

Interroger la gouvernance

Francesca Petrella,
Aix-Marseille Université, LEST-CNRS
La Friche Belle de mai, 21 janvier 2017

I. LA GOUVERNANCE : DÉFINITION ET ENJEUX

Une notion polysémique et controversée

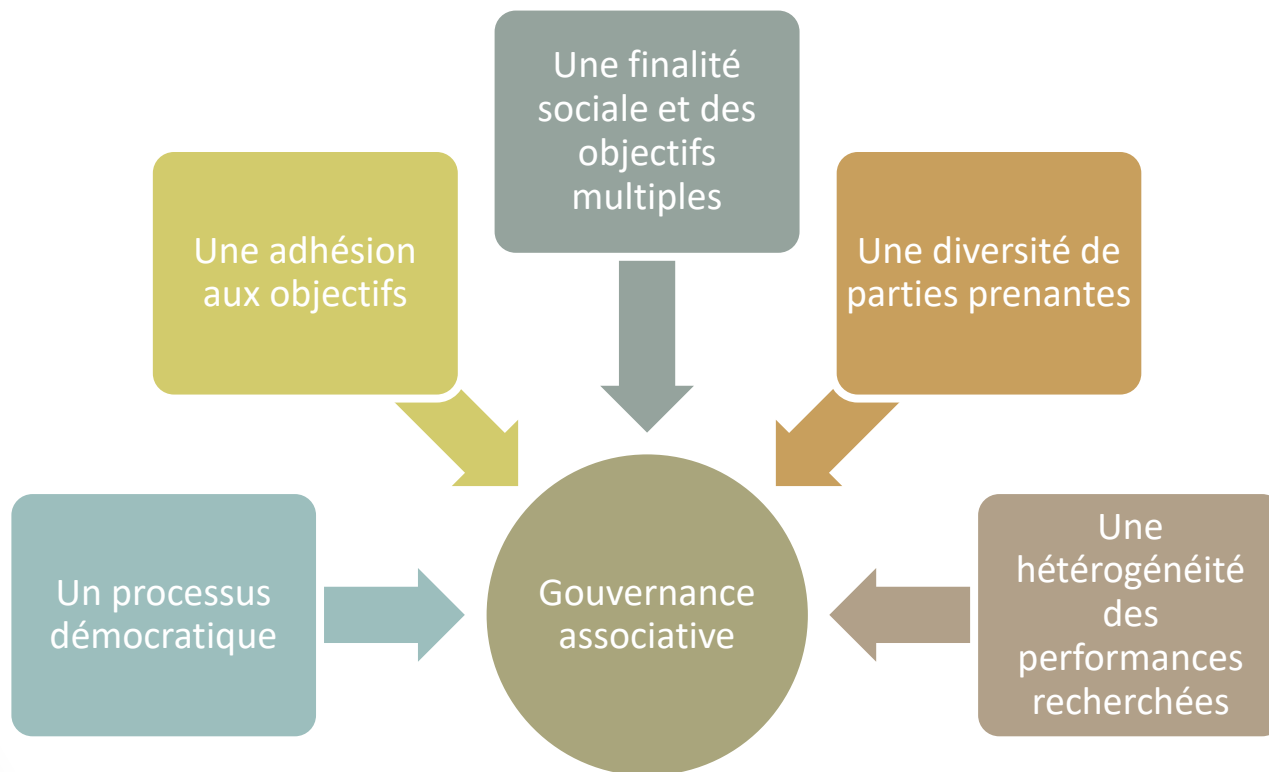
Plusieurs définitions, plusieurs usages :

- Manière de gérer, d'administrer (Larousse)
- L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997)
- L'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence de l'organisation avec le projet social qui l'anime (Hoarau et Laville, 2008)
- La capacité de faire converger la diversité d'acteurs et de rationalités (Worms, fondateur de la Fonda)
- Etc.

Des spécificités associatives complexifiant la gouvernance

- Une finalité sociale se traduisant par des objectifs multiples
- Une adhésion aux objectifs de l'association
- Un processus démocratique
- Une plus grande diversité de parties prenantes
- Une évaluation des performances plus complexe

Des spécificités associatives qui complexifient la gouvernance



II. POURQUOI SE POSER LA QUESTION DE LA GOUVERNANCE ?

Le contexte externe

- Nouveau Management Public : efficacité, mise en concurrence, performance gestionnaire, évaluation
 - lourdeur des tâches administratives
 - Idéal normatif de « bonne gouvernance » responsabilité sociale des entreprises, transparence, éthique, « accountability »
 - Changement des relations entre pouvoirs publics et associations : commanditaires-prestataires, contractualisation, banalisation des activités
 - Évolution de l'engagement citoyen, de la figure du « militant », montée de l'individualisme...
 - Contexte économique et social : vieillissement, pauvreté et exclusion, regain d'intérêt pour l'ESS
-
- Comment survivre, s'adapter sans perdre son âme ?
 - Se conformer ou innover ?

Le contexte externe

Nouveau management public

- Efficacité, performance, culture du chiffre, évaluation
- Mise en concurrence accrue
- Bureaucratie et lourdeurs administratives
- Banalisation des associations

Responsabilité sociale des entreprises

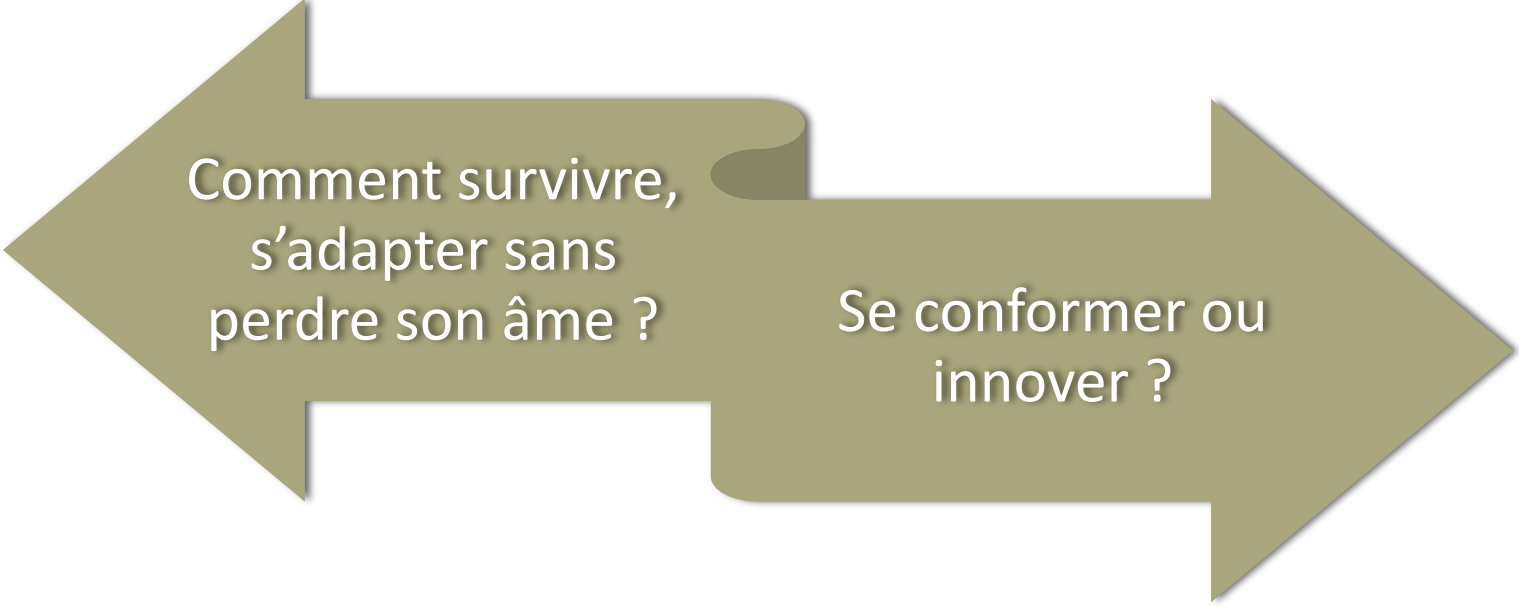
- Idéal normatif de la bonne gouvernance : transparence, responsabilité, guide des bonnes pratiques de gouvernance
- Ethique : vers un capitalisme plus moral ?

Nouvelles articulations entre individuel et collectif

- Nouvelles formes d'engagement
- Crise de la démocratie représentative
- Économie collaborative, circuits courts,
- Poids du numérique

Contexte économique et social

- Vieillesse de la population : retraités actifs ?
- Précarité, pauvreté et exclusion
- Intérêt accru pour l'économie sociale et solidaire



Comment survivre,
s'adapter sans
perdre son âme ?

Se conformer ou
innover ?

Le contexte interne

- Des conseils d'administration à renouveler et à diversifier
 - Un enjeu de transmission
 - Un changement intergénérationnel
 - Des exigences croissantes en matière de professionnalisation (outils de gestion, formalisation...)
 - Difficultés de gestion des bénévoles/salariés
 - Des adhérents de plus en plus consuméristes
-
- Tensions entre pôle politique et pôle technique
 - Dérives de l'expertise : quelle place aux savoirs « profanes »
 - Risque d'être une association « dissociée » (F. Rousseau)
 - Comment gérer et militer ?

Le contexte interne

Des conseils d'administration à renouveler et à diversifier

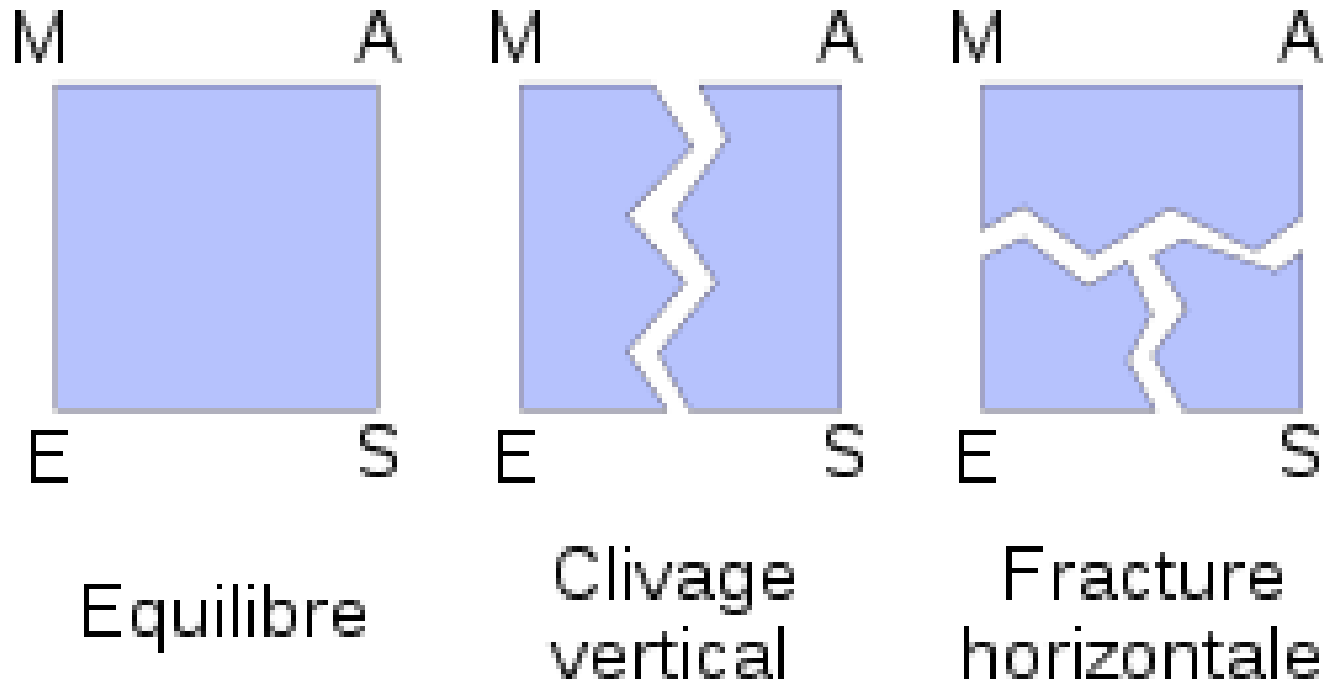
Un enjeu de transmission

Un changement intergénérationnel

Un positionnement et un recrutement difficiles des bénévoles

Des adhérents de plus en plus consuméristes

Le quadrilatère de Desroche (1976)



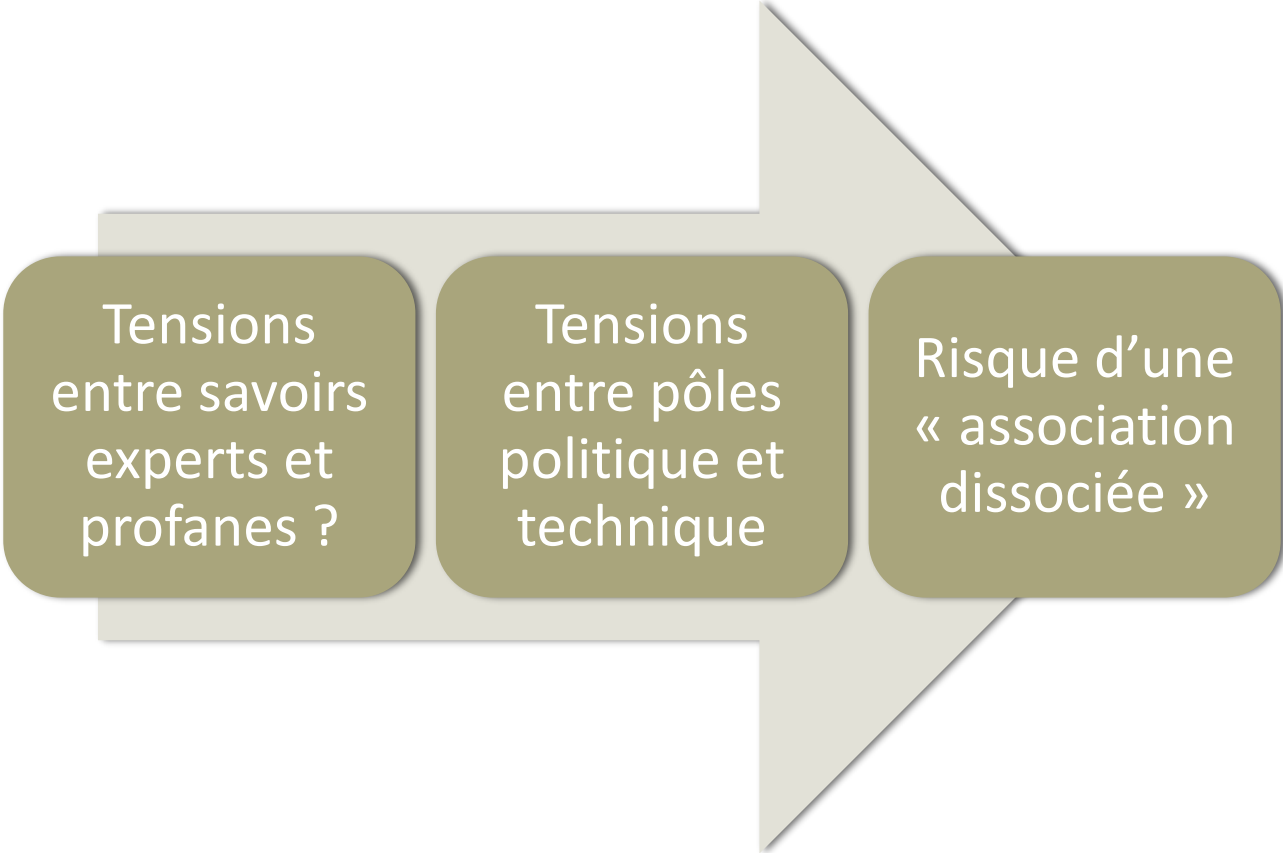
M: Managers (dirigeants salariés)

A : Administrateurs (bénévoles)

E : Employés

S : Sociétaires (adhérents)

Quelles conséquences sur la gouvernance ?



Tensions
entre savoirs
experts et
profanes ?

Tensions
entre pôles
politique et
technique

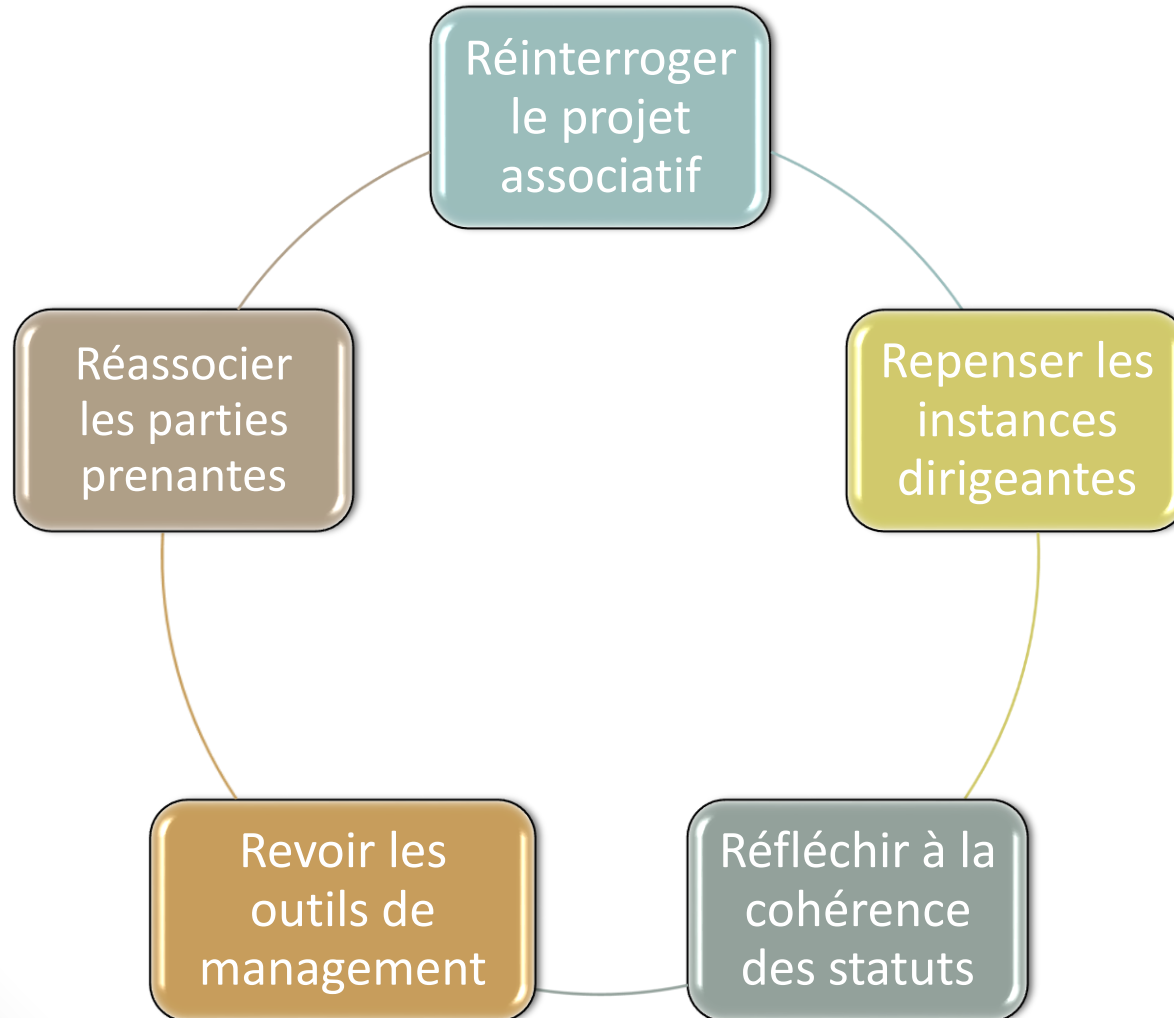
Risque d'une
« association
dissociée »

III. QUELS LEVIERS D'ACTION ?

L'association, une fabrique de sens

- Partir à la reconquête du sens de son action
 - Réinterroger le projet associatif : ce qui nous rassemble, nos valeurs, le sens de nos actions
 - Repenser les instances dirigeantes : rôles et composition du CA
 - Garant de la finalité sociale et de la poursuite des objectifs : motiver et contrôler
 - Outil de démocratie et de représentation des intérêts des différentes parties prenantes
 - Rôle politique (surtout si tête de réseau)
 - Rôle stratégique : ressources, partenariats, développement de l'activité
 - Revoir les statuts avec le projet : réflexion collective autour de la mise en cohérence avec le projet
 - Réassocier les parties prenantes : qui sont-elles ? Quelle est leur place ?
 - Salariés
 - Bénévoles
 - Adhérents, usagers, bénéficiaires, membres
 - Pouvoirs publics
 - Les acteurs du territoire, la société civile...
 - Revoir les outils de management :
 - Produire des outils de « gestion du sens » : fonction identitaire, fonction de production et de régulation : (re)créer des outils de faire ensemble : groupes de travail (mixtes), espaces de dialogue), démarche qualité (co-construite)
 - Valoriser les potentiels humains
 - Stimuler l'innovation dans une perspective de développement durable

L'association à la reconquête du sens ?



Sources principales

- Charreaux, G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux, G. (dir.), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits*, Paris, Economica, pp. 421-469.
- Desroche, H. (1976), *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Ouvrières, 464 p.
- Hoarau, C. & Laville, J.-L. (dir.) (2008), *La gouvernance des associations ; économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès, coll. Sociologie économique.
- La Claie (2015), *La gouvernance participative, pourquoi pas nous ?*
- La Fonda, Région Rhône-Alpes, *Le mouvement associatif Rhône-Alpes (2015) : Gouvernance et engagement associatifs : enjeux et leviers pour avenir*
- Rousseau, F. (2002), *Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives*, parties I et II, Recma, n°286 et n°287.

Merci de votre attention

Maintenant c'est à vous... En piste !