plus souvent s'accompagner d'un mouvement de diversification (de l'activité et des financements) visant à limiter le caractère « critique » des financements publics et, par conséquent, à réduire la dépendance à l'administration.

Elle peut se réaliser selon différentes modalités et, premièrement, au niveau des financements publics eux-mêmes. Tel est le cas de cette association de lutte contre les exclusions créée en 1978 pour travailler essentiellement avec le public des sortants de prison. Elle va ensuite élargir son champ d'activité et les services proposés, ce qui va aller de pair avec une évolution de ses financements publics, même si les financements en provenance de l'Etat (*via* les directions départementales des affaires sanitaires et sociales [Ddass]) vont rester le « fil conducteur ». Alors qu'elle reposait initialement sur une seule source de financement (une dotation globale de financement de l'Etat sur la base des prix de journée des centres d'hébergement et de réinsertion sociale [CHRS] pour un établissement de dix places), l'association va peu à peu se tourner vers des activités financées par le conseil général (CG), telle l'insertion par l'activité économique (IAE). L'association comporte aujourd'hui trois établissements (centre d'accueil pour demandeurs d'asile [Cada], CHRS, IAE), ainsi que des mesures d'accompagnement social périphériques : elle puise ses ressources auprès de vingt financements différents. Dans ce cas, l'objectif poursuivi était de « *ne plus dépendre d'un seul financeur* ». Outre le renforcement du financement des activités traditionnelles qu'il permet, le changement de public ou d'activité semble dès lors être ici une condition d'indépendance par rapport aux pouvoirs publics, en raison de la mixité des interlocuteurs qu'il implique.

La diversification des financements se manifeste ensuite par un recours de plus en plus fréquent à des ressources d'origine privée, soit à travers la vente de produits ou de services, soit en faisant appel au mécénat d'entreprise ou de fondation<sup>(2)</sup>. Deux raisons sont fréquemment citées pour justifier ce mouvement. Ces ressources d'origine privée permettent la mise en place de projets innovants qui ne s'inscriraient pas dans des « cases » financières prévues par l'administration. Elles peuvent ensuite constituer un moyen de contourner la « rigidité » inhérente à certains financements publics.

Cette association d'aide à domicile œuvrant historiquement auprès de personnes âgées ou handicapées a donné une nouvelle orientation à son activité en développant des prestations dites de confort, non régies par

(2) Il est néanmoins important de préciser que ces deux sources privées de financement inscrivent l'association dans des logiques différentes, voire opposées. Alors que les premières positionnent l'association dans le monde concurrentiel et marchand, le mécénat s'inscrit plutôt sur le registre de la réciprocité. Le choix entre ces deux mécanismes pourra dès lors traduire des modèles de développement totalement différents pour les associations de solidarité.

la réglementation classique et non tarifées par l'administration (jardinage, assistance informatique « tout public », services de garde d'enfants), ce qui lui permet de garder une certaine liberté financière et décisionnelle. Le fait d'aller sur ces nouveaux créneaux constitue ici une « garantie d'autonomie et de liberté ».

Le développement et l'ouverture de l'activité, impliquant le développement de partenariats nouveaux, peuvent aussi constituer un moyen d'occuper le terrain afin de favoriser le repérage des associations.

Cette croissance peut en outre s'effectuer au niveau externe à travers la voie partenariale par la création de différentes formes de regroupements associatifs en vue de mutualiser certains moyens ou services (personnel, service juridique, service qualité, etc.). A un autre niveau, la croissance économique des associations peut passer par des opérations de fusion-crétion<sup>(3)</sup> ou de fusion-absorption<sup>(4)</sup> à travers la reprise de l'activité d'associations présentant des difficultés financières. Ces situations sont susceptibles de laisser place à des affrontements entre associations d'un même secteur sur un même territoire. Pour être les plus légitimes auprès des pouvoirs publics, certaines associations se sont agrandies en s'engageant dans des mouvements de croissance à tout prix, quitte à absorber d'autres associations sur leur passage. Cette recherche d'une taille critique tend à faire émerger des structures en situation de quasi-monopole sur certains territoires.

(3) « Réunion de plusieurs associations en une seule à travers la création d'une nouvelle association » (Uniopss, 2007).

(4) « Une ou plusieurs associations sont dissoutes et immédiatement absorbées par une autre association déjà existante » (Uniopss, 2007).

### *Le développement de compétences d'expertise et de réseau*

Afin d'augmenter la dépendance de la collectivité vis-à-vis des activités déployées par les associations, on assiste parallèlement au développement de nouvelles compétences par ces dernières. Il s'agit d'abord de compétences d'ordre technique. Afin d'être plus réactives aux évolutions réglementaires, certaines associations vont en effet se doter d'une véritable expertise technique (juridique, comptable, communication, etc.) au sein de leurs sièges sociaux. Le but est d'obtenir un ascendant par rapport à d'autres associations dans le montage de dossier et d'acquérir dans le même temps une reconnaissance par les autorités en termes de professionnalisme. En outre, on assiste à la création de nouveaux métiers dédiés au développement de projet et à l'innovation sociale. L'expertise et l'ingénierie sociale constituent des compétences d'un type nouveau mises en place dans une visée prospective. Celles-ci sont en effet mobilisées pour la réalisation de diagnostics territoriaux, visant la détection et l'étude des besoins, afin de se rendre acteurs de la régulation locale. Cela se traduit par le recrutement d'agents de développement ou par la mise en place de fonctions de veille, d'observatoires ou de pôles dédiés au développement de projets. Il s'agit de disposer de ressources informationnelles susceptibles d'intéresser les décideurs publics.

Des compétences plus cognitives dédiées à la création de réseaux ou de capital social tendent en outre à émerger. La participation à des réseaux est en effet clairement perçue comme une source de valeur par certaines associations et constitue un véritable investissement, puisqu'elle implique

la mise en œuvre de moyens (humains, financiers) afin d'en percevoir un retour en termes de repérage et de reconnaissance dans le travail. Bien souvent, cette compétence est assumée par le directeur général, parfois clairement missionné pour exercer ce rôle de « mise en réseau ». Une association nous confie s'être dotée d'« outils et de moyens techniques pour porter la parole de l'association » et être présente dans les lieux d'orientation des politiques locales. L'objectif est de développer les ressources relationnelles de l'association, vecteur d'influence privilégié, car elles facilitent l'accès aux décideurs publics et permettent de disposer d'une information utile au positionnement.

A travers le déploiement de ces différentes compétences, il s'agit de convaincre du caractère essentiel de son action et de se rendre incontournable par rapport à d'autres associations, notamment aux plus petites, qui n'auraient pas les moyens de dégager de telles compétences.

### *La gouvernance interne comme ressource stratégique*

La gouvernance interne de l'association fait ici référence à la composition de ses instances décisionnaires et au profil de ses parties prenantes. Les parties prenantes désignent les personnes qui ont un intérêt dans l'organisation, tant au niveau de son activité que de ses résultats ou performances (Ben Ner, Van Hoomissen, 1991). Certaines d'entre elles sont des parties prenantes stratégiques pour l'association, car elles peuvent avoir un impact sur les processus de pouvoir et d'influence des décisions publiques. Comme le soulignent Pfeffer et Salancik (1978), le conseil d'administration (CA) constitue un outil essentiel de réduction de l'incertitude pour les organisations. Sa composition est chargée de nombreux enjeux. Par exemple, l'intégration de représentants<sup>(5)</sup> de l'administration dans le CA (techniciens ou élus) permettra aux associations d'acquiescer plus aisément le soutien des pouvoirs publics. Ces intégrations constituent dès lors de véritables ressources stratégiques susceptibles d'accroître le pouvoir d'influence des associations. De même, la présence de représentants des usagers peut être considérée comme une « ressource informationnelle » (Attarça, 2003). Ce contrôle de l'association par les usagers ou leurs représentants (parents d'enfants handicapés, par exemple) la positionne au plus près du repérage et de la connaissance des besoins sociaux, plus difficiles à atteindre pour un acteur extérieur. Il lui permet ainsi de disposer d'une information privilégiée, source potentielle de légitimité et d'influence, car elle atteste de la capacité des associations à porter la parole des personnes. Enfin, l'accueil de membres d'autres associations dans les CA va permettre un échange d'informations sur les attentes de l'administration et contribuer ainsi à la réduction de l'incertitude.

### *Des stratégies de coopération et de négociation*

Afin d'éviter les conflits liés à l'environnement concurrentiel, l'association peut également chercher à stabiliser ses relations avec les acteurs de son environnement à travers différentes stratégies de négociation et

(5) Comme le souligne Petrella (2003, p. 83), le terme « membres » aurait été plus juste que celui de « représentants d'administration ». En effet, les personnes ainsi désignées n'ont pas forcément ici reçu de mandat « officiel » pour représenter leur structure d'origine.



de coopération au niveau externe. Il s'agit ainsi de coordonner les intérêts respectifs d'acteurs multiples, de structurer les relations par la création de liens plus ou moins formalisés et de créer de cette manière des « *environnements négociés* » au sens de Pfeffer et Salancik (2003). Selon ces auteurs, de telles stratégies peuvent être déployées en vue d'accéder aux ressources, de rendre plus prévisibles les résultats d'une négociation ou encore d'éviter le contrôle de l'environnement. Ils évoquent pour cela différents mécanismes possibles, et notamment les associations professionnelles, les accords commerciaux, les comités consultatifs ou de direction, les joint-ventures et les normes sociales. Autant de moyens de partager le pouvoir, de stabiliser et de coordonner les interdépendances mutuelles. Ces formes de coopération font apparaître une grande diversité, tant sur le plan des objectifs poursuivis qu'au niveau des ressources mises en commun ou des formes empruntées. Dans leur configuration la plus informelle, on trouve des temps ou espaces d'échange et de réflexion, parfois réguliers, autour de l'activité, des projets ou des pratiques professionnelles. Ces collectifs « de fait » ne disposent pas d'enveloppe juridique.

La mutualisation de moyens peut ensuite passer par la signature de conventions de partenariat entre deux associations ou plus. Cette voie très répandue permet notamment de partager des locaux, du matériel ou du temps de gestion administrative et financière sous forme de mises à disposition de personnel.

Dans sa forme la plus intégrée ou formalisée, le partage de ressources pourra enfin se réaliser à travers la création de structures juridiques *ad hoc*. Dans ce cadre, l'objet de la mutualisation pourra être la mise en commun d'équipements ou de services d'intérêt commun (blanchisserie, restauration, service paye-comptabilité, pôle juridique, etc.) ou le partage de personnel (comptable chargé de réaliser la paye de plusieurs établissements, personnel d'entretien). D'autres pourront se créer pour porter des démarches d'évaluation ou des actions de formation communes. Ces structures pourront servir à la mise en place d'une politique d'achat coordonnée (renouvellement du parc automobile entre trois IME, négociation de contrats de maintenance informatique à plusieurs, etc.). La création de groupements d'achats ou d'employeurs, de groupements d'intérêt économique (GIE), de groupements d'intérêt public (GIP) ou encore de groupements de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) pourra ainsi être privilégiée pour gérer des moyens communs, voire pour assurer directement la gestion des établissements ou services sociaux et médico-sociaux, en lieu et place des associations gestionnaires. Cette dernière option, que l'on peut qualifier de maximaliste, est aujourd'hui fortement encouragée par les autorités publiques.

C'est bien sûr l'amélioration de la qualité des services rendus qui est recherchée à travers la mutualisation. Elle favorise les échanges de savoir-faire et la mise en place de complémentarités entre professionnels d'horizons divers, permettant de mieux répondre aux besoins diversifiés des usagers sur les territoires.

Au-delà de l'acquisition et du partage de ressources, ces coalitions contribuent à structurer les relations et à stabiliser les règles du jeu entre associations en vue d'assurer leur maintien (voire leur survie) sur le marché. De manière paradoxale, le contexte de plus en plus concurrentiel peut favoriser le développement de comportements moins rivaux. Il s'agit alors de contrebalancer le pouvoir de domination des pouvoirs publics en régulant la dynamique concurrentielle et en créant des situations de coopération dans le marché s'apparentant à ce qu'il est convenu d'appeler des stratégies de « coopétition » (Dagnino, 2007). Dans ce cadre, il est envisagé que des firmes puissent combiner des stratégies agressives et coopératives. Cette situation a notamment été rencontrée dans le champ du handicap et précisément entre trois associations gestionnaires d'établissement et service d'aide par le travail (Esat) – ce champ étant particulièrement soumis aux pressions concurrentielles. Les biens et services produits dans les ateliers par les personnes handicapées sont en effet commercialisés sur le marché « classique ». Pour faire face aux menaces pesant sur la pérennité de l'activité et, par conséquent, sur l'emploi des travailleurs handicapés, un GCSMS a été créé entre ces trois Esat spécialisés dans la filière bois. L'objectif de ce groupement était d'abord d'éviter les situations de concurrence entre les différentes unités de production qui le composent (organisation d'une complémentarité de l'offre et répartition concertée du marché, optimisation de la fonction commerciale à travers le développement d'outils communs de marketing). Ce groupement visait en outre à protéger les établissements de la concurrence externe et des autres acteurs économiques du territoire.

A un autre niveau, les associations peuvent s'unir avec l'objectif premier de faire pression sur les pouvoirs publics afin de participer au débat public. Ces formes de rapprochement sont à visée directement politique. Il est en effet courant que le rôle politique des associations soit délégué à des formes diverses de regroupement associatif (adhésion à des fédérations ou unions d'associations, montage de collectifs). Pour faire entendre leur voix, elles peuvent agir dans une démarche d'interpellation, par la mise en place d'actions « spectaculaires » et par l'occupation du champ médiatique. Ces activités politiques peuvent par ailleurs prendre des formes plus institutionnalisées à travers des actions de lobbying (dépôt d'amendements, de plateformes politiques, participation à des groupes de travail ou espaces de concertation avec les pouvoirs publics).

Au regard de ces éléments, il apparaît que, même si les associations peuvent s'inscrire dans une logique de mise en conformité aux normes et aux pratiques de leur environnement, tout un ensemble de stratégies plus volontaristes montre qu'elles ne se limitent pas pour autant à un rôle passif d'adaptation aux normes extérieures. De cette façon, les changements observés dans les associations (en termes de projets, d'activités ou encore d'organisation) peuvent être liés soit à des comportements réactifs par rapport à leur environnement (en vue de s'adapter aux contraintes qu'il impose), soit proactifs. Les associations tentent ainsi d'aménager

leur environnement ou de le manipuler de manière opportune. Par conséquent, il est nécessaire de combiner ces deux approches, comme le proposent Oliver (1991) ou Suchman (1995).

En outre, dans la pratique, la distinction entre ces deux types de comportements est difficile à établir. L'accroissement de la taille peut par exemple aussi bien traduire une volonté d'adaptation au discours de la rationalisation diffusé par les politiques publiques, à travers l'atteinte d'une masse critique permettant de réduire les coûts de gestion, qu'une stratégie pour accroître le pouvoir symbolique d'influence de l'association, notamment dans le cadre des négociations avec les pouvoirs publics.

Aussi, il n'est pas exclu que les associations adoptent simultanément ou successivement des conduites d'adaptation contrainte et d'anticipation stratégique. Elles peuvent dans un premier temps faire le choix de se conformer aux normes impulsées par l'administration afin de se doter des ressources leur permettant de se saisir ensuite de nouvelles opportunités de développement. Ces deux types de comportement font alors partie d'un même processus de positionnement stratégique. Dans ce cadre, des éléments de contrainte apparaissent en même temps que de nouveaux espaces d'autonomie se développent.

---

## Les associations face aux stratégies : des comportements hétérogènes

Une première enquête auprès des responsables associatifs nous a donc permis d'identifier un ensemble des leviers stratégiques à la disposition des associations. Elle a permis d'identifier une série de variables permettant de qualifier ces stratégies. Ces variables rendent compte notamment de la présence de stratégies « intentionnelles », de la gouvernance interne (composition des instances décisionnelles), de stratégies coopératives (existence de partenariats) ou encore de stratégies plus politiques (lobbying, développement de réseau relationnel d'influence). Nous prenons enfin en considération un ensemble de variables relatives à l'activité économique des associations et à sa dynamique d'évolution, révélatrices de stratégies concurrentielles visant à faire évoluer leur place sur le marché (évolution de la répartition des financements, réponse à des appels à projets, développement de compétences dédiées à l'innovation).

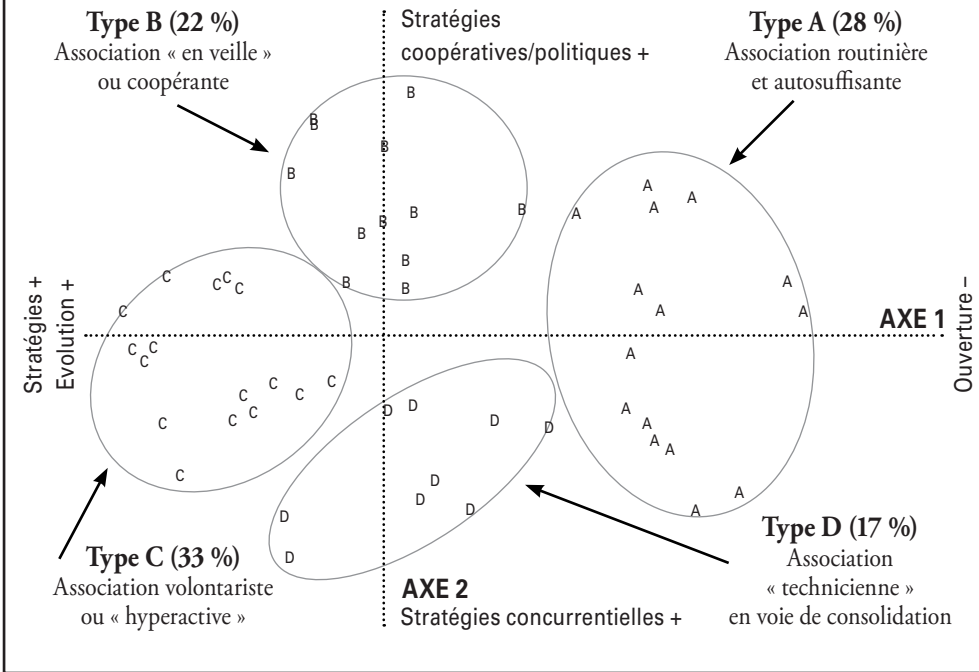
Sur cette base et à partir des données issues des questionnaires, nous avons procédé à une analyse factorielle des correspondances multiples (ACM) afin d'identifier des profils types de comportements stratégiques et les principaux axes de leur structuration (*figure 1, en page suivante*).

L'axe 1 (horizontal), principal axe de structuration du plan factoriel<sup>(6)</sup>, oppose deux types de positionnements associatifs vis-à-vis des stratégies. La partie droite du plan factoriel englobe les postures associatives de type passif ou adaptatif. Elles sont caractérisées par l'absence de stratégies associatives intentionnelles. A l'opposé, la partie gauche rassemble les comportements plus volontaristes où l'on trouve des associations se situant dans

---

(6) Il restitue 49,7 % de l'information.

**Figure 1**  
**Typologie des comportements stratégiques**



des postures plus offensives. Ici la présence de stratégies intentionnelles est en effet associée d'abord au développement de stratégies politiques (celles directement orientées vers l'influence des décisions publiques) et ensuite au développement de stratégies concurrentielles. Parmi les stratégies les plus structurantes, on trouve donc premièrement des actions de lobbying ou de forte présence volontaire dans des lieux d'orientation des politiques locales. La stratégie politique réside également dans le développement de réseaux relationnels d'influence; elle est donc tournée vers l'acquisition de ressources relationnelles. Afin d'acquérir les ressources économiques nécessaires à leur reconnaissance politique, ces associations déploient en outre des stratégies financières (logique de diversification des financements) ou encore des stratégies liées à l'accroissement de l'offre (stratégies de développement et de croissance, réponse à des appels à projets). Cet axe permet enfin d'établir un lien entre les dynamiques d'évolution et de changement de l'activité associative et l'ouverture vers les autres acteurs de l'arène stratégique appréhendée par la présence (à gauche de l'axe) ou l'absence (à droite) de partenariats techniques et par l'adhésion à des formes de regroupements entre acteurs à visée plus politiques.

L'axe 2 peut être analysé comme un axe structurant la nature des stratégies : stratégies politiques ou coopératives *versus* stratégies techniques ou concurrentielles. Il distingue en effet, en haut, les stratégies d'ordre politique ou coopératif, *i. e.* celles liées à la gouvernance interne (par exemple la présence de représentants d'usagers ou la recherche de personnalités influentes dans le CA) et externe (adhésion à des groupements), et, en bas, des stratégies concurrentielles ou d'ordre plus technique. D'un côté, les associations vont davantage chercher à jouer sur les réseaux et la gouvernance, alors que de l'autre, elles vont chercher à modifier la structure de leurs ressources financières.

Afin de préciser ces groupes et leur composition, nous avons utilisé une méthode de classification ascendante hiérarchique. Elle fait émerger quatre comportements types des associations face aux stratégies. La figure 1 fournit une représentation graphique des associations, leur répartition au sein de ces groupes et leur position par rapport aux axes.

### **Type A : l'association routinière et autosuffisante**

Un premier groupe (28 % des effectifs), situé le plus à droite du plan factoriel, se distingue par l'absence de stratégies. Plus précisément, aucune des associations de ce groupe ne développe de stratégies intentionnelles en vue d'être associée aux instances de concertation locales. C'est ce qui en constitue sa principale caractéristique.

Les associations qui le composent sont ensuite caractérisées par une grande stabilité de leurs ressources financières, indicateur d'une activité constante : aucune n'a connu de mouvement de diversification de ses ressources financières et, pour plus de 70 % d'entre elles, la structure des ressources n'a pas évolué. En outre, 73 % de ces associations ne répondent pas à des appels à projets. Ainsi, elles ne développent pas de stratégies concurrentielles visant à modifier leur place sur le marché.

Elles sont, de plus, caractérisées par une faible ouverture vers l'extérieur. Près de la moitié des associations de ce groupe ne sont ni engagées dans un partenariat technique avec d'autres ni adhérentes à des formes de regroupement associatif. Ce type d'associations semble néanmoins déjà avoir acquis certaines ressources politiques suffisantes en interne à travers la présence de représentants des autorités publiques ou d'élus dans les instances décisionnaires (pour près de 70 % d'entre elles). Plus globalement, elles sont caractérisées par une diversité des parties prenantes internes. Ce paramètre peut venir expliquer qu'elles ne développent pas de stratégies de type volontariste. C'est en cela que nous pouvons les qualifier d'associations autosuffisantes et routinières.

### **Type B : l'association « en veille » ou coopérante**

Ce type (situé au nord de l'axe 2 et représentant 22 % du nombre total d'associations) se distingue du groupe précédent, car toutes les associations qui le composent (sauf une) développent des stratégies. Les stratégies privilégiées par ces associations sont des stratégies coopératives axées

notamment sur la gouvernance externe et les réseaux. Les associations de ce groupe adhèrent toutes à des formes diverses de regroupement et la majorité d'entre elles (67 %) développent des partenariats techniques avec d'autres. Autre caractéristique principale : l'activité économique de ces associations est relativement stable (aucune diversification des sources de financement, évolution de la structure des ressources pour seulement deux d'entre elles). Les stratégies concurrentielles revêtent dès lors une importance de second plan pour ces associations (seulement la moitié développent des stratégies de développement et de croissance). Le fait que l'accroissement de l'activité ne soit pas la priorité de ces associations peut également signifier qu'elles possèdent déjà les ressources économiques et organisationnelles nécessaires pour porter une parole politique. On peut par extension en déduire que les associations situées sur la partie basse de l'axe seraient à une autre étape de leur développement, plus jeunes, de taille moins importante et peut-être moins en capacité de peser politiquement<sup>(7)</sup>.

En référence à la théorie des ressources, on peut supposer que ce groupe fonde principalement son processus d'acquisition de la légitimité sur la possession de ressources relationnelles et informationnelles. La présence d'utilisateurs dans le CA (pour la moitié d'entre elles) tout comme la possession de compétences spécifiques en interne dédiées à l'innovation (pour 83 % des associations de ce groupe) leur fournissent une expertise de premier plan dans la détection des besoins sociaux. Au niveau externe, les regroupements associatifs peuvent également jouer ce rôle de fournisseur de ressources informationnelles.

Ces associations sont ainsi davantage politiques, soucieuses à la fois d'offrir des réponses adaptées à la réalité des besoins et de participer au débat public en faisant émerger un discours « sociétal » reposant sur la construction en amont d'un positionnement politique cohérent et partagé. C'est la raison pour laquelle nous les qualifierons d'associations en veille ou coopérantes.

### **Type C : l'association volontariste ou « hyperactive »**

Le troisième groupe, qui représente 33 % des effectifs (type majoritaire), est caractérisé par un comportement stratégique très actif. Les associations qui le composent sont essentiellement structurées par le premier facteur et s'opposent aux associations routinières et autosuffisantes du groupe A. Le type C est donc proche des groupes B et D, dans la mesure où il comporte des comportements stratégiques intentionnels ; il s'en distingue cependant, car il combine stratégies politiques et concurrentielles. Ainsi, les associations de ce groupe sont à la fois positionnées sur des stratégies externes collectives (toutes sauf une sont affiliées à des formes diverses de regroupement associatif, elles sont toutes engagées dans des partenariats techniques avec d'autres associations) et sur des stratégies plus économiques (elles ont toutes connu une évolution de la structure de leurs ressources financières et 78 % d'entre elles répondent à des appels à projets). Dans ce cadre, tous les leviers stratégiques sont mobilisés, en

(7) Ceci a été confirmé par d'autres analyses menées dans le cadre de notre thèse. Le croisement de ces stratégies avec les caractéristiques associatives (taille, ancienneté) a en effet permis de préciser les profils socio-économiques de ces groupes.

particulier ceux ayant trait à l'acquisition de ressources relationnelles et économiques. Pour désigner ces associations positionnées « sur tous les fronts », nous parlerons d'associations volontaristes ou « hyperactives ».

#### **Type D: l'association « technicienne » en voie de consolidation**

Alors qu'en haut de la figure, on trouve les associations dont les stratégies sont prioritairement orientées sur la gouvernance interne et les réseaux (type B), ces dernières sont peu présentes pour le dernier groupe mis en évidence (17 % des associations). Les stratégies de type politique opposent ainsi les groupes B et D sur l'axe 1. Au sein des associations du dernier groupe identifié, les organes décisionnaires sont peu diversifiés et comportent peu de ressources stratégiques de type relationnel et informationnel. Ils sont essentiellement composés de sympathisants. De plus, la majorité (près de 78 %) ne disposent pas de ressources organisationnelles (compétences dédiées à l'innovation) susceptibles de leur fournir une expertise dans la détection des besoins sociaux. D'autres analyses menées ultérieurement ont montré que les associations de ce groupe sont moins en capacité (d'un point de vue financier, notamment) de dégager les moyens leur permettant de porter une parole politique.

En revanche, ces associations se rapprochent du groupe précédent (groupe C) par différentes caractéristiques. Elles ont toutes connu une évolution de la structure de leurs ressources. En outre, certaines associations semblent également s'orienter, tout comme le groupe C, vers l'adoption de stratégies de type concurrentiel. Pour autant, ce type ne se distingue pas par l'adoption franche d'un type privilégié de stratégie: seulement la moitié répondent à des appels à projets et se sont lancées dans un mouvement de diversification de leurs ressources financières. Il s'agit ainsi d'associations en cours de développement et de consolidation de leur activité et, par extension, de construction de leur positionnement stratégique. Elles seraient alors des associations plus « techniques », misant dans un premier temps sur l'acquisition de ressources économiques pour assurer leur reconnaissance. La présence importante de partenariats techniques avec d'autres associations (pour près de 78 % d'entre elles) va dans le sens de cette analyse. Il s'agirait ainsi d'optimiser la prise en charge, à travers notamment la réduction des coûts, encouragée par l'administration. Les associations s'inscriraient ainsi dans une logique d'adaptation aux nouvelles règles du marché. Pour désigner les associations de ce groupe, nous parlerons d'associations techniciennes en voie de consolidation. Le tableau 1 (*en page suivante*) reprend et synthétise les caractéristiques des quatre types mis au jour.

---

## **Conclusion**

Cette analyse a permis de clarifier et de qualifier les moyens utilisés par les associations dans leur processus de positionnement stratégique. Il apparaît que, afin de rester dans la course et d'obtenir les ressources nécessaires

**Tableau 1**  
**Caractéristiques dominantes pour chaque type**  
**de comportement stratégique**

Type de comportement stratégique	Principales caractéristiques
<b>Type A (28 %*)</b> <b>Associations autosuffisantes et routinières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de stratégies intentionnelles ou « passivité » à l'égard des stratégies</li> <li>• Stabilité de l'activité et des financements : absence de stratégies concurrentielles</li> <li>• Faible ouverture vers l'extérieur</li> <li>• Présence de ressources « stratégiques » internes (principalement relationnelles)</li> </ul>
<b>Type B (22 %*)</b> <b>Associations « en veille » ou coopérantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies intentionnelles</li> <li>• Priorité aux stratégies politiques ou coopératives (axées sur la gouvernance interne et les réseaux)</li> <li>• Forte ouverture vers l'extérieur</li> <li>• Présence de ressources stratégiques internes (informationnelles et relationnelles)</li> <li>• Stabilité de l'activité</li> </ul>
<b>Type C (33 %*)</b> <b>Associations volontaristes et « hyperactives »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies intentionnelles politiques et concurrentielles</li> <li>• Ouverture et évolution de l'activité</li> </ul>
<b>Type D (17 %*)</b> <b>Associations techniciennes en voie de consolidation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies intentionnelles</li> <li>• Priorité aux stratégies concurrentielles (en construction)</li> <li>• Evolution de l'activité en cours</li> </ul>

\* Pourcentage des effectifs d'associations parmi les 54 questionnaires.

Source : auteur.

à leur survie, les associations ont la possibilité, à travers une panoplie de leviers internes ou externes, de déployer différents types de stratégies. A partir d'une analyse factorielle des correspondances multiples menée sur ces stratégies, nous avons ensuite proposé une typologie des associations en fonction de leur comportement stratégique.

Les groupes identifiés viennent d'abord confirmer la diversité des positionnements associatifs, pouvant se situer schématiquement sur un continuum allant des comportements les plus isomorphiques aux plus dynamiques. Dans le contexte actuel, marqué par un mouvement de mise en concurrence accrue des associations sur fond de rationalisation des dépenses publiques, cette différenciation dans les positionnements associatifs est d'autant plus remarquable. Sous l'effet des pressions isomorphiques, les évolutions de leur contexte auraient en effet plutôt tendance à homogénéiser leurs logiques de fonctionnement. Néanmoins, alors que les unes, caractérisées par un certain immobilisme, semblent paralysées par les évolutions en cours, d'autres semblent à l'opposé



davantage en capacité de se saisir des opportunités réglementaires et de composer avec les contraintes de la rationalisation.

Cette analyse montre en outre que différentes dimensions viennent structurer les comportements stratégiques: la dimension volontaire, délibérée ou intentionnelle des stratégies, leur caractère individuel ou collectif, leur caractère interne ou externe ou encore leur caractère coopératif ou concurrentiel. Cette typologie met ainsi en lumière le champ des stratégies possibles pour les associations, qui traduisent des choix ou des étapes de développement différents.

D'un point de vue théorique, l'analyse des stratégies de reconnaissance permet enfin de construire un lien conceptuel entre le comportement des associations dans le champ sociopolitique (stratégie politique) et leur comportement dans le champ technico-économique (stratégie concurrentielle). Elle permet ainsi, dans la tradition socioéconomique (Evers, 2000), d'intégrer dans un même cadre d'analyse la double nature constitutive de l'association: celle d'être à la fois une organisation instrumentale au niveau socioéconomique et une institution porteuse d'un projet au niveau sociopolitique. Dans ce cadre, on perçoit bien que stratégie concurrentielle et stratégie politique des associations ne peuvent être pensées séparément. Dans les deux cas, la finalité de la stratégie demeure l'exploitation optimale des ressources de l'entreprise et la création d'avantages concurrentiels ou institutionnels durables. ●

## Bibliographie

**Alfandari E.**, 2008, « La gouvernance associative dans le secteur social et médico-social : le binôme politique-technique », *Revue de droit sanitaire et social*, n° 2, mars-avril 2008, p. 207-268.

**Attarça M.**, 2003, « Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie », cahier n° 2003-02, Grefige, université Nancy-2.

**Ben Ner T., Van Hoomissen A.**, 1991, « Nonprofit organizations in the mixed economy: A demand and supply analysis », *Annals of public and cooperative economics*, vol. 62, n° 4, p. 519-550.

**Bidet E.**, 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale », *Revue du Mauss*, n° 21, p. 162-178.

**Dagnino B. G.**, 2007, « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 176, p. 87-98.

**DiMaggio P., Powell W.**, 1983, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

**Enjolras B.**, 1995, *Le marché-providence : aide à domicile, politique sociale et création d'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 254 p.

**Enjolras B.**, 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 261.

**Evers A.**, 2000, « Les dimensions sociopolitiques

du tiers secteur, les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielle », *Sociologie du travail*, n° 42, p. 567-585.

**Laville J.-L., Nyssens M.**, 2001, *Les services sociaux entre associations, Etat et marché*, La Découverte, Paris.

**Marival C.**, 2011, « Les interactions entre associations et les pouvoirs publics : logiques, tensions, diversité. Le cas des associations d'action sociale et médico-sociale », thèse de doctorat en sciences économiques de l'université de la Méditerranée, Aix-en-Provence, 22 février.

**Oliver C.**, 1991, « Strategic responses to institutional processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.

**Petrella F.**, 2003, « Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété "multi-stakeholder" : une application aux organisations de développement local », thèse de doctorat de sciences économiques, université catholique de Louvain, décembre.

**Pfeffer J., Salancik G.-R.**, 1978, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper and Row.

**Suchman M.-C.**, 1995, « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

**Unioyss**, 2007, « Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques », *Cahier de l'Unioyss*, n° 19, juin.