

MASTER 2 GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ESS

2023 - 2024

---

**LES DÉFIS DU CHANGEMENT  
D'ÉCHELLE DANS L'ESS AU PRISME  
DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE**

MEMOIRE DE RECHERCHE

---

SOUS LA DIRECTION D'EMILIE LANCIANO

RÉDIGÉ PAR MARINA MEISTER



UFR de sciences  
économiques  
et de gestion

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Mickael Barth, mon tuteur professionnel, ainsi que l'ensemble de l'équipe Consolidation et changement d'échelle de l'Avise, qui m'ont accompagné dans cette année d'alternance, et avec qui j'ai pu découvrir la richesse de l'écosystème de l'ESS. Je remercie particulièrement Virginie Schmidt, qui m'a aiguillé dans la définition du périmètre de recherche de ce mémoire.

Un grand merci aux personnes qui ont accepté de participer aux enquêtes de terrain menées dans le cadre de ce mémoire, et qui permettent de questionner avec sincérité le modèle associatif.

J'adresse un remerciement particulier à l'équipe pédagogique du Master GOESS, pour la richesse des enseignements prodigués cette année, toujours menés dans un cadre bienveillant. Merci aux co-responsables de la mention, Isabelle Garcia Dedun et Jean-Luc Chautagnat, pour votre disponibilité et votre sympathie.

Je tiens aussi à remercier ma tutrice universitaire, Émilie Lanciano, qui m'a aidé à me diriger dans la définition de mon sujet de recherche, ainsi que dans l'exercice du mémoire, qui s'avérait être une première expérience pour moi.

Un merci particulier à Xavier Douet pour ses relectures attentives et ses conseils. Je remercie aussi mes parents, Amina et Éric Meister, pour leur soutien durant cette année de reprise d'études, de l'assistance technique à l'assistance émotionnelle. Merci à Benjamin, pour son soutien indéfectible, de mon projet de reprise d'études, jusqu'au rendu de ce mémoire, qui n'a cessé de croire en moi et de me le montrer. Toute ma gratitude va enfin à ma grande sœur Sofia, dont les précieux conseils et remarques constructives ont su me guider tout au long de l'écriture, me permettant ainsi d'aboutir à la version finale de ce mémoire.

J'adresse une pensée très chaleureuse à l'ensemble de mes camarades de la promotion M2 GOESS 2023-2024, sans qui cette reprise d'études n'aurait pas eu le même goût. Merci pour la qualité de nos échanges, ainsi que pour la bienveillance dont chacun·e a pu faire preuve. Chaque regroupement a été un plaisir de se retrouver et de pouvoir partager ces enseignements ensemble.

Enfin, je tiens à dédier ce mémoire à mes ancien·ne·s collègues, sans qui je n'aurais jamais trouvé l'ESS comme voie (professionnelle). Merci de m'avoir apporté une très belle première expérience. L'objet de recherche de ce mémoire est une piste de réflexion, un rappel que la force de l'ESS repose sur sa capacité à s'auto-évaluer et à se questionner en permanence. Vous en êtes la preuve !

## **Résumé**

Ce travail de recherche explore l’articulation des notions de changement d’échelle et de gouvernance, dans le contexte associatif français. Dans un premier temps, grâce à une revue de littérature de ressources francophones et anglophones, je cherche à définir les contours du concept de changement d’échelle. J’étudie ensuite la composition et les formes de la gouvernance associative. Je propose enfin d’établir un parallèle entre les deux notions, en m’interrogeant autour des modifications, voire des transformations réciproques. L’analyse empirique qui suit ce cadre théorique me permet d’illustrer les transformations de la gouvernance associative, dans le cadre du processus de changement d’échelle. Ce travail questionne enfin la place de l’accompagnement dans l’ESS, et plus particulièrement dans le cadre du changement d’échelle de l’écosystème de l’ESS.

*Sauf indication contraire, toutes les traductions de langue étrangère vers le français sont de l’auteur.*

## **Mots clés**

Associations, changement d’échelle, gestion, gouvernance, parties prenantes

## **Sigles utilisés**

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

CSESS : Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

ESS : Économie Sociale et Solidaire

P'INS : Programme d'Innovation Sociale

## Sommaire

Remerciements .....	1
Résumé .....	2
Mots clés .....	2
Sigles utilisés.....	3
Sommaire .....	4
Introduction.....	6
I. Articulation des notions de gouvernance et de changement d'échelle dans le contexte associatif français .....	10
1.1. Éléments de contexte du changement d'échelle de l'ESS.....	10
1.1.1. Le tournant néolibéral des années 1980 en France .....	10
1.1.2. Vers l'institutionnalisation progressive de l'ESS .....	11
1.1.3. Qualification(s) de la notion de changement d'échelle.....	13
1.2. Quelle influence le changement d'échelle exerce-t-il sur le projet associatif ? .....	16
1.2.1. Conséquences de l'institutionnalisation de l'ESS sur les associations .....	16
1.2.2. La recherche d'un équilibre entre positionnement concurrentiel et transformation sociale 19	
1.2.3. Le changement d'échelle constitue-t-il une opportunité ou un risque pour les associations ?.....	21
1.3. Influence(s) du processus de changement d'échelle sur le fonctionnement de la gouvernance associative.....	22
1.3.1. Éléments de contexte dans lequel s'inscrit la gouvernance associative.....	22
1.3.2. Qualification de la notion de gouvernance associative .....	24
1.3.3. Évolutions de la gouvernance associative induites par le changement d'échelle : vers la création de représentations partagées du projet associatif.....	28
1.4. Présentation du cadre théorique schématisé.....	30
II. Quelle sont les articulations entre changement d'échelle et gouvernance associative ?..	31
2.1. Cadre empirique .....	31
2.1.1. Présentation du terrain de recherche .....	31
2.1.2. Présentation de la méthodologie de recherche .....	32
2.2. L'influence du changement d'échelle sur les mutations organisationnelles de la gouvernance associative.....	34
2.2.1. L'inclusion des bénéficiaires aux instances de l'association X.....	34
2.2.2. Le décloisonnement des rapports employeur-décideur au sein de l'association Y ..	40
2.2.3. Vers une standardisation de la gouvernance associative ? .....	46
2.3. La place de l'accompagnement dans le changement d'échelle des associations .....	50
2.3.1. L'accompagnement, allié de l'uniformisation du changement d'échelle de l'ESS ?	51

2.3.2.	Distinguer programmes d'accompagnement privé et dispositifs d'aide publique ?	52
2.3.3.	L'importance de l'échelon territorial et des réseaux locaux.....	54
	Conclusion.....	56
	Bibliographie.....	58
	Annexes.....	62

## Introduction

« Moi j'ai toujours cette phrase  
C'est mon évangile  
Ça va pas être possible mais  
*A quoi sert l'utopie ?  
A faire du sens »*<sup>1</sup>

La devise *small is beautiful* a souvent guidé l'économie sociale et solidaire (ESS), par son ancrage local et sa volonté d'expérimenter de nouveaux projets, tout en veillant constamment à rester à taille humaine. Une inquiétude persiste dans le milieu : « un développement non maîtrisé ne risque-t-il pas d'entraîner une perte des valeurs fondamentales ou une « banalisation » du secteur ? » [Lacroix, Slitine, p.76-77]. Jean-Louis Laville (2010) définit la banalisation comme une conformation des associations aux modes de fonctionnements des entreprises du secteur marchand [Laville, 2010, in Lethielleux, 2021, p.150]. Cette crainte de banalisation semble justifiée lorsque l'on observe certaines dérives productivistes et managériales chez plusieurs organisations de l'ESS [Lacroix, Slitine, p.76-77]. Progressivement instrumentalisées, les organisations peuvent exercer à leur tour une pression importante sur les salarié·es et/ou les bénévoles, entrer dans une course aux subventions, ou aligner leurs objectifs sur ceux de l'entreprise classique par exemple.

L'ESS représente aujourd'hui 14% de l'emploi salarié privé en France, soit 200 000 organisations représentant 10% du PIB<sup>2</sup>. Les organisations de l'ESS aspirent à s'imposer progressivement dans le paysage économique et social français. Présente dans l'ensemble des domaines d'activité, l'ESS est entrée dans un processus d'institutionnalisation depuis plusieurs décennies, à l'image de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, qui lui offre un premier vrai cadre d'existence. Mais pour qu'elle devienne la norme de l'économie de demain [Saddier, 2022], il lui faut encore convaincre et répondre massivement aux besoins sociaux, que ni le marché, ni les pouvoirs publics n'ont la volonté de résoudre. En 2014, la promulgation de la loi Hamon marque un tournant pour l'écosystème, qui appelle à un changement d'échelle de l'ESS.

Toutefois, le changement d'échelle est-il un passage obligé pour ce secteur ? Les pouvoirs publics et principaux réseaux présentent cette évolution comme une étape incontournable du secteur. Les profils de dirigeant·e·s adoptent aussi progressivement cette posture. Mais pour que celle-ci puisse effectivement se caractériser, l'ESS devrait également passer par le changement d'échelle de ses organisations elles-mêmes, en en augmentant le nombre, en les aidant à se développer, mais aussi en structurant l'écosystème et en renforçant les moyens

---

<sup>1</sup> Citation empruntée à la pièce de théâtre « Larzac ! » de Philippe Durand, à propos de la gestion collective des terres du Larzac (2024). Durand Philippe, 2024, p.116

<sup>2</sup> Chiffres issus de la synthèse en faveur des structures de l'ESS, 16 décembre 2020, ministère de l'Économie, des finances, de la souveraineté industrielle et économique. Disponible sur <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

dédiés pour le rendre plus influant [Avisé, 2021]. Le renforcement des moyens passe par un meilleur financement de l'écosystème, ainsi que par la création de dispositifs qui permettent la consolidation et le développement de ces structures d'utilité sociale.

C'est l'une des missions que se fixe l'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement. Créée en 2002 sous statut associatif, l'Avisé accompagne depuis plus de 20 ans maintenant les organisations de l'ESS et les acteur·rice·s qui les soutiennent, dans le but de développer l'ESS et l'innovation sociale en France, et plus récemment en Europe. Reconnue d'intérêt général, elle accompagne les organisations de l'ESS aux différents stades de leur cycle de vie. Lors de cette année de master 2 en gestion des organisations de l'ESS, j'ai eu l'occasion d'effectuer mon alternance au sein de cette organisation, et plus particulièrement dans le pôle Consolidation et changement d'échelle. Dans le cadre de cette étude, deux dispositifs de l'Avisé semblent plus particulièrement importants à présenter : le premier concerne son rôle d'opérateur national du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), premier dispositif public d'accompagnement de l'ESS. Chaque année, le DLA permet l'accompagnement de près de 6 000 organisations de l'ESS, dans le développement de leurs emplois et de leurs projets [Avisé, 2024].

Le second dispositif relève de l'un de ces programmes d'accompagnement phare, le Programme d'Innovation Sociale (P'INS). Développé il y a 10 ans maintenant avec la Fondation Macif, P'INS est un programme d'accompagnement à l'essaimage et au changement d'échelle. Sur l'année 2023-2024, une promotion de sept lauréats a été accompagnée, rejoignant par la suite une communauté d'*alumnis* constituée de près de 70 structures qui ont bénéficié d'un accompagnement depuis 2014. Mêlant accompagnements individuel et collectif, le dispositif propose des formations concrètes sur les thèmes clés à maîtriser en amont d'un processus de changement d'échelle.

Sur ces dix dernières années, de nombreux autres programmes et dispositifs d'accompagnement ont été créés dans l'ESS, pour aider les organisations à se structurer, se consolider, se développer, et ainsi devenir pérennes. Ces programmes sont portés par des entités diverses et variées : incubateurs ou accélérateurs privés ou publics, fondations, associations ... Elles opèrent au niveau local, mais aussi national avec pour même mission de fonder le changement d'échelle de l'écosystème.

Bien que le changement d'échelle concerne l'ensemble des structures propres à l'ESS, nous faisons le choix ici de limiter notre périmètre de recherche aux associations. L'écosystème est en effet riche d'une pluralité de statuts aux fonctionnements variés, mais le modèle associatif permet une approche plus inclusive, avec une diversité d'acteur·ices. Bénévoles, salarié·e·s, bénéficiaires, partenaires participent à la vie de l'association et aux décisions qui la régissent. Cette multiplicité d'acteur·ice·s crée une dynamique de gouvernance spécifique, où inclusion, la transparence et la concertation sont essentielles. Il est donc intéressant de pouvoir observer comment opère la prise en compte d'intérêts variés, particulièrement dans un contexte de changement pour l'association.

En mobilisant le changement d'échelle dans notre cadre théorique, nous jonglerons donc au début, entre les termes d'organisations de l'ESS et d'associations, particulièrement dans le contexte d'institutionnalisation de l'ESS. Le terme d'association se précisera au fil du développement de notre propos.

Riches d'une capacité à rassembler diverses parties prenantes au sein d'un même projet, la gouvernance représente l'une des caractéristiques essentielles des associations. La gouvernance est associée à un ensemble de décisions, de règles et de pratiques, qui vise un fonctionnement optimal d'une entité, par le biais d'instances ou d'organes décisionnels, en charge de formuler ces décisions, de les appliquer, et de les contrôler.

Le terme de partie prenante évoque quant à lui, « un·e acteur·rice, individuel·le ou collectif·ve, activement ou passivement concerné·e par une décision ou un projet » [Wikipedia, 2023].

Cependant, la gestion d'acteur·rice·s aux intérêts divergents peut s'avérer complexe, particulièrement dans un contexte d'agrandissement de la structure. Comment l'association adapte-t-elle ses pratiques pour concilier les besoins et attentes des différentes parties prenantes ? Entre instances de prise de décision et relations d'interdépendance entre les parties prenantes d'un projet, la gouvernance prend forme au sein des organes formalisés par les statuts de l'association, mais se retrouve aussi dans d'autres espaces : comités et groupes de travail, réunions de codirection ... Nous nous intéresserons dans ce travail à la gouvernance statutaire, ainsi qu'à la gouvernance que nous qualifierons de managériale, qui se retrouve au sein du fonctionnement salarié.

Lorsqu'une association passe d'une structure locale à une organisation régionale, nationale, voire internationale, elle doit repenser et adapter sa gouvernance pour faire face à de nouveaux défis. Ce changement d'échelle peut impliquer une restructuration des rôles et des responsabilités entre les parties prenantes, la mise en place de nouveaux processus de prise de décision, voire parfois même l'instauration de nouveaux mécanismes de contrôle, ou de transparence. La communication interne devient aussi un sujet crucial, qui nécessite outils et pratiques assurant une bonne coordination au sein de la structure. Si le changement d'échelle peut offrir des opportunités pour maximiser l'impact social et/ou environnemental de l'association, il semble nécessiter une gouvernance souple, pour manœuvrer au travers des différentes mutations que cette dernière s'apprête à vivre.

Dans le cas de ce travail de recherche, nous nous demanderons **en quoi le changement d'échelle influence et modifie-t-il les modalités de gouvernance d'une association ?**

Pour analyser ce sujet, deux enquêtes qualitatives ont été menées sur le terrain d'alternance qu'est l'Avise. Occupant le poste de chargée de mission au sein du pôle Consolidation et changement d'échelle, l'objectif était de pouvoir interroger des organisations ayant été accompagnées par l'Avise, ou par d'autres programmes de développement en relation avec

l'organisation. Pour chaque association étudiée, plusieurs parties prenantes ont été interrogées, afin de garantir une représentation la plus fidèle possible des acteur·rice·s qui la composent : salarié·e·s, salarié·e·s dirigeant.e.s, bénévoles opérationnel·le·s, administrateur·rice·s. Nous qualifierons ici de bénévoles opérationnel·le·s, les personnes participant à la mise en œuvre des actions de l'association. A l'inverse, et bien que bénévoles également, les personnes participant à la gestion courante de l'association, au sein des instances statutaires particulièrement, seront qualifiées d'administrateur·rice·s.

Une première enquête a été réalisée auprès d'une association ayant changé d'échelle en 2014, et suivi le programme d'accompagnement P'INS. Une seconde enquête s'est concentrée sur une association qui a débuté son changement d'échelle en 2017, et été accompagnée par plusieurs programmes et dispositifs. Le but de ces deux enquêtes est de pouvoir identifier les motivations et contextes de mise en œuvre du changement d'échelle, la façon dont il s'est opérationnalisé, et enfin quelle influence ce dernier a pu exercer sur les relations entre les différentes parties prenantes de l'association.

En adoptant une approche comparative, l'étude des deux associations permet le croisement des résultats obtenus, afin d'en vérifier les similitudes et d'en distinguer les différences, tout en questionnant les enjeux de l'uniformisation de l'accompagnement des organisations de l'ESS. Cette étude offre aussi la possibilité de documenter des expériences vécues auprès d'acteur·rice·s aux intérêts et aux besoins différents, réuni·e·s autour d'un projet commun. Rappelons toutefois qu'un tel sujet aurait pu bénéficier d'une étude longitudinale sur une période plus longue, qui lui aurait valu des résultats plus probants, notamment dans l'analyse des ressentis des parties prenantes.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique de ce travail de recherche, qui aidera à délimiter le périmètre de nos deux notions principales que sont la gouvernance et le changement d'échelle. Nous nous placerons dans le contexte d'institutionnalisation, préfigurant le changement d'échelle de l'ESS, afin d'en observer les effets sur les associations, ainsi que les modifications dont ces dernières découlent. Ensuite, nous étudierons plus en détail la notion de gouvernance, et effectuerons une mise en relation des deux notions en vue de préparer notre cas d'étude.

La présentation du cadre empirique, de la méthodologie de recherche, ainsi que l'analyse et la présentation des résultats issus des deux enquêtes, sera réalisée dans la seconde partie. Dans la continuité de ces premiers résultats, la seconde partie nous permettra également de questionner l'influence que peut opérer la systématisation des dispositifs d'accompagnement des associations sur les formats du changement d'échelle dans l'ESS.

## **I. Articulation des notions de gouvernance et de changement d'échelle dans le contexte associatif français**

L'objet de cette première partie porte sur la présentation de différents concepts nécessaires à l'analyse de nos cas d'étude. Nous définirons dans un premier temps le concept de changement d'échelle, du moins, nous nous efforcerons d'en donner les différents sens possibles. Nous replacerons ce concept dans le contexte politique et économique actuel, afin d'en saisir les enjeux pour les associations à s'en emparer (ou non). Nous aborderons ensuite le concept de gouvernance, dans le contexte associatif. L'objectif de ce travail est de pouvoir élargir le cadre d'étude de la gouvernance statutaire, en y intégrant la gouvernance managériale. Nous évoquerons les spécificités et les modalités de mise en œuvre, ainsi que les mécanismes de mutation, dans un contexte de développement associatif.

### **1.1. Éléments de contexte du changement d'échelle de l'ESS**

Pourquoi les associations changent-elles d'échelle ? Cette évolution est-elle voulue ou subie ? Y'a-t-il eu une opportunité à changer d'échelle ? S'agit-il d'un risque à contrer pour la pérennité de la structure ? Ces questions se posent lorsque l'on étudie le cycle de vie d'une organisation, à l'image du travail de Larry Greiner (1972). Ce dernier a théorisé le cycle de croissance des organisations, qui se caractériserait par cinq grandes phases. Chaque phase commence par une période d'évolution et de relative stabilité, et se termine systématiquement par une période marquée par des bouleversements, et des modifications organisationnelles importantes. Pour observer ce cycle de vie, il introduit deux variables : l'âge et la taille de la structure. Si la première permet de constater que les mêmes méthodes organisationnelles ne sont jamais maintenues tout au long de la vie de la structure, l'autre est souvent liée à l'accroissement des situations complexes à résoudre, au fur et à mesure que le nombre de salarié·e·s augmente ; cette croissance crée de nouvelles fonctions et de fait, multiplie les niveaux hiérarchiques qui rendent les emplois interdépendants [Greiner, 1972].

Si l'on peut situer le changement d'échelle dans le cycle de vie d'une organisation, il convient au préalable d'en identifier les usages institutionnels et politiques.

#### **1.1.1. Le tournant néolibéral des années 1980 en France**

Bien que l'histoire de l'ESS, anciennement économie sociale, remonte aux années 1830, nous situons les analyses de ce travail à partir de la période qui correspond à l'institutionnalisation de l'ESS, dans les années 1980-1990.

En France, les années 1980 sont un tournant dans les politiques publiques néolibérales, qui de fait désinvestissent le domaine des services publics ; l'État se retire progressivement de son rôle

social. A l'image des politiques de privatisations menées par la Première ministre du Royaume-Uni, Margaret Thatcher, la France réduit ses dépenses, privatise les entreprises publiques, et n'hésite pas à couper dans les budgets liés aux services publics [Denord, 2014].

Avec le désengagement de l'État-providence, l'ESS se retrouve en première ligne pour pallier les manques des services sociaux et répondre aux besoins des populations précarisées et vulnérables. Son champ d'action s'élargit pour combler les lacunes du secteur public, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle, de l'aide alimentaire, de l'accès aux soins ou encore du logement. Ce rôle étendu lui permet de se positionner comme un acteur social incontournable, mais entraîne également une surcharge de travail importante face à une demande croissante.

Transformant l'écosystème de l'ESS en profondeur, cette période est qualifiée dans la littérature associative, de « tournant gestionnaire » [Brodiez-Dolino, 2009 ; Maisonnasse et *al.*, 2019]. Comme son nom l'indique, la période est synonyme d'une transformation de l'action publique, qui en contrepartie de financements publics, attend des organisations une gestion plus rigoureuse et une meilleure évaluation de leurs actions. Après les pouvoirs publics, c'est donc au tour des associations d'expérimenter une réorganisation, et se rapprocher progressivement des pratiques du monde de l'entreprise [Maisonnasse et *al.*, 2019, p.5].

Dans la continuité de ce tournant gestionnaire, les années 2000 sont marquées par l'avènement d'une forme élargie d'institutionnalisation de ces pratiques : le new public management. Aussi appelée nouveau management public ou nouvelle gestion publique, cette période termine de transformer les modalités d'intervention publique, pour en améliorer son efficacité. Cette nouvelle gestion publique consiste à « appliquer dans le secteur public les règles du marché et les méthodes d'organisation de l'entreprise » [Merrien, 1999 in Chevallier, Legros, 2016, p.13]. Elle s'accompagne de nouvelles modalités de financement public, avec une diminution des subventions et une forte augmentation des appels d'offre. Cela a pour impact de faire évoluer les associations dans des environnements de plus en plus incertains et concurrentiels [*Ibid.*, p.13].

L'ESS voit alors arriver dans ses rangs, une nouvelle génération issue du secteur privé lucratif, qui partage « un rapport décomplexé à la managérialisation des organisations de l'ESS » [Duverger, 2023, p.22].

### **1.1.2. Vers l'institutionnalisation progressive de l'ESS**

Ces mêmes années coïncident pourtant avec la progression de l'économie sociale dans le paysage politique français. En 1981 est créée la première délégation interministérielle à l'économie sociale, qui lui donnera par la même occasion, sa première définition juridique. En parallèle, l'économie solidaire est théorisée en 1994 par Laville et Ème, qui souhaitent élargir

le champ d'intervention à une « économie plurielle » [Duverger, 2023, p.22]. C'est dans les années 1990 que l'économie solidaire s'institutionnalise à son tour, à l'image de la création d'un inter-réseau pour l'économie solidaire, remplacé par le mouvement de l'économie solidaire en 2002 [Ibid., p.22]. En 1993, les chambres régionales d'économie sociale (CRES-aujourd'hui CRESS) sont créées sous le gouvernement d'Edouard Balladur, soulignant la place grandissante de l'économie sociale dans le développement économique français.

A la fin des années 2000, l'introduction de la notion d'entrepreneuriat social ajoute une subtilité supplémentaire à la nébuleuse de l'ESS. Il est plébiscité par les institutions internationales, telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Commission Européenne, le secteur privé lucratif, ainsi que par l'Avise. Cette dernière se positionne comme agence d'ingénierie pour « entreprendre autrement » [Avise]. Dès sa création au début des années 2000, elle permet de rendre visible l'ESS par le biais de l'entrepreneuriat social. Elle devient en 2002, l'opérateur national du DLA, premier dispositif d'aide publique pour consolider et professionnaliser les organisations de l'ESS. L'Avise joue enfin un rôle clé dans la création du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social en 2006 (CODES). Ce dernier préfigure le Mouvement des entrepreneurs sociaux en 2010 (Mouves), lui-même devenu Impact France, lors de sa fusion avec le réseau Tech for Good France, en 2020 [ibid. p.22]. L'entrepreneuriat social suscite alors l'intérêt des structures issues du privé, qui vont progressivement intégrer l'ESS, et dont les outils et pratiques issus du monde du commerce, se « diluent » progressivement dans le fonctionnement des organisations de l'ESS. Nous aborderons ce point plus en détail dans la partie 1.2. de notre cadre théorique.

Cette inflexion vers l'entrepreneuriat social est accentuée par la crise des subprimes de 2008, qui encourage un mouvement de réforme du capitalisme [Duverger, 2019]. De nouvelles initiatives voient le jour, telles que les contrats à impact social, les joint-ventures sociales ou encore les appels à projets "French Impact", accélérateur né d'une initiative gouvernementale qui promeut des projets à fort impact social et/ou environnemental, et favorise l'étroite collaboration entre secteurs public et privé. Ces différentes initiatives suscitent des interrogations quant au maintien des spécificités de l'ESS et du risque important de banalisation. En 2014, la loi Hamon opte pour un compromis, en proposant une définition élargie de l'ESS, mais en incluant également les sociétés commerciales sous certaines conditions. A cette occasion, ESS France, la Chambre Française de l'Économie Sociale et Solidaire est reconnue comme structure représentative de l'ESS. Elle fédère ainsi les têtes de réseaux de l'ESS représentant les différentes formes statutaires telles que définies par cette loi, ainsi que l'ensemble des CRESS et autres réseaux en relation avec l'ESS. L'effervescence de la promulgation de la loi entraîne les législateur·rice·s et l'ensemble des acteur·rice·s de l'ESS à appeler au changement d'échelle de l'ESS. Dans cette perspective, le changement d'échelle représente le déploiement d'une stratégie pour le développement de l'ESS [ESS France, 2023],

et le terme est largement repris dans les discours politiques, ainsi qu'au sein de l'entrepreneuriat social.

L'institutionnalisation progressive de l'ESS et le tournant particulier du vote de la loi Hamon en 2014, ont insufflé un espoir de voir la diffusion de l'ESS dans tous les secteurs d'activité économique. Cependant, en 2022, Jérôme Saddier, actuel président de l'Avise et anciennement d'ESS France et du Crédit Coopératif, évoque toujours une aspiration à être « la norme souhaitable de l'économie de demain » d'ici à 2040 [Avise, 2022, p.27]. Et pour cause, à l'aune des 10 ans de la loi ESS, le Conseil supérieur à l'ESS (CSESS) a rendu son avis sur le bilan de cette dernière en juillet dernier, expliquant que « les objectifs de développement de l'ESS fixés en 2014 par le Législateur n'ont pas été atteints : « L'ambition du changement d'échelle de l'ESS affichée en 2014 ne s'est donc pas encore traduite dans les faits, faute de politiques publiques volontaristes et de moyens à la hauteur d'une telle ambition. » » [CSESS, 2023 in ESS France, 2023].

S'il est donc visible que le terme de changement d'échelle ait été pleinement intégré au lexique institutionnel et politique, comment se caractérise-t-il à l'échelle des organisations de l'ESS ? Plus important encore, que qualifie-t-il vraiment ?

### **1.1.3. Qualification(s) de la notion de changement d'échelle**

Pour définir les contours du changement d'échelle dans l'ESS, plusieurs ressources ont été mobilisées. Environ dix articles académiques de langues anglaise et française ont permis la constitution des différentes qualifications présentées ci-après. Des ressources professionnelles viennent également alimenter les propos énoncés.

Le terme de changement d'échelle semble peu mobilisé dans la littérature scientifique française. Empruntant sa traduction littérale à l'anglais « scaling up », littéralement, l'augmentation ou l'agrandissement, ce dernier est très présent dans les ressources scientifiques des modèles anglo-saxons sur l'économie sociale. La phase de changement d'échelle y est qualifiée comme une étape importante du cycle de vie d'une organisation. Elle constitue une phase de croissance pour certain·e·s auteur·rice·s [Lacroix, Slitine, 2023, p.76]. De la même manière qu'une entreprise souhaiterait se développer pour faire du profit, une structure d'utilité sociale va chercher à augmenter son impact social et/ou environnemental. Ce développement peut se traduire par une croissance significative, à travers une augmentation de ses moyens humains et financiers, mais pas uniquement

Les autrices Michelle-Lee Moore, Darcy Riddell, et Dana Vocisano (2015) décrivent le changement d'échelle comme une stratégie pour opérer un changement systémique. Elles expliquent que dans les études sur l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales, l'accent

est plutôt mis sur la diffusion ou sur la reproduction d'un programme, d'un produit ou d'un modèle organisationnel, sur de nouveaux territoires, afin de toucher le plus de personnes possibles [Moore, Riddel, Vocisano, 2015, p.71]. Il n'en reste pour les autrices que la mise à l'échelle d'innovations sociales impliquera nécessairement un processus plus complexe que la « simple » démultiplication d'un service ou d'un modèle [ibid.]. A ce titre, le changement systémique implique des modifications de normes, de flux de ressources, de croyances populaires...

Les autrices proposent trois formes de changement d'échelle pour illustrer leur conception : *scaling up*, *scaling out*, et *scaling deep*. *Scaling out* concerne le fait de toucher le plus de personnes possibles, en opérant une forte expansion géographique par des processus de réplique et de diffusion. *Scaling up* consiste à influencer les politiques publiques, pour changer la façon dont la loi et les institutions fonctionnent. *Scaling deep* porte enfin sur la transformation culturelle de la société. Cette dernière forme de changement d'échelle proposée s'appuie sur les travaux de Van den Bosch et Rotmans (2008), qui montrent qu'un changement systémique viable n'est possible que lorsque les croyances, valeurs, pratiques, ainsi que la façon dont les individus interagissent entre eux, ont été profondément transformés [ibid., p.74].

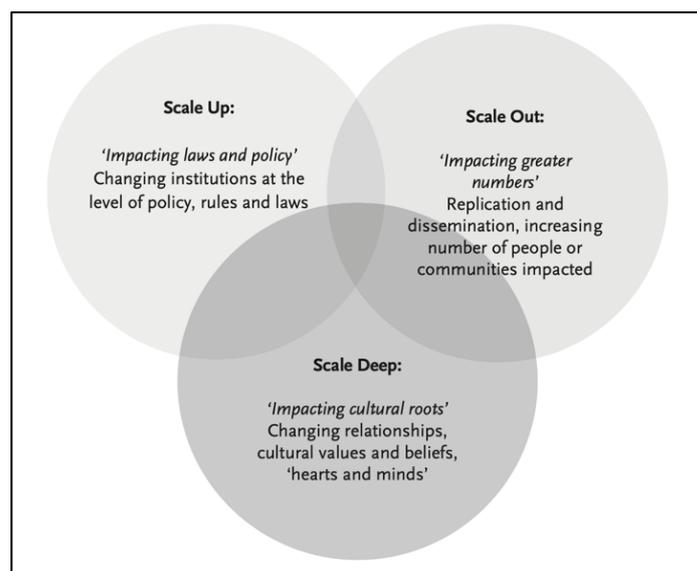


Figure 1 : les trois formes de changement d'échelle de l'innovation sociale [source : Moore, Riddel, Vocisano, 2015]

Moore et al., indiquent enfin que les modalités de mise à l'échelle les moins avancées se focalisent sur la stratégie de *scaling out*, alors qu'un véritable changement systémique nécessitera la combinaison de cette dernière avec une approche « up » et/ou « deep » [Moore et al., 2015, p.80]. Il semble donc que la notion de changement d'échelle prenne la forme d'un processus plutôt que d'une étape uniquement quantitative, qui se compose non pas d'une, mais de deux échelles (*out* et *up/deep*), du moins dans le cadre du périmètre de notre recherche.

Ainsi, nous pourrions différencier les modalités de changement d'échelle, qui concernent d'une part les mécanismes de diffusion sur de nouveaux territoires, et les stratégies de long terme qui visent au changement systémique d'autre part.

Les modalités de changement d'échelle peuvent être caractérisées par différents mécanismes, tels que l'expansion géographique, la diversification des activités [*ibid.*, p.80], ou encore la diffusion du projet. Par exemple, le projet Disco Soupe qui a pour objectif de sensibiliser aux enjeux du gaspillage alimentaire en organisant des événements de cuisine collective, s'est développé par le biais de la diffusion. Ce développement s'est caractérisé par la mise à disposition d'une boîte à outils en libre accès sur internet, pour que toutes et tous puissent organiser des Disco Soupes, partout en France [Avisé, 2021, p.31]. De fait, l'augmentation de l'impact social n'est pas uniquement corrélée à la croissance physique de l'organisation, mais bien aux stratégies déployées pour amplifier l'impact positif sur un besoin social identifié, de façon directe et indirecte, auprès d'un groupe de bénéficiaires, sur un territoire donné. Dans le contexte de sa mise en œuvre, le terme de changement d'échelle permet donc de mobiliser les notions de croissance et de développement, tout en dépassant les usages strictement quantitatifs que constituent la taille ou le chiffre d'affaires.

Par exemple, pour orienter au mieux les organisations de l'ESS dans leur modèle de développement, l'Avisé a produit le guide « Stratégies pour changer d'échelle – 2<sup>e</sup> édition » [Avisé, 2021]. Elle y propose cinq stratégies principales, qui reprennent les modalités de développement géographique sur de nouveaux territoires, de diffusion d'un savoir-faire, ou encore de diversification des activités. Le guide met en avant la notion de coopération, principe de rapprochement de plusieurs structures pour « préserver ou maximiser l'impact social » [*ibid.*, 2021], ou encore la stratégie de fusion, similaire à celle de l'économie classique. Nous faisons le choix ici de nous intéresser aux quatre premières stratégies, dans le cadre de cette recherche.

Cependant, le changement d'échelle représente, en théorie, plutôt un moyen qu'une fin dans la stratégie qu'élabore une association. En effet, les auteur·rice·s Alice Gugelev et Andrew Stern (2015) soutiennent que chaque organisation à but non lucratif devrait définir non seulement sa mission, sa vision et l'impact qu'elle entend avoir, mais aussi un élément tout aussi important : sa finalité (*endgame*). Iels expliquent que les dirigeant·e·s d'organisations à but non lucratif se saisissent de plus en plus des outils issus du privé lucratif, tels que le plan stratégique ou les indicateurs de performance, pour construire la mission et la vision autour desquelles iels attendent un certain impact de l'organisation [Gugelev, Stern, 2015, p.43]. Gugelev et Stern proposent six stratégies qui pourraient converger vers une finalité donnée pour l'organisation. Parmi ces scénarios, on retrouve des modalités citées précédemment, comme la diffusion ou la duplication du projet. D'autres scénarios semblent envisager cette finalité par un travail de plus longue haleine ; par exemple, l'un des scénarios propose « l'adoption par les pouvoirs publics », où le plaidoyer de l'organisation finit par influencer des politiques publiques. Une fois l'adoption par les pouvoirs publics faite, l'organisation peut encore exercer un rôle de consultant auprès de l'État, et le besoin social est donc bien repris en charge par le secteur public

[*ibid.*, p.44]. Un autre scénario intéressant concerne « l’accomplissement de la mission » (*mission achievement*) [*Ibid.*]. Si cette dernière dispose d’objectifs plausibles et réalisables, alors l’organisation aligne plus facilement ses activités sur le moyen terme, avec cette finalité de fond. Une fois la mission accomplie, l’organisation peut disparaître [*ibid.*, p.45].

De fait, la finalité d’une organisation, comme celle d’un individu, devrait être sa fin inévitable. Pour que le projet puisse se diffuser, un minimum de croissance est essentiel, or le changement d’échelle ne devrait pas être sa raison d’être. De plus, la majorité des scénarios proposés par Guelev et Stern montre, en réalité, que le budget ne devrait pas augmenter dans le temps ; il devrait se stabiliser, voire diminuer [*Ibid.*, p.47].

Soulignons ici le paradoxe exercé par la volonté du changement d’échelle de l’ESS, avec la très forte identification des structures de l’ESS aux territoires dans lesquels elles sont implantées. Nous pouvons dès lors nous demander quelles sont les conséquences d’un tel processus sur les organisations de l’écosystème, et plus particulièrement sur les associations.

## **1.2. Quelle influence le changement d’échelle exerce-t-il sur le projet associatif ?**

Dans *l’Économie Sociale et Solidaire* (2023), Timothée Duverger, historien français et chercheur, décrit ce paradoxe par une oscillation entre risque de banalisation et « réplique identitaire », dans l’affirmation des spécificités des organisations de l’ESS [Duverger, 2023, p.18]. C’est ce paradoxe que nous allons essayer de décrypter dans cette partie. Pour cela, nous recontextualiserons dans un premier temps l’impact de l’institutionnalisation de l’ESS sur les associations, et les injonctions à la professionnalisation qui en émanent. Nous verrons ensuite comment les associations s’adaptent à ce nouvel environnement, en recherchant l’équilibre entre performance économique et performance sociale. Nous nous demanderons enfin si le changement d’échelle représente plutôt un risque ou une opportunité à l’égard des associations.

### **1.2.1. Conséquences de l’institutionnalisation de l’ESS sur les associations**

Le tournant gestionnaire dans lequel s’inscrit l’institutionnalisation de l’ESS s’est progressivement diffusé au sein de ses organisations [Maisonasse et *al.*, 2019, p.5]. Axelle Brodriez-Dolino (2009) évoque la « rationalisation technique » qu’amène cette demande de gestion, qui entraîne à son tour un processus de professionnalisation. Ce dernier requiert une spécialisation des métiers et la nécessité de recruter de nouveaux profils aux compétences spécifiques, telles que la gestion administrative ou des connaissances législatives par exemple.

Marie-Christine Combes et Pascal Ughetto (2015) délimitent les contours de la professionnalisation à une « organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté » [Ibid.in François, 2015, p.115].

Cette perspective d'évolution souligne pour l'association sa ressource la plus importante : l'humain·e, qu'il soit bénévole ou salarié·e [Ibid., p.129]. Par conséquent, le premier phénomène observé dans le cadre de ce processus de professionnalisation est l'augmentation des effectifs de la structure [Valéau, 2013, p.80]. En parallèle de cette augmentation des ressources humaines, un autre processus se met en place : leur montée en compétences. Cette « instrumentation primaire de [l]a gestion des compétences » de l'association concerne d'abord les salarié·e·s, avant de toucher les bénévoles, par effet de « glissement » [François, 2015, p.128].

Ces effets d'augmentation et de montée en compétences produisent à leur tour une division du travail, avec la création de nouveaux métiers [Cottin-Marx, 2019 in Akesbi, Boutillier, 2021, p.74], et aboutissent à un organigramme plus hiérarchisé et plus complexe, qui nécessite la création de fonctions supports afin que la structure puisse continuer de fonctionner. La création de la fonction RH constitue un marqueur fort de cette forme de spécialisation [Valéau, 2013, p.81]. Avec cette fonction, s'accompagnent les outils de gestion des ressources humaines (GRH) issus du secteur privé lucratif, tels que l'entretien annuel d'évaluation, le bilan de compétences, ou encore le plan de formation sur plusieurs années [François, 2015, p.128]. Pour Maisonnasse et al. (2019), « le tournant gestionnaire dans les Organisations de l'ESS se traduit ainsi pour partie par un recours important aux outils de gestion » [Ibid., p.7]. Un parallèle peut être établi ici avec le modèle anglo-saxon de l'ESS : en effet, l'utilisation d'outils issus du secteur privé lucratif, tels que les plans stratégiques ou l'évaluation d'impact sont maintenant devenus des signes reconnus d'une organisation à but non lucratif « bien gérée » [Gugelev, Stern, 2015 p.43].

Si les personnes recrutées au sein de ces structures étaient jusque dans les années 1990, avant tout militantes, la multiplication de filières de formations universitaires spécialisées, ainsi que la valorisation sociale de l'engagement dans un organisme à but non-lucratif, transforment les recrutements. Des diplômé·e·s de grandes écoles intègrent les associations, amenant avec elleux des méthodes issues du monde privé lucratif [Brodiez-Dolino, 2009, p.81]. Les bénévoles militant·e·s sont progressivement remplacé·e·s par des professionnel·le·s salarié·e·s plus tourné·e·s vers la gestion, que vers le cœur de mission de l'organisation [Maisonnasse et al., 2019, p.10]. Il semble tout de même important de nuancer ce propos, en rappelant que certain·e·s militant·e·s ont pu devenir salarié·e·s de la structure, voire passer sur des fonctions

de direction salariée, et que des salarié·e·s peuvent aussi être des militant·e·s de la structure [Bonvalot, 2015 in Akesbi, Boutillier, 2021, p.87].

D'autres conséquences de l'institutionnalisation de l'ESS peuvent être relevées : la commercialisation d'une partie des activités de la structure d'une part, et l'affaiblissement des formes de solidarité et de coopération entre les structures, du fait de leur mise en concurrence [*Ibid.*, p.152] d'autre part. Dans le cas français, cette situation est d'autant plus fréquente pour les associations, dans la mesure où l'on observe une large baisse des subventions publiques entre 2005 (34%) et 2020 (25%) [Tchernonog, 2023]. A contrario, une forte augmentation de revenus issus de la commande publique survient sur la même période (17%-29%)<sup>3</sup> [*Ibid.*]. A travers ces chiffres, on perçoit donc l'accroissement de la concurrence entre les associations, par le biais de la mise en concurrence de la commande publique, évoquée dans le cadre du tournant gestionnaire des années 1980 et de l'avènement des politiques de nouvelle gestion publique en France.

Le processus de professionnalisation n'est-il qu'une forme de dilution des pratiques issues du monde privé lucratif au cœur du fonctionnement des associations ? Le recours à de nouveaux outils de gestion diminue la dimension militante du projet associatif au profit d'une meilleure efficacité, à l'image de ce qui est souhaité par les politiques de nouvelle gestion publique de l'État. Il y a là un risque de perte des valeurs initiales du projet, vers une banalisation de la structure, une forme de standardisation de son fonctionnement, similaire ou identique aux entreprises de l'économie classique. On peut également assister à un risque isomorphe, c'est-à-dire une convergence des comportements, qui témoigne d'un glissement dans le fonctionnement de la structure. Cet isomorphisme peut se qualifier de trois façons différentes pour les associations [DiMaggio, Powel, 1983 in Lethielleux, 2021, p.151] :

- Normatif, qui concerne la professionnalisation des associations [Busson-Villa, Gallopel-Morvan, 2012, in *Ibid.*] ;
- Coercitif, qui résulte de l'influence des pouvoirs publics sur la structure [Milofsky, 1998, in *Ibid.*] ;
- Mimétique, qui consiste en l'adoption des comportements qualifiés comme les plus « légitimes », dans un champ d'activité donné [Enjolras, 1998 ; Eynaud, Mourey, 2010 in *Ibid.*].

Dans le contexte du new public management, l'évolution d'une association semble donc contrainte à une forme d'abandon du fonctionnement initial du projet, au profit d'une meilleure efficacité, pour permettre de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain. Toutefois, il n'est pas à oublier la « personnalité organisationnelle » dont est dotée chaque association, et qui est tout à fait spécifique à leur statut. « Chaque association possède

---

<sup>3</sup> Source : CNRS, « Le Paysage associatif français », in Paysage associatif : les tendances d'une époque, Jurisassociations, juillet 2023. Disponible sur : [https://addes-asso.fr/wp-content/uploads/2023/09/Dossier\\_JA683.pdf](https://addes-asso.fr/wp-content/uploads/2023/09/Dossier_JA683.pdf)

son « esprit », et de cet esprit découle un mode comportemental spécifique qui conduit généralement les actions de chaque structure » [François, 2015, p.114]. Les associations font preuve de ressource pour s'adapter à ces pressions externes, afin de conserver leurs spécificités.

### **1.2.2. La recherche d'un équilibre entre positionnement concurrentiel et transformation sociale**

Si chaque association fonctionne de façon différente, leurs motivations à changer d'échelle leur sont tout aussi propres. Qu'elles dépendent d'un contexte interne à l'organisation, ou qu'elles proviennent d'une évolution externe économique, sociale, politique ou institutionnelle [Akesbi, Boutillier, 2021, p.73], chaque chemin emprunté est (relativement) unique. Il semblerait que le processus de professionnalisation dans lequel s'engage un grand nombre d'organisations, les conduit à « s'inspirer du management des entreprises au détriment de leurs spécificités » [Legros, 2013 in Chevallier, Legros, 2016, p.13].

Conscientes de ce glissement, les associations mettent en œuvre des stratégies d'adaptation pour conserver leurs particularités, tout en évoluant dans un contexte qui semble peu compatible avec leur volonté initiale. On parle ici de « mutations organisationnelles », selon le terme employé par Marie Malo et Nadine Richez-Battesti (2012), en réponse à la banalisation des associations. Ces dernières ont pour objectif d'articuler positionnement concurrentiel et transformation sociale, qui sont deux modalités inversement proportionnelles, de sorte que les associations puissent trouver un équilibre entre l'objectif social poursuivi et le contexte de (sur)vie et de réalisation de cet objectif par rapport au marché et à l'État : on parle alors « d'adoption-adaptation » [Malo, 2001 in Malo, Richez-Battesti, 2012, p.46].

Ces mutations organisationnelles peuvent différer selon la stratégie opérée par l'association. Laëtitia Lethielleux (2021) propose une première typologie de ces stratégies, classifiées selon qu'elles soient offensives ou défensives. Notre cas d'étude nous poussera à analyser plus en détail les stratégies défensives, car la seule stratégie offensive proposée est celle de l'innovation, et ne semble pas correspondre à notre cadre conceptuel. L'autrice propose ici quatre grandes stratégies d'adaptation, en réponse aux isomorphismes auxquels les associations peuvent être confrontées, dans leur contexte de développement : stratégies de rupture, de résilience, d'hypocrisie organisationnelle ou de réseau [Lethielleux, 2021, p.159].

La stratégie de rupture consiste en un changement radical du modèle économique, modifiant ainsi la concurrence, dans un contexte de ressources limitées.

La stratégie de résilience permet quant à elle, de rebondir face à l'inconnu, d'absorber un choc, pour mieux se renouveler et se l'approprier.

La stratégie de l'hypocrisie organisationnelle repose sur la dissonance entre le discours et les actions d'une organisation. Cette stratégie est d'ailleurs largement questionnable à l'échelle de l'ESS, au vu des externalités négatives que cette dernière peut produire. On peut par exemple

citer les dérives productivistes et managériales de certaines coopératives, allant à l'encontre de leurs principes fondateurs.

Enfin, la stratégie de réseau donne lieu à une mise en relation entre plusieurs organisations afin de gagner en visibilité sur le territoire, mutualiser des ressources humaines et matérielles, et créer une forme d'avantage concurrentiel [*Ibid.*]. Ces différentes stratégies nous font établir un lien avec celles proposées dans notre qualification du changement d'échelle, en ce qu'elles représentent les mécanismes qui conduiront à ces processus de mise en œuvre. Il semble intéressant de souligner ici que dans les cas étudiés, Laëtitia Lethielleux (2021) arrive à la conclusion que « l'isomorphisme a agi comme une source d'opportunités pour les associations concernées qui souhaitaient concilier équilibre économique et valeurs de l'ESS » [*Ibid.*, p.159].

La coopération est vue par certain·e·s auteur·rice·s comme Géraldine Lacroix et Romain Slitine, comme l'avenir du développement de l'ESS. Bien que cette dernière ne soit pas aussi évidente que ce que l'on pourrait penser au vu des valeurs promues dans l'ESS [Marival et *al.*, 2015 in Lethielleux, 2021, p.158], elle s'oppose catégoriquement à la notion de concurrence qui s'impose progressivement aux associations, de la même manière que pour les entreprises lucratives. Un exemple très probant de ce principe de coopération dans l'ESS est celui des Licoornes ; en réponse aux licornes, ces start-up où sont investis plusieurs milliards de dollars, prônant un capitalisme décomplexé et sans limite, les Licoornes proposent des alternatives aux consommateur·rice·s face à leurs préoccupations sociales et environnementales. Initialement composée de neuf sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les Licoornes permettent de créer un nouveau modèle dès leur émergence, en 2021. Rejoint par trois autres sociétés coopératives par la suite, le regroupement favorise la mutualisation de certaines ressources, et la possibilité de mener des actions communes [Lacroix, Slitine, 2023, p.90].

Une autre forme de coopération caractéristique de l'ESS a trait aux pôles de coopération économiques et territoriaux (PTCE), qui s'opposent aux pôles de compétitivité, que l'on peut retrouver dans plusieurs régions, à l'image de celui de Paris-Saclay. Le PTCE innove en ce qu'il arrive à faire coopérer plusieurs acteur·rice·s ensemble, tout en leur permettant de mutualiser des ressources. Le PTCE inclut toute une typologie d'acteur·rice : entreprise, association, collectivité locale, centre de recherche, organisme de formation ... [*Ibid.*, p.93]. Philippe Henry (2023) qualifie la coopération de mécanisme essentiel, mais rappelle à juste titre qu'elle ne « doit pas faire oublier la complexité du monde dans laquelle elle se trouve toujours encadrée » [*Ibid.*, p.67].

Agissant à tour de rôle comme risque de perte des valeurs du projet associatif, ou comme opportunité de se positionner dans leur nouvel environnement économique, les associations peuvent se questionner quant aux bénéfices ou désavantages que constitue les différentes formes d'isomorphisme, et par extension le changement d'échelle à leur égard.

### 1.2.3. Le changement d'échelle constitue-t-il une opportunité ou un risque pour les associations ?

L'environnement dans lequel évoluent les associations au cours du temps devient selon les périodes, plus ou moins favorable : reconnaissance politique et institutionnelle, contexte économique ... Selon ces paramètres, les associations naviguent au gré des opportunités existantes au sein de leur environnement, mais aussi des risques auxquels elles peuvent être confrontées. Il semble donc primordial d'associer dans l'analyse les contextes interne et externe, afin de saisir les différentes motivations qui peuvent pousser une organisation à changer d'échelle.

Dans son rapport portant sur l'internationalisation de l'ESS, l'OCDE distingue ces motivations par deux grandes approches :

- L'approche proactive, pour capitaliser sur une opportunité, comme l'augmentation du budget de la structure grâce à de nouveaux investissements ou une levée de fonds importante par exemple ;
- L'approche réactive, en réponse à un risque, comme une concurrence accrue, ou une augmentation des coûts pour la structure [OCDE, 2022, p.18].

Bien que le rapport porte sur le développement d'une organisation à l'échelle internationale, la modélisation proposée nous permet de faire le lien avec un changement d'échelle national, périmètre d'analyse de nos études de cas. Ces deux approches, proactive, et réactive, sont reprises par Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti (2017), dans l'analyse de trois organisations sur les outils de gestion du sens. Iels évoquent une transformation des trois cas d'étude « en réponse aux pressions du contexte, qu'elles concernent les conditions de mise en œuvre de l'activité dans le cadre d'une stratégie de croissance [...], ou dans une situation de conflit » (Maisonnasse et *al.*, 2019, p.17). L'approche par l'action réactive peut par exemple se traduire par une raréfaction des financements publics pour l'organisation.

« *L'éternelle question de la taille* » [Drapéri, 2012] peut aussi être une motivation à changer d'échelle pour répondre au contexte externe. Atteindre une taille critique peut en effet permettre à l'organisation une viabilité plus importante, là où une taille insuffisante peut représenter une menace en la matière : l'organisation peut venir à manquer de ressources humaines et financières, dans un contexte de crise ou de difficultés temporaires [Lacroix, Slitine, p.79]. C'est plutôt la question de la « bonne » taille que l'organisation devrait se poser face à ses objectifs, car atteindre une taille trop importante peut aussi être représenter une menace de déstabilisation [Drapéri, 2012, p.4]. Sous impulsion interne ou contrainte externe, les

organisations se retrouvent donc souvent aux prises avec cette question de changement d'échelle.

Ainsi, le tournant gestionnaire et les modifications de l'intervention publique qui en ont découlées, ont progressivement encouragé les associations à se professionnaliser pour démontrer de la qualité de leur travail, et leur impact positif sur la société. De nouveaux profils issus du monde de l'entreprise ont été attirés par ces réorganisations, et les bénévoles opérationnel·le·s ont progressivement été remplacé·e·s par des salarié·e·s. Les administrateur·rice·s ont fini par se sentir dépassé·e·s par ces nouvelles tâches de gestion [Brodiez-Dolino, 2009, p.81]. Pourtant, le terreau du projet associatif repose sur sa possibilité à faire se rencontrer des personnes aux intérêts différents. Nous allons à présent confronter cette notion de changement d'échelle, à l'un des piliers de l'association, sa gouvernance.

### **1.3. Influence(s) du processus de changement d'échelle sur le fonctionnement de la gouvernance associative**

Lorsque les associations se développent, elles se dotent « d'instances complexes de prise de décision, [qui] doivent respecter un ensemble de normes techniques et gestionnaires. Ce qui peut nuire à leurs valeurs militantes fondatrices et transformer en profondeur leur identité » [Akesbi, Boutillier, 2021, p.74]. Ici, on remarque que les instances ne sont pas qualifiées de statutaires, car d'autres espaces de prise de décision existent au sein de l'organisation, comme celui du management. Nous qualifierons dans ce travail de recherche les fonctionnements et influences du management, comme la « gouvernance managériale ».

Dans cette troisième et dernière partie de notre cadre théorique, nous nous attacherons donc à définir les gouvernances statutaire et managériale d'une association, et, plus particulièrement la façon dont se traduisent les mutations organisationnelles au sein de ces dernières, du fait du changement d'échelle de l'association. Pour cela, nous replacerons la gouvernance associative dans son contexte sémantique, pour en saisir la position singulière. Nous nous intéresserons ensuite de plus près à la caractérisation des acteur·rice·s qui composent cette gouvernance, et nous interrogerons sur leurs apports, mais aussi sur leurs limites. Nous terminerons en étudiant précisément les mutations de la gouvernance associative, lorsque cette dernière est dans un processus de changement d'échelle.

#### **1.3.1. Éléments de contexte dans lequel s'inscrit la gouvernance associative**

Dans un premier temps, il s'agit de définir le terme de gouvernance, afin de délimiter le cadre de notre périmètre de recherche. La gouvernance est associée à un ensemble de décisions, de règles et de pratiques, qui vise un fonctionnement optimal d'une entité, par le biais d'instances

ou d'organes décisionnels, en charge de formuler ces décisions, de les appliquer, et de les contrôler. Il s'agit d'un terme polysémique utilisé à la fois par des consultant·e·s pour mettre en place des procédures normalisées qui s'appuient sur un ensemble de bonnes pratiques, tout comme par des acteur·rice·s du monde associatif qui s'interrogent sur leurs pratiques démocratiques [Eynaud, 2019, p.46]. Le terme de gouvernance est aussi un terme moderne ; son utilisation, à elle toute seule, renvoi aux mêmes ressorts dynamiques que ceux de l'ESS.

Le terme de gouvernance trouve ses origines au sein de l'univers de l'entreprise, avant d'être utilisé pour et par les organisations publiques. Dans le monde des entreprises lucratives, le terme prend vie à cause d'une « asymétrie de l'information » entre le ou la salarié·e dirigeant·e présent·e quotidiennement dans l'entreprise, et l'actionnaire. La gouvernance intervient alors dans cette crise de la confiance, en qualité de « management du management » [Perez, 2009 in Eynaud, 2019, p.47]. La gouvernance est ensuite utilisée dans une optique politique, et notamment démocratique, en lien avec le contexte public dans lequel elle se manifeste. Elle correspond alors au glissement sémantique du terme « gouvernement », qui laisse entrevoir un rapprochement avec les acteur·rice·s de terrain, et ainsi une amélioration potentielle des conditions d'efficacité des politiques publiques [*Ibid.*]. Ces deux approches de la gouvernance se rejoignent en ce qu'elles représentent toutes deux des modes de régulation, où opère un rapprochement avec les principales parties prenantes, et autorise l'expression de contre-pouvoirs [*Ibid.*].

La gouvernance associative semble quant à elle, « prise dans un double isomorphisme » [*Ibid.*, p.48]. D'une part, elle s'aligne sur la gouvernance entrepreneuriale, en créant des instances identiques comme le CA, qui exerce un contrôle sur les dirigeant·e·s. Mais elle coïncide aussi avec la gouvernance des organisations publiques, avec une approche plus politique, cherchant à décentraliser, à partager le processus décisionnel [*Ibid.*, p.48]. Dans la première approche, il faut réfléchir à la nature et à la qualité des informations dont dispose le CA, afin que ce dernier ne soit pas uniquement une chambre d'enregistrement de décisions prises par les dirigeant·e·s, et qu'il puisse bien contrôler ces dernier·ère·s. Par la seconde approche, la gouvernance doit aussi permettre de déconcentrer le pouvoir et redistribuer la prise de décision [Akesbi, Boutillier, 2021, p.96].

Au cours de la période 1968-2015 étudiée par Timothée Duverger (2019), les réarrangements institutionnels entre l'État, le marché et la société civile, entraînent à leur tour des mutations organisationnelles au sein des structures de l'ESS, évoquées précédemment. Ces évolutions génèrent des tensions au sein de la gouvernance de ces organisations, en particulier en ce qui concerne la représentation des parties prenantes. En effet, les questions liées à la circulation de l'information, à la prise de décision, à l'allocation des ressources sont tout aussi présentes qu'au sein de l'entreprise [Laville, 2016, Eynaud, 2019, in Akesbi, Boutillier, p. 86].

La gouvernance associative est régie par deux lois principales en France : la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, relative au contrat d'association, et la loi du 31 juillet 2014, relative à l'ESS. En nous intéressant directement à la notion de gouvernance dans ces deux textes de loi, la loi 1901 indique uniquement la nécessité d'un·e représentant·e légal·e de l'organisation. Elle ne mentionne pas d'obligation de se doter d'instances statutaires définies : la gouvernance est libre. La loi 2014 quant à elle, qualifie dans son article 1, comme relevant de l'ESS, toute organisation poursuivant un objet social, sans but lucratif, et détenant « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise » [Légifrance, 2024]. La loi 2014 n'ajoute donc que le terme de démocratie à la gouvernance, les modalités de mise en œuvre étant toujours très libres, laissant libre court à l'interprétation de chacun·e. Pour l'Avisé (2024) la gouvernance démocratique s'appuie sur des règles formalisées, telles que les statuts, la charte éthique, le règlement intérieur, ainsi que des pratiques incarnant ces valeurs démocratiques, qui, ensemble, constituent la culture de l'organisation : interactions entre les membres, méthodes de réunion, diffusion de l'information... Rappelons toutefois que l'évaluation d'une gouvernance dite démocratique semble complexe, tant elle souffre d'un manque de spécification dans sa définition légale, et nécessite donc une analyse en profondeur des dynamiques internes et des pratiques réelles.

Si la loi Hamon vient ajouter la qualité démocratique à la notion de gouvernance au sein des organisations de l'ESS, nous pouvons nous demander comment cette dernière se traduit au sein des associations.

### **1.3.2. Qualification de la notion de gouvernance associative**

La gouvernance démocratique est un élément central du projet associatif. Elle propose une distribution du pouvoir décisionnaire au sein d'instances définies, pour que ce dernier ne soit pas concentré par un seul individu ou au sein d'un petit groupe d'individus. Cette répartition opère grâce à la fameuse formule « 1 homme = 1 voix ». On notera qu'au-delà des mécanismes institutionnels, des formes de pouvoir sont inséparables d'attributs sociaux : le « charisme », le diplôme, l'expérience professionnelle, la disponibilité ou encore la compétence [Chevallier, Legros, 2016, p.9].

La singularité des associations se retrouve dans leur qualification d'organisations multi-acteur·rice·s (Eynaud, 2019, Noguès 2019a in Akesbi, Boutillier, p.75]. Selon Eynaud (2019), la gouvernance multi-acteur·rice·s souligne la capacité des associations à rassembler diverses parties prenantes autour d'un projet commun. Qui sont alors ces parties prenantes ? Pour les qualifier, nous prendrons le cadre du quadrilatère de Desroche (1976), ou quadrilatère coopératif. Ce modèle a initialement été utilisé dans l'analyse des gouvernances coopératives,

ce qui n'empêche son application aux différentes structures de l'ESS, les associations y compris. Les quatre composantes de ce quadrilatère sont les suivantes : les managers/ la direction et les salarié·e·s, qui constituent le pôle économique de l'organisation. Les administrateur·rice·s/le·a président·e et les adhérent·e·s, composent quant à elleux le pôle politique.

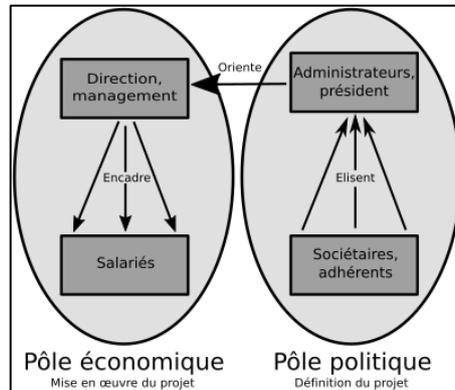


Figure 2 : Pôles et interdépendances dans le quadrilatère de Desroche [source : Wikipédia, 2023]

Le quadrilatère permet de révéler l'existence de potentielles fractures au sein d'une organisation, qu'elle soit horizontale ou verticale. La fracture horizontale définit une prise de contrôle de la coalition direction/ administrateur·rice·s, sur les activités et orientations de l'organisation, laissant le binôme salarié·e·s/ adhérent·e·s sans aucun pouvoir. La scission verticale concerne quant à elle une distinction entre le pôle économique, propriété de l'organisation, et le pôle politique, qui la contrôle et glisse doucement vers une forme d'isomorphisme, où les méthodes entrepreneuriales prennent le dessus sur le fonctionnement associatif [Cariou, 2021, p.43]. Bien que l'on retrouve fréquemment ces fractures au sein des associations, nous proposons d'adopter une troisième lecture de ce quadrilatère, sur la base du travail d'Yves Cariou (2021), lecture donnant à voir un quadrilatère mis en tension par l'ensemble des parties prenantes. En effet, si chaque acteur·rice a la capacité de comprendre les fonctions et l'exercice du pouvoir propres à chacun·e, iels peuvent maintenir le quadrilatère en équilibre, en exerçant une « tension saine, [...] créatrice, dynamique et constructrice » [Ibid., p.44].

Il n'est pas rare pour les associations que le quadrilatère se transforme en parallélogramme. De fait, les adhérent·e·s ne possèdent pour la plupart pas ou plus la double-qualité, en ce qu'ils ne sont pas (toujours) bénéficiaires des actions que poursuit l'association. Bien que non-obligatoire pour le statut associatif, la double-qualité peut s'avérer être « un moyen de la finalité éducative et émancipatrice de l'entreprise d'économie sociale » [Drapéri, 2007 in Cariou, 2021, p.52]. Mais souvent, il semble concevable que l'accès aux instances puisse être nébuleux pour ses bénéficiaires, qui peuvent rencontrer des difficultés d'ordres économiques, sociales, être porteur·euse·s d'un handicap, ou subir d'autres formes d'exclusion. Dès lors, le rôle de

l'association ainsi que du reste de ses parties prenantes, est de trouver la bonne manière de pouvoir (ré)intégrer les bénéficiaires, pour qu'ils puissent obtenir la double-qualité, et ainsi reprendre une forme de quadrilatère [Cariou, 2021, p.52].

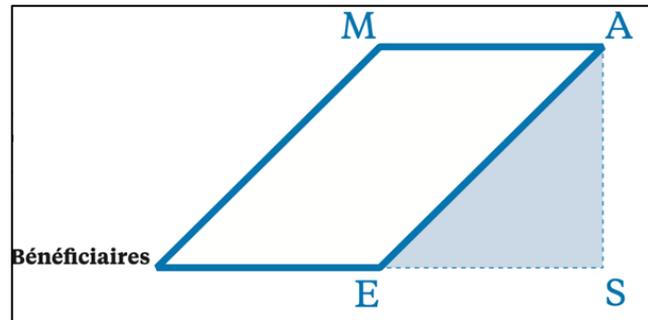


Figure 3 : Du quadrilatère au parallélogramme [source : Cariou, 2021]

Les quatre catégories de parties prenantes se répartissent ensuite au sein des différentes instances dont se dote l'association. Les associations se constituent généralement des mêmes instances, à savoir d'un bureau, d'un Conseil d'Administration (CA) et d'une Assemblée Générale (AG). Le bureau a en charge la gestion courante de l'association, quand le CA contrôle le budget et son exécution. L'AG quant à elle, supervise les deux à l'occasion d'une rencontre, souvent annuelle [Akesbi, Boutillier, 2021, p.86]. La multiplication des instances permet de maintenir un équilibre des pouvoirs entre les différentes parties prenantes, et peut favoriser un meilleur développement de l'association. Toutefois, il peut aussi engendrer des conflits interpersonnels et des rapports de force entre les différent·e·s acteur·rice·s [Ibid.].

L'AG, composée par les adhérent·e·s de l'association, dispose du pouvoir de surveillance sur le CA, donc du pouvoir souverain de l'association. Elle représente le projet politique ou associatif de la structure. L'instance en tant que telle est souvent perçue comme l'organisation d'une rencontre annuelle, permettant la présentation des comptes et activités de l'année, souvent indigeste pour la grande majorité des personnes y assistant. Elle s'apparente ainsi à « une obligation à remplir [plutôt] qu'à un authentique lieu de délibération démocratique » [Chevallier, Legros, 2016, p.10]. De plus, et bien que l'AG soit supposée contrôler le CA, elle manque en réalité d'informations, de temps ainsi que de compétences pour véritablement valider, ou surtout invalider les prises de décisions du CA. Il s'agit donc avant tout de ne pas refaire tout le travail des administrateur·rice·s, mais bien d'avoir la capacité d'évaluer la qualité de leurs propositions [Cariou, 2021, p.45].

Le CA représente quant à lui le projet stratégique de l'association, son rôle est de traduire le projet politique en actions concrètes, en mettant en œuvre la stratégie, ou en la contrôlant. Il dispose de pouvoirs exécutifs et de surveillance sur la direction, car les managers sont aussi invités à participer à la définition de la stratégie de l'association, au moyen d'espaces participatifs. Ces espaces peuvent être représentés par des groupes de travail, aussi appelés

dispositifs « d'animation-médiation » par Desroche (1976). La direction exerce quant à elle, le pouvoir hiérarchique sur les salarié·e·s.

En termes de composition du CA, comme évoqué, il est assez rare d'y retrouver des bénéficiaires représentant les personnes concernées par l'objet de l'association. A la place, on retrouvera des profils disposant d'une certaine « notoriété », qu'elle soit liée à l'objet même de l'association, ou à l'ancrage de son territoire d'intervention, et qui ne permettent pas d'affirmer une véritable représentation des bénéficiaires [Chevallier, Legros, 2016, p.10]. De plus, et malgré leur statut, la direction indique souvent devoir traiter avec une certaine forme « d'amateurisme » de la part des administrateur·rice·s, qui sont parfois difficilement mobilisables pour soutenir cette dernière sur des dossiers assez techniques [*Ibid.*, p. 11]. Bien sûr, et pour nuancer, on observe aussi des profils aux compétences et expertises spécifiques, utiles pour la direction de l'association dans certaines structures [*Ibid.*, p.14]. Nous choisissons de ne pas développer la composition du bureau, car bien que ce dernier traite des affaires courantes de l'association, il est souvent composé par plusieurs membres, qui sont aussi présent·e·s sein du CA et à l'AG.

Toutefois, et comme nous avons pu le mentionner, le pouvoir n'est pas uniquement concentré dans les instances que nous venons de présenter, en ce qu'il peut se traduire par une compétence particulière, un diplôme ou par le fait d'avoir de la disponibilité. Dans la réalité des faits, la direction est d'ailleurs souvent derrière l'organisation des AG, CA et bureaux. Elle prépare, anime et oriente ces instances, devenant de facto détentrice des pouvoirs exécutif et politique. Ce déplacement du pouvoir du pôle politique vers le pôle économique, s'effectue parallèlement au processus de professionnalisation de la structure [*Ibid.*, p.12]. D'autres instances, non-statutaires cette fois, peuvent ainsi faire l'objet de délibérations et de prises de décision. Le comité de direction (CODIR) en est un exemple.

Enfin, et pour évoquer l'ensemble des sommets du quadrilatère, n'oublions pas la présence des salarié·e·s, souvent grands oublié·e·s de l'ensemble des instances. Pourtant, leur accorder une place est souvent l'opportunité d'obtenir un point de vue différent, et donc de contribuer à la richesse des décisions prises au sein de l'association [Cariou, 2021, p. 52], travaillant ainsi en faveur de la qualité démocratique de ces espaces, et de la gouvernance de l'association de manière générale.

Si l'ensemble des processus et modes de prise de décision au sein d'une association se construisent au fur et à mesure de son cycle de vie, on peut se questionner sur leur évolution, dans la période précise où la structure voit son nombre de parties prenantes augmenter. Comme le dit justement Philippe Henry (2023) à propos de la gouvernance managériale, « reste donc posée la question de la capacité d'un mode de management des organisations se voulant plus démocratique, horizontal et réticulaire, à rester efficace au-delà d'une certaine taille, alors même que sa complexité peut assez vite réduire le périmètre du réel pouvoir d'agir de chacun ou même du collectif ».

D'un point de vue organisationnel, la volonté de changer d'échelle émane souvent d'une catégorie d'acteur·rice particulière, pouvant susciter des tensions internes avec d'autres catégories, qui craignent que le changement d'échelle ne s'éloigne trop de la mission sociale initiale [*Ibid.*, p.81]. Dès lors, comment les associations s'organisent-elles pour allier changement d'échelle et gouvernance démocratique ?

### **1.3.3. Évolutions de la gouvernance associative induites par le changement d'échelle : vers la création de représentations partagées du projet associatif**

Dans le cadre d'un processus de changement d'échelle, l'association expérimente de nombreuses transformations. Comme nous l'avons vu, le processus de professionnalisation modifie plusieurs aspects et fonctionnements issus du projet associatif initial. La gouvernance en particulier, qu'elle soit statutaire ou managériale, nécessite des arrangements afin de continuer à perdurer dans le temps, et afin de rester démocratique.

Pour cela, François Rousseau (2007) introduit les outils de gestion du sens, qui visent à concilier normes gestionnaires et esprit militant. Il explique que le modèle associatif « peut se transformer et se développer à condition d'intégrer les outils de gestion nécessaires pour gérer son activité économique et en relevant le défi d'entretenir son projet social par la création de dispositifs de gestion du sens. » [Rousseau, 2007, p.51]. Rousseau reprend ainsi l'équilibre recherché entre positionnement concurrentiel et transformation sociale [Malo, 2001], en qualifiant les deux axes de recherche de performance économique et de performance sociale, qui permettent à l'association de se positionner. Les outils de gestion du sens se caractérisent concrètement par la mise en place d'outils ou de dispositifs de gestion, impliquant les différent·e·s acteur·rice·s concerné·e·s dans l'évolution de l'organisation, tout en définissant clairement le rôle de chacun·e [*Ibid.*, p.55]. En identifiant et en définissant des objectifs, des moyens, un rythme et une méthode, les outils de gestion se dotent progressivement de normes de l'engagement militant de l'organisation [Rousseau, 2004 in Maisonnasse et *al.*, 2019, p.10], tout en préservant la dimension collective dans le processus.

Là où le tournant gestionnaire aurait pu les standardiser, les associations choisissent de prendre en compte leurs spécificités, telles que leur contexte interne, l'histoire, mais aussi les valeurs de la structure dans les modalités de transformation et d'appropriation de ces outils de gestion, avec pour objectif de favoriser les dynamiques collectives. [Maisonnasse et *al.*, 2019, p.17-20]. Nous choisissons de donner trois exemples d'outils de gestion du sens pour illustrer notre propos : l'élargissement de la gouvernance statutaire, la création d'espaces de médiation/régulation, et l'utilisation d'outils de gestion plus classiques, à l'image de la charte.

En ce qui concerne l'élargissement de la gouvernance statutaire, nous avons vu précédemment qu'il pouvait concerner directement les bénéficiaires/adhérent·e·s, qui retrouvent alors leur double-qualité et permettent une représentation plus fidèle des personnes concernées par les

actions de l'association. Mais il peut également concerner un élargissement plus « professionnalisant ». En effet, une forme d'amateurisme dans certains CA est soulignée par Marius Chevallier et Patrick Legros (2016), là où la direction dispose de compétences plus techniques et gestionnaires, car recrutée dans le cadre du processus de professionnalisation de l'association. Aussi, cette dernière va chercher à se doter progressivement de compétences, expertises et réseaux qui seront utiles à son développement [Chevallier, Legros, 2016, p.14]. Plus professionnalisé et professionnalisant, le CA sera dès lors un allié de la direction, qui pourra se reposer un peu plus sur son pouvoir exécutif initial.

Un autre exemple de dispositif de gestion du sens opéré par les associations pour conserver une gouvernance démocratique en contexte de développement, concerne la création d'espaces de médiation/régulation. Cette mutation organisationnelle vient en réponse directe à l'élargissement des parties prenantes au sein de la structure. En effet, l'augmentation du nombre d'acteurs au sein de l'organisation peut relever du défi ; dès lors, la création d'un espace de médiation [Oswald, Richez-Battesti, 2010, p.69] offre une forme de régulation du pouvoir. Ces espaces, de nature collective, peuvent être de nouveaux lieux de prise de décision, ou non. Ils donnent surtout l'occasion de prendre la température auprès de l'ensemble des parties prenantes, et de préparer les échanges pour les décisions à venir. L'important est que la représentation des parties prenantes soit équilibrée, ce afin de prendre en compte la diversité des points de vue et favoriser le débat. On retrouve ici un « équilibre en tension » qui permet de faire le lien avec la tension saine et dynamique entretenue par les quatre sommets du quadrilatère coopératif [*Ibid.*, p.70, Cariou, 2021], et qui offre une forme de reconnaissance réciproque et de légitimité entre chacune. Dans l'une des études de cas réalisée par Maisonnasse et al., ils notent que les repas hebdomadaires peuvent par exemple représenter un espace de régulation locale [Maisonnasse et al., 2019, p.15]. Les espaces de prise de décision comme l'AG ou le CA sont différenciés des espaces d'animation et de travail collectif, comme les séminaires annuels ou les commissions de travail, qui selon les besoins identifiés, regroupent l'ensemble des parties prenantes concernées [*Ibid.*, p.16], salariées ou bénévoles.

Une dernière illustration d'utilisation des outils de gestion du sens, serait de façon plus classique l'appropriation d'outils issus du monde de l'économie classique, sans grand détournement si ce n'est pour viser l'objectif social et/ou environnemental que se fixe la structure. Par exemple, l'association peut se doter d'une charte ; aussi neutre que cette dernière puisse paraître, elle représente la formalisation des grands principes directeurs que souhaite porter l'association. Ainsi, la charte offre une fonction de coordination entre les parties prenantes [*Ibid.*, p.17]. Elle donne à quiconque la signe l'accès à la finalité sociale de l'organisation, et demande donc de s'engager à la respecter. Elle peut aussi aider l'association à poser les conditions par écrit, à partir desquelles elle utilisera d'autres outils de gestion classiques : plans stratégiques, plans de formation, entretiens d'évaluation ... [*Ibid.*]

De cette manière, en renforçant les dynamiques collectives, les outils de gestion du sens favorisent la création de lien entre des parties prenantes aux statuts opposables ; bénévoles et salarié.es, employé.e.s et décideur.se.s [Ibid., p.22]. Permettre la rencontre de ces différents acteur.rice.s offre la possibilité de constituer des représentations partagées, tout en réaffirmant le socle de valeurs partagé autour desquelles se réunissent des personnes aux intérêts divergents, terreau même du projet associatif [Oswald, Richez-Battesti, 2010, p.60].

#### 1.4. Présentation du cadre théorique schématisé

Afin de conclure cette première partie, le schéma présenté ci-après reprend les principales idées et théories analysées au sein du cadre conceptuel :

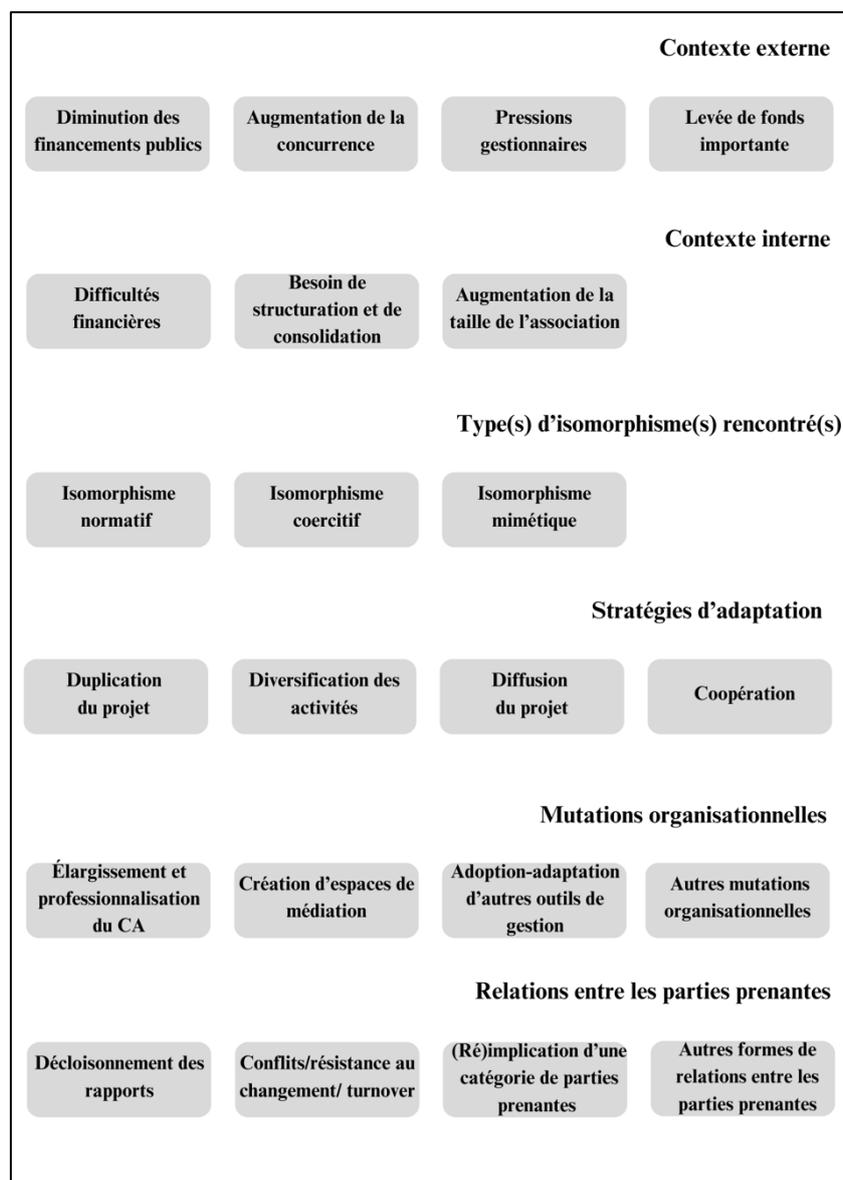


Figure 4 : Résumé schématique du cadre conceptuel [source : l'auteurice]

## II. Quelle sont les articulations entre changement d'échelle et gouvernance associative ?

Maintenant que nous avons dressé l'état de l'art, il s'agira dans la deuxième partie de notre recherche, d'appliquer le cadre conceptuel à nos cas d'étude. Les idées et théories vues ont permis d'établir des hypothèses, qui seront validées ou invalidées grâce au cadre empirique. Pour cela, nous redétaillerons dans un premier temps le terrain de recherche. Nous expliquerons ensuite la méthodologie utilisée, en précisant les modalités de collecte et d'analyse des données. Nous présenterons enfin nos deux cas d'étude, ainsi que les résultats analysés, et les comparerons pour en observer les fils conducteurs. Le cadre d'analyse schématisé précédemment, sera appliqué à chaque association, puis comparé, afin de faire apparaître le cheminement opéré par chaque structure. Nous proposons enfin d'ouvrir notre questionnement de l'influence du changement d'échelle sur le projet associatif, cette fois par le prisme de l'accompagnement des organisations.

### 2.1. Cadre empirique

#### 2.1.1. Présentation du terrain de recherche

Parmi les missions qu'elle porte, l'Avise se donne pour objectif d'accompagner les organisations de l'ESS. Pour ce faire, elle développe des programmes d'accompagnement, déployés au niveau national, souvent en partenariat avec des acteurs publics ou privés. Ces programmes visent à offrir aux porteur·euse·s de projets les moyens de développer leurs activités pour accroître leur impact social et/ou environnemental.

Le programme d'accompagnement P'INS a été créé par l'Avise il y a 10 ans, en partenariat avec la Fondation MACIF. Chaque année, entre six et huit projets sont accompagnés pour développer leur stratégie d'essaimage sur de nouveaux territoires. Le programme leur permet ensuite d'accéder à la communauté *alumni* pour échanger conseils et bonnes pratiques, regroupant aujourd'hui plus de 70 structures.

P'INS est un programme destiné aux dirigeant·e·s de projets socialement innovants. Les structures éligibles doivent être sous statuts associatif ou de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Les structures ciblées sont en phase de consolidation de leur projet avec des besoins en professionnalisation, et ont pour objectif de faire changer ce dernier d'échelle dans plusieurs régions françaises.

Le programme se présente comme précurseur sur la thématique du changement d'échelle d'envergure nationale, en proposant un double accompagnement, financier et extra-financier aux lauréat·e·s. Par rapport aux autres dispositifs d'accompagnement au changement d'échelle, l'une des spécificités de P'INS est qu'il se concentre uniquement sur les stratégies de duplication et de fertilisation, telles que présentées dans le guide *Stratégies pour changer d'échelle* (Avise, 2021), que nous avons pu voir dans le cadre de l'état de l'art. Pour rappel, ces

stratégies concernent respectivement l'expansion spatiale ou la diffusion du projet autrement que géographiquement.

Bien que l'accompagnement ne soit pas au cœur de ce sujet de recherche, il s'agit d'un facteur devenu important dans les contextes de création et de développement, et de façon plus générale de professionnalisation des associations. Aussi, c'est par le biais de ce programme d'accompagnement que les enjeux de recherche de ce mémoire ont été identifiés. En alternance au sein du pôle Consolidation et changement d'échelle de l'Avise, j'ai pu venir en soutien des équipes sur le programme et assister aux séminaires d'accompagnement collectif de la promotion 2023-2024.

L'objet de cette recherche portera sur l'étude de deux associations en changement d'échelle, l'une ayant bénéficié du programme P'INS, l'autre d'autres dispositifs d'accompagnement au développement. En cohérence avec le cadre théorique présenté en première partie, plusieurs parties prenantes ont été interrogées au sein d'une même organisation, afin de recueillir les différentes perceptions des enjeux de gouvernance dans le processus de changement d'échelle, selon la fonction occupée dans l'association.

### **2.1.2. Présentation de la méthodologie de recherche**

Pour l'étude de terrain, nous avons pu avoir accès à différents types de matériaux : tout d'abord, des documents de diagnostic provenant de P'INS et les comptes-rendus des séminaires collectifs du programme ont été une première clé de compréhension des problématiques rencontrées par les associations dans le processus d'essaimage. Un témoignage a également pu être extrait dans le cadre de l'atelier gouvernance de P'INS, provenant d'un ancien salarié dirigeant au sein de l'une des deux associations interrogées pour notre recherche.

Le deuxième matériau concerne les entretiens menés au sein des deux associations. La première a bénéficié de P'INS il y a maintenant huit ans, date à laquelle a démarré son essaimage. La seconde, non-bénéficiaire de ce dispositif, a suivi divers autres programmes d'accompagnement à la création et au changement d'échelle, et démarré son essaimage en 2017.

Les deux structures ont été contactées par le biais de l'Avise. D'autres organisations ont aussi été sollicitées, néanmoins plusieurs d'entre elles n'ont pu répondre favorablement à ma demande. En cause, un manque de temps, de nombreuses urgences à traiter, ou un turnover trop récent ne permettant pas d'obtenir un historique suffisant à l'analyse du sujet. Sans entrer dans le détail de l'étude de ces difficultés, ces dernières pourraient constituer une piste de réflexion concernant les problématiques rencontrées par les associations, dans le cadre du processus de changement d'échelle, et de manière plus générale de développement.

Pour chaque association, trois entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des parties prenantes aux statuts différents :

- Un·e salarié·e avec des fonctions de direction nationale,
- Un·e salarié·e avec des fonctions de direction locale,
- Un·e administrateur·rice et/ou bénévole opérationnel·le.

Afin de pouvoir comparer les points de vue des parties prenantes, les mêmes questions leur ont été posées. Le guide d'entretien utilisé pourra être consulté en **annexe 1** de ce mémoire. Notons qu'il aurait été pertinent de pouvoir échanger avec des personnes occupant des postes de moindre responsabilité ou plus éloignées de la direction, ainsi qu'avec des personnes ayant quitté l'association. Cela aurait permis d'obtenir une vision plus représentative des perceptions de toutes les parties prenantes. Cette approche présente cependant une limite, car les fonctions mentionnées ne sont pas toujours impliquées dans l'ensemble des décisions, ce qui aurait pu rendre certaines de mes questions plus difficiles à aborder pour ces interlocuteur·trice·s. C'est d'ailleurs l'expérience qui a été faite avec l'une des deux associations, qui m'a informée qu'il serait difficile d'interroger certain·e·s bénévoles opérationnel·le·s, ces dernier·ère·s n'étant pas nécessairement familiarisé·e·s avec l'ensemble des processus de fonctionnement de l'organisation.

Enfin, un entretien a été mené avec une salariée de l'Avise, afin d'évoquer les questions d'accompagnement. Au total, sept entretiens d'une durée de 45min à 1h15 ont été menés, dont six en visioconférence et un en présentiel, dans les locaux de l'Avise. Le témoignage évoqué précédemment a également été intégré, ramenant le nombre d'entretiens analysés à huit. Les noms des associations, ainsi que ceux des personnes interrogées ont été anonymisés pour des questions de confidentialité. Pour rendre la lecture plus fluide, nous choisissons de donner des prénoms d'emprunt aux interrogé·e·s, que nous présenterons avec chaque association.

Ces huit échanges ont été retranscrits et analysés à l'aide d'une grille de codage, qui a permis de valider ou d'invalidier les hypothèses réalisées à partir du cadre théorique. Des éléments, non-identifiés au préalable, ont aussi pu être ajoutés. Les verbatims utilisés dans l'analyse des résultats, seront résumés dans un tableau par association, consultables en **annexe 2 et 3** de ce mémoire. Ces tableaux indiquent le statut des parties prenantes interrogées au sein de l'association, ainsi que leurs parcours académique et/ou personnel antérieur. Dans la continuité du schéma du cadre théorique, ils reprennent la même structure : contextes externe et interne, mutations organisationnelles observées sur la gouvernance de l'association, et l'effet de ces dernières sur les relations entre les parties prenantes.

Afin de mettre les résultats présentés en perspective, des allers-retours seront faits entre le cadre théorique présenté en première partie et les verbatims extraits des entretiens. Une fois

l'analyse des deux associations faite, nous comparerons les résultats, afin d'en saisir les similarités et différences dans la gouvernance associative. Ces éléments de comparaison permettront notamment de dire si la gouvernance associative expérimente un phénomène de standardisation. Le schéma du cadre conceptuel sera appliqué à chaque association, afin d'en observer l'adéquation. Nous calquerons ensuite les deux schémas obtenus lors de l'étude comparative, pour bien en distinguer les éléments identiques et divergents.

Il convient de rappeler que les résultats présentés dans ce mémoire reposent uniquement sur les échanges avec les interlocuteur·trice·s mentionné·e·s précédemment. Or, le sujet aurait sans doute nécessité une étude longitudinale sur une période plus longue, pour observer les crises traversées par les associations et leur évolution jusqu'à leur fonctionnement actuel. Les résultats reflètent les transformations des associations et montrent peu de dissonances entre les parties prenantes, probablement en raison de la valorisation du projet associatif dans le cadre de ce type d'entretien externe. En réalité, des conflits et remises en question ont vraisemblablement eu lieu, ce qui aurait également justifié d'interroger des personnes ayant quitté le projet associatif. Nous tenterons tout de même de mettre en exergue les différentes phases d'évolution de chacune des deux associations, par le biais des témoignages obtenus.

Finalement, des éléments supplémentaires seront apportés au sujet de l'accompagnement dans une dernière partie. Cette dernière permettra de présenter les résultats issus de l'entretien avec l'accompagnatrice, tout en complétant les analyses des deux associations étudiées, en interrogeant la place de l'accompagnement dans le changement d'échelle des associations.

## **2.2. L'influence du changement d'échelle sur les mutations organisationnelles de la gouvernance associative**

Au travers de ces deux études de cas, nous souhaitons montrer comment le changement d'échelle peut participer in fine, à la modification des relations entre les différent·e·s acteur·rice·s de l'association. Pour cela, nous montrerons les étapes par lesquelles est passée l'association, pour aboutir aux évolutions de la gouvernance actuellement en place.

### **2.2.1. L'inclusion des bénéficiaires aux instances de l'association X**

L'association X lutte « contre l'exclusion des personnes en situation de précarité en offrant à chacun·e la possibilité de créer des liens sociaux de proximité, afin que tous·tes puissent s'épanouir librement et devenir acteur·rice·s d'une société plus inclusive » [Association X].

A travers plusieurs dispositifs d'inclusion sociale, l'association apporte une réponse aux enjeux du sans-abrisme et de la grande précarité. Pour cela, elle agit en complémentarité de l'action

des organismes sociaux, en prenant pour axe de travail le renforcement du pouvoir d’agir des personnes précaires, leur permettant de dépasser leur seul statut d’usager·ère ou de bénéficiaire d’aides sociales. L’association X cherche à impulser au sein des quartiers, des communautés où les besoins de toutes et tous sont pris en compte, et qui permettent de créer des réseaux de soutien complémentaires (commerçant·e·s, lieux culturels, initiatives urbaines ...) sur lesquels les acteurs de la santé et du social peuvent s’appuyer pour être au plus près des personnes vulnérables [*Ibid.*].

Créée en 2014 et active dans 10 régions française, l’association compte une quarantaine de salarié·e·s et plus de 360 bénévoles avec ou sans domicile. L’organisation fonctionne autour de dispositifs et de projets qui promeuvent le bénévolat inclusif, impliquant aussi bien des personnes en situation de précarité que des citoyen·ne·s, des commerçant·e·s et des acteur·ice·s locaux·les.

L’association fonctionne avec une équipe de salarié·e·s et un grand nombre de bénévoles réparti·e·s dans plusieurs villes françaises. Elle est structurée en antennes locales, ce qui permet d’adapter les actions et projets aux spécificités et besoins de chaque territoire.

Dans le cadre de ce terrain de recherche, nous avons pu échanger avec trois acteur·rice·s de l’association, et récupérer le témoignage d’un ancien salarié à propos de l’évolution de la gouvernance de l’association, dans le cadre de l’atelier gouvernance de P’INS. Nous présentons ci-après, les profils des personnes interrogées pour cette étude.

Amélie est directrice de l’Engagement au sein de l’association X. Elle a fait des études en droit et gestion, et a exercé en tant qu’avocate en droit du travail et en tant que responsable des ressources humaines (RH) dans une boîte de conseil spécialisée en développement durable. Recherchant une forme d’engagement plus concrète sur le terrain, elle rejoint l’association X en tant que responsable formation en 2020. Amélie évolue ensuite rapidement sur le poste de directrice de l’Engagement, qui a vocation à sensibiliser particuliers et professionnels sur les enjeux du sans-abrisme, à l’échelle nationale.

Prunelle est responsable de l’antenne marseillaise de l’association X. Après des études en sciences politiques et un master en RH/ responsabilité sociale des entreprises (RSE), Prunelle rejoint l’association X à Paris en 2018, en tant que volontaire en service civique. Son contrat est renouvelé sur une fonction de coordinatrice de terrain. Après trois ans en poste, Prunelle décide de partir faire un volontariat de solidarité internationale. De retour en région Provence-Alpes-Côte d’Azur, elle est rappelée par l’association X, qui lui propose le poste de responsable de l’antenne de Marseille. Prunelle est en poste depuis presque deux ans au sein de l’antenne.

Martin est bénévole opérationnel et administrateur de l’association X. Après un parcours de vie difficile qui lui a fait connaître la rue, Martin décide de s’engager dans une association pour aider les autres. Basé à Marseille, il fait le choix d’intégrer l’antenne de l’association X en 2022,

et est très vite pressenti pour être administrateur de la structure. Martin occupe cette fonction depuis deux ans maintenant, son mandat courant sur trois années au total.

Enfin, nous mobiliserons le témoignage de Stéphane, ancien salarié de l'association X, ayant occupé le poste de directeur du développement pendant plus de deux ans. Stéphane a également assuré le poste de délégué général en intérim de l'association pendant plusieurs mois, avant de quitter cette dernière. Avant d'intégrer l'association X, Stéphane a été diplômé d'un master en commerce international et a eu plusieurs expériences professionnelles dans des structures de conseil et d'accompagnement des organisations à impact.

L'association X croit fortement au renforcement du pouvoir d'agir des personnes précaires qu'elle aide. Dans un contexte de développement de ses activités, l'association est passée par plusieurs étapes, afin de pouvoir garantir la représentativité des personnes concernées au sein de sa gouvernance. Nous verrons ici comment s'est opérationnalisé cette volonté.

Dans le cadre du développement de l'association, nous observons un environnement externe favorable à l'essaimage, dès sa création en 2015, et qui se poursuit jusqu'en 2020 : « *Je dirais vraiment de 2015 au début, à 2020, c'était aussi beaucoup d'opportunités financières et beaucoup de cette envie d'aller développer* » explique Prunelle, en évoquant le cadre de l'association nationale.

Cette période se poursuit sur les années COVID-19, qui ont permis le déblocage de budgets exceptionnels pour les associations : « *toute la période post COVID, enfin COVID/ Post COVID a permis d'avoir une multiplication des subventions publiques, et qui a permis de grossir, de faire grossir l'asso et de répondre aux besoins du terrain* », évoque Amélie.

Bien qu'émanant d'une volonté interne « *d'aller développer* », l'agrandissement de la structure n'est pas perçu de la même manière par tous·tes : « *Plus on grossit comme vous le savez, plus ça pose des problèmes. C'est ce qui nous est arrivé justement puisqu'on avait quand même 54 salariés en France l'année dernière et parce qu'on a étalé très vite et ce n'est peut-être pas une bonne chose non plus.* », explique Martin.

Stéphane évoque quant à lui, le manque de compétences du CA de l'association, dans le cadre de son processus de changement d'échelle : « *sur cette période-là, on commence à voir qu'il y a un besoin de compétences dans le changement d'échelle, puisque on vient vraiment commencer à être une structure qui grossit et on a un conseil administration qui ne connaît pas forcément ce genre de structure, ni comment on porte le changement d'échelle* ».

L'association décide alors de renouveler et de professionnaliser sa gouvernance, comme en témoigne Prunelle, qui revient sur la constitution du CA : « *ces profils au niveau du collège national, ils ont un peu évolué en fonction des besoins en compétences au sein de la structure. Au tout début c'était vraiment un bureau et un collège assez proches du fondateur* ».

Dès lors, Prunelle indique que le CA se compose « *de personnes qui ont vraiment des compétences qui peuvent nous aider. Donc tu peux avoir des personnes qui sont dans les ressources humaines, il va y avoir des personnes qui sont dans la comptabilité, il y a des personnes qui sont dans les finances.* ».

Pour animer ces instances, tout en faisant le lien avec les équipes salariées et bénévoles opérationnelles, l'association met en place le plan stratégique : « *le plan stratégique, c'est un super outil pour animer toutes les instances de gouvernance. C'est vraiment construire une stratégie sur trois ans avec des projets structurants qui permettent autant d'engager des bénévoles que les salariés* », explique Stéphane. Amélie ajoute qu' « *avec toutes les antennes et tous les salariés, tout le monde est concerné et consulté pour établir les plans stratégiques* ».

Malgré le renouvellement et la professionnalisation du CA, il semblerait que ce dernier ait une forte confiance en ses dirigeant·e·s salarié·e·s, et n'exerce aucun contre-pouvoir à leur égard. Or, comme le dit Stéphane, « *on n'a pas de contre-pouvoir; et du coup la gouvernance qui est censée représenter les adhérents n'est pas forcément efficace dans cette capacité à orienter la situation vers l'intérêt général ou en tout cas vers des intérêts qui ne sont pas juste les intérêts de l'équipe salariée* ».

A la même période en 2019, l'association expérimente une augmentation des ressources humaines salariées, en passant de trois à douze antennes depuis sa création, et donc d'une dizaine à une cinquantaine de salarié·e·s en France [LinkedIn, 2023]. Ce contexte de développement important lui donne à repenser le fonctionnement de sa gouvernance :

« *En 2019, il y a aussi eu une évolution au niveau de la masse salariale où c'était vraiment repenser le projet associatif, les instances.* » indique Amélie.

Pour cela, l'association fait appel à un cabinet de conseil, qui produit un plan d'accompagnement et propose plusieurs modifications concernant la gouvernance managériale et la gouvernance statutaire. Nous nous intéressons ici aux modifications de la gouvernance statutaire.

Aujourd'hui, après recommandation du cabinet de conseil, le CA possède deux collèges : un collège national qui rassemble des expert·e·s autour des thématiques de l'association, ou doté·e·s de compétences techniques utiles au développement de l'association. Le deuxième collège, dit régional, se compose de deux administrateur·rice·s par région élu·e·s au sein des bénévoles opérationnel·le·s de la structure, permettant ainsi une meilleure représentation des parties prenantes, et plus particulièrement des personnes concernées.

Dans le cadre de cet élargissement de la gouvernance, Amélie explique qu'un gros travail de vulgarisation a été déjà réalisé, afin que chaque administrateur·rice puisse se saisir des enjeux de l'association :

*« L'idée c'est que les personnes, quand elles arrivent, elles savent exactement de quoi on va parler. Qu'elles puissent donner leur avis et idéalement avoir pu en discuter en amont avec leur antenne, les bénévoles de leurs antennes, pour pouvoir remonter les besoins et être vraiment capable de comprendre, valider le budget et savoir ce que ça veut dire. Pareil pour la stratégie, enfin tout ce qu'on fait, voter le rapport d'activité, et cetera. »*

Nous pouvons observer ici le double isomorphisme de la gouvernance associative, prise entre une professionnalisation du CA se rapprochant des pratiques du monde de l'entreprise, et son élargissement aux personnes concernées par les actions de l'association, qui lui permet de travailler à une meilleure qualité démocratique.

De nouveaux espaces se créent aussi à l'extérieur de la gouvernance statutaire, à l'image de la création du Conseil Coopératif. Amélie en explique le fonctionnement :

*« On a dans les antennes des conseils coopératifs qui permettent aux bénévoles de se réunir une fois par mois, une fois par an, ou trois fois par an. Ça dépend des antennes, mais à minima une fois par an. Ça permet de se réunir pour voter tout ce qui est opérationnel sur le terrain, donc les activités qui vont être faites, de nouveaux projets. ».*

*« Les salariés y assistent, on a la même voix que les bénévoles, donc nous on vote aussi. »*, précise Prunelle.

Certains sujets ou projets peuvent ensuite aussi être portés au niveau du CA, grâce aux administrateur·rice·s du collège régional.

Les évolutions de la gouvernance de l'association X ont permis l'inclusion des personnes concernées par les actions de l'association au sein de ses organes statutaires, et en dehors, qui permet une revalorisation de leur statut, ainsi que la possibilité de développer leur pouvoir d'agir : *« L'année dernière on a organisé l'Assemblée Générale à Marseille. Tous les administrateurs sont venus et ça a été un moment vraiment de valorisation aussi de nos bénévoles. Et là pour le coup les bénévoles étaient hyper fiers d'appartenir à l'antenne de Marseille, mais aussi d'appartenir à [l'association] au niveau national »*, se remémore Prunelle à ce sujet.

Le projet de l'association vient ici invalider la disparition des bénévoles opérationnel·le·s, qui peuvent évoluer aux côtés de la création de postes salariés. Prunelle précise : *« nous les salariés, on dit vraiment qu'on supporte si tu veux la voix des bénévoles, on les aide à développer les programmes, mais c'est vraiment eux qui portent l'association »*.

Toutefois, l'opposition des statuts salarié/bénévole avec et sans domicile persiste, comme en témoigne Martin : *« c'est important de se dire que oui, les salariés ont des idées et elles sont totalement différentes de celles des bénévoles parce que bien sûr, ils ont leur cursus universitaire, leur savoir, et cetera. Ce qui leur manque effectivement c'est de se dire par rapport à des bénévoles, ils n'ont pas le suivi, ils n'ont pas les mêmes problèmes. »*

Il est intéressant de noter que le parcours de chacun·e entre en interaction dans les rapports interpersonnels des parties prenantes. Néanmoins, c'est bien de la confrontation de ces différents points de vue et expression de contre-pouvoirs que s'obtient une tension saine, représentative et démocratique au sein du quadrilatère coopératif, comme le décrit Yves Cariou (2021).

Aujourd'hui, l'association expérimente une raréfaction des financements publics qui la conduit à des difficultés financières. Dans une telle situation de crise, une verticalisation de la prise de décision a été nécessaire, et donc un abandon momentané des différentes modalités de gouvernance démocratique et participative : « *en 2023, on a eu une grosse crise financière, qui a nécessité une certaine verticalisation de la décision.* » expliquait Stéphane dans son témoignage. Cette situation de crise a entraîné des restructurations et des licenciements, qui démontrent que le changement d'échelle est bien un processus, par lequel la structure risque de vivre des phases d'évolution et de révolution, à l'image du travail de Larry Greiner (1972).

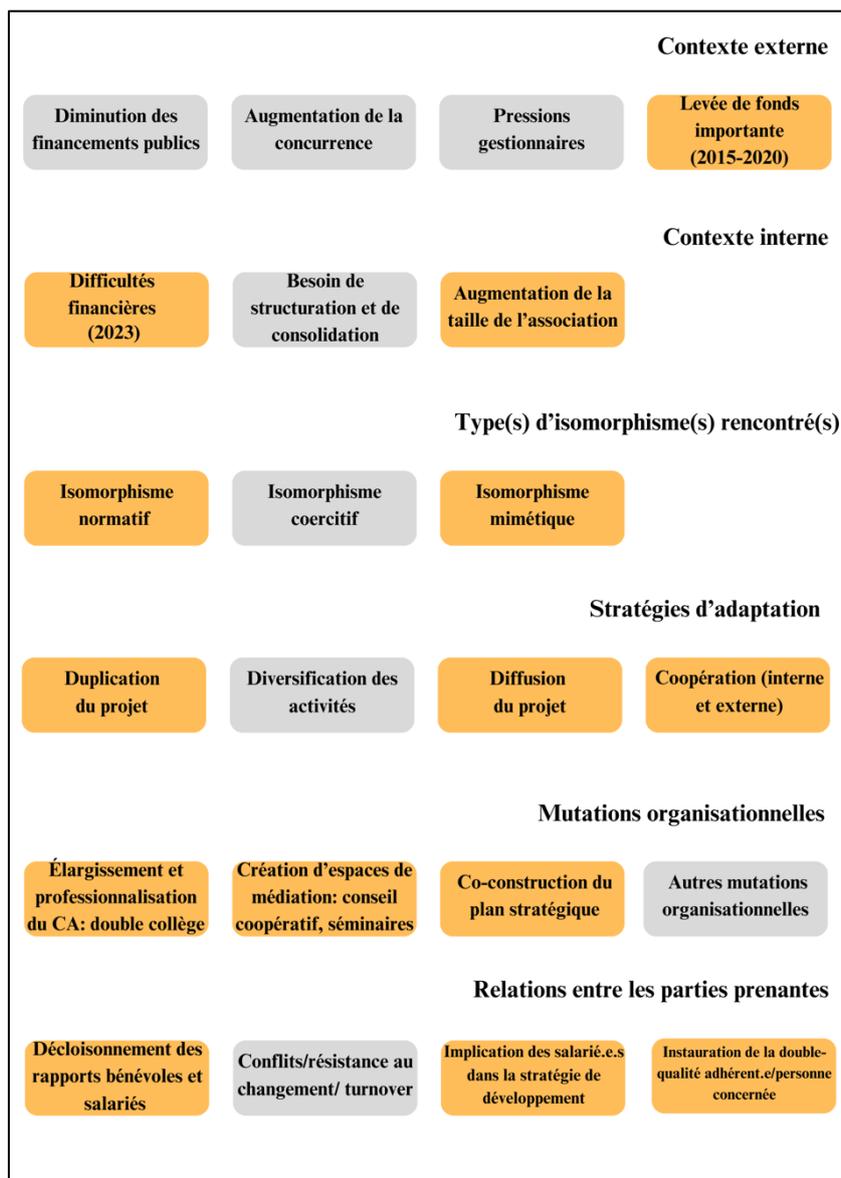


Figure 5 : Application schématique du cadre conceptuel à l'association X [source : l'auteurice]

### 2.2.2. Le décloisonnement des rapports employeur-décideur au sein de l'association Y

L'association Y, reconnue d'intérêt général, a pour but de favoriser l'insertion des personnes en recherche d'emploi [Association Y]. Son action s'organise autour du don de tenues professionnelles et de la sensibilisation de ces personnes aux codes de l'entreprise, afin de revaloriser l'estime de soi [Ibid.]. En 2023, l'association a accompagné plus de 15 000 candidat·e·s, grâce à une communauté bénévole de 2 000 personnes et 110 salarié·e·s, réparti·e·s dans les 14 associations locales désormais actives sur le territoire national [Ibid.]. Ces antennes locales autonomes organisent les ateliers en fonction des besoins des territoires. Ce modèle décentralisé permet à chaque antenne d'adapter ses actions aux réalités locales, tout en bénéficiant du soutien d'une structure nationale. Fondée en janvier 2012, son objectif est de

lever toutes les barrières à l'emploi en innovant et en agissant concrètement pour l'emploi. Les ateliers proposés par l'association Y sont ouverts à toute personne en recherche active d'emploi. Environ trois personnes sur quatre sont orientées par des partenaires d'insertion [*Ibid.*]. Ces partenariats orientent naturellement l'accompagnement de l'association vers un public en situation de précarité ou éloigné de l'emploi. Ces ateliers ont également un impact sur le lien social et à plus long terme, sur le regard porté sur les publics en insertion [*Ibid.*].

Dans les éléments de diagnostic issu de l'accompagnement de P'INS, plusieurs axes tournent autour du sujet de la gouvernance. En 2014, l'accompagnement soulève des enjeux portants sur :

- le constat d'une équipe inexpérimentée car jeune, mais qui sait s'entourer de profils aux compétences techniques et/ou en lien avec la mission sociale de l'association,
- la nécessité d'un essaimage à structurer,
- la coexistence d'un management mi-participatif, mi-directif.

Pour cette étude de cas, nous avons échangé avec trois acteur·rice·s de l'association Y. Nous présentons ici les profils des personnes interrogées.

Chloé est administratrice et bénévole opérationnelle de l'association Y. Son métier consiste en l'accompagnement des organisations, et plus particulièrement des entreprises sur les sujets de RSE et de développement durable. Chloé occupe la fonction d'administratrice au sein de la structure depuis neuf ans maintenant.

Gaëlle est responsable du développement national au sein de l'association Y. Lors de ses études en politiques publiques, elle effectue ses stages de master dans l'association. Son contrat est renouvelé à l'issue de son dernier stage d'études en 2021, en tant que chargée de projet. Après deux ans passés sur ce poste, Gaëlle devient responsable du développement national de la structure, et occupe cette fonction depuis plus d'un an maintenant.

Robin est co-directeur de l'antenne bordelaise de l'association Y. Après une licence en sciences historiques, Robin rejoint l'association à Paris, en tant que responsable logistique en 2018. Il évolue sur plusieurs postes, avant de travailler pour l'antenne située à Bordeaux, en 2021., Robin est co-directeur de l'antenne de Bordeaux depuis bientôt un an.

Au cours de son développement, l'association Y est passée d'une petite association étudiante en 2012, à un réseau de 14 antennes représentant 110 salarié·e·s et 2000 bénévoles en 2023. Aussi, elle a décidé de repenser la qualité démocratique de ses instances, en veillant à inclure les salarié·e·s du mieux possible. L'association a vécu plusieurs évolutions, que nous allons voir à présent.

A la même période que celle de l'accompagnement P'INS, l'association Y a pu bénéficier de conditions favorables pour démarrer son essaimage. Elle a obtenu plusieurs opportunités qui l'ont conduit à des levées de fonds importantes. On retrouve dans plusieurs témoignages, marque d'un récit collectif, un début d'essaimage daté par le concours porté par la Fondation la France s'engage. Initiative portée par l'ex-président de la République, François Hollande lance en 2014 la possibilité pour les porteur·euse·s de projet de l'innovation sociale d'essaimer leur projet à l'échelle nationale, par le biais d'un concours. A la clé pour les lauréat·e·s, 300 000€ (maximum) sur trois ans et un accompagnement extra-financier sur les thématiques du changement d'échelle.

*« En fait, en 2015, on a été lauréats de la France s'engage, ce qui a permis de financer l'essaimage de 3 nouvelles associations. Donc on passe de 2012 d'une petite asso étudiante à 2015, on crée 3 nouvelles associations. Partant de là, il y a une association par an qui s'est créée, voire parfois une année où il y a eu 2 assos qui se sont créés simultanément. »*, explique Gaëlle, la responsable du développement national de la structure.

Dans la foulée de cette opportunité, l'association fait partie des premières structures à expérimenter le contrat à impact social, à la fin de l'année 2018. Basé sur le modèle anglo-saxon, le contrat à impact social favorise la levée de fonds d'investisseurs privés, qui prennent les risques financiers associés à l'expérimentation d'un projet d'ESS. Si le modèle fonctionne, c'est à la puissance publique de rembourser les fonds, favorisant ainsi un partenariat public-privé. Chloé, l'administratrice interrogée, en témoigne :

*« On a été lauréat du premier contrat à impact social avec le Trésor public et le ministère de l'Économie, qui sont venus à nous. Ils avaient déjà testé le dispositif sur des gros opérateurs et ils voulaient voir si ce dispositif pouvait fonctionner avec une petite structure. Et nous on avait 5 ans, donc ça les intéressait de voir si ça pouvait marcher avec une toute petite structure. »*

Il est intéressant de noter ici l'intérêt des pouvoirs public à l'égard du projet de l'association Y. Son action relevant de l'aide à (au retours vers) l'emploi, l'association est progressivement instrumentalisée, et s'initie à une forme de sous-traitance auprès de l'État [Laville, 2010 in Lethielleux, 2021, p.150].

La succession de ces différentes opportunités, en lien avec la puissance publique, ont révélé des besoins de structuration et de consolidation pour l'association. Robin, co-directeur de l'antenne bordelaise explique qu'après *« un développement fort et beaucoup de choses intéressantes [...], il y a eu une période un peu de gel si on peut dire sur 2017- 2018, où il y avait un besoin de structurer le réseau pour ne pas partir dans tous les sens. »*. Dans le cadre de ce processus de structuration, Gaëlle alors sur un autre poste à cette période, indique que l'une de ses missions

consistait à « *restructurer tout ce qui avait été fait en ayant des outils qui soient clairs, qui soient optimisés, qui soient facilitants, qu'on puisse suivre même si on n'est pas sur place.* ».

En évoquant cette même période de consolidation, Chloé évoque qu'« *à partir du moment où on commence le développement financier, on structure les choses [...] La 2e étape, ça a été d'embaucher pour moi un chargé de développement, à partir du moment où on décide d'aller chercher des subventions et de répondre aux attentes des subventionneurs.* ». Progressivement, l'association se structure en réseau, et crée une équipe dédiée à ce dernier. Aujourd'hui, l'équipe support du réseau compte une quinzaine de salarié·e·s, réparti·e·s dans plusieurs pôles d'expertise, et qui « *ont vocation à accompagner le réseau des 14 associations et à le structurer sur tous les volets* », ajoute Gaëlle.

Concernant la gouvernance de l'association, la structuration en réseau demande à chaque antenne locale d'établir un bureau et un CA. A l'échelle nationale cependant, la tête de réseau n'est pas encore formalisée et la plupart des décisions nationales, notamment sur l'essaimage, sont prises par les instances de gouvernance de l'association mère, à Paris. Comme l'explique Gaëlle, « *il y avait des CA locaux qui ont voulu à juste titre prendre part à des décisions nationales. Et en fait, la commission essaimage a été créée et cette commission était composée d'administrateurs volontaires du CA de Paris, avec quelques administrateurs de CA locaux élus* ».

En 2021, l'association est accompagnée par un cabinet de conseil sur sa stratégie de gouvernance à l'échelle du réseau. Les retours sont formels : « *avec l'accompagnement du cabinet [x], il y a eu des retours et on s'en rendait bien compte sur le fait que ce n'était pas représentatif du réseau et pas très démocratique.* », admet Gaëlle.

Pour remédier à cela, le cabinet propose un plan d'action sur les dix prochaines années à l'association, et suggère la création d'une nouvelle instance pour représenter l'ensemble du réseau : la commission nationale. Préfigurant le futur CA national, la commission nationale représente le nouvel espace de représentation de l'ensemble des associations locales :

« *Cette commission elle est composée d'un administrateur qui est élu en local pour être représentant à la commission nationale. On peut autant élire un membre de son bureau qu'un membre de son conseil d'administration. Et c'est ce membre-là qui va représenter son association au sein de la commission nationale. À côté de ça, on a aussi 3 directeurs parce qu'on voulait une vision opérationnelle, qui sont présents, donc 3 directeurs d'associations du réseau qui sont élus par les membres de la commission nationale. Et tous les 2 ans, ça change, dans le but que ça puisse tourner au sein des directeurs du réseau. Le but c'est que tout ce qui est dit en commission nationale redescende le mieux possible en local et que tout le monde puisse s'imprégner de ces sujets là parce qu'ils vont avoir un impact de facto sur les associations locales.* ».

En parallèle de l'élargissement de sa gouvernance, l'association Y cherche aussi à professionnaliser cette dernière. Gaëlle précise :

*« A la commission nationale, on a des membres qui n'ont pas été élus par leur CA local, mais qui ont quand même rejoint la commission nationale en tant qu'administrateur compétence pour le réseau. C'est à dire qu'on avait défini avec toute la commission des compétences dont on avait besoin, donc il y avait la compétence juridique, il y avait une compétence plaidoyer, il y avait une compétence communication externe, une compétence RH et du coup on a intégré des administrateurs compétences, donc qui ne sont pas forcément affiliés à une [association] locale. ».*

Nous pouvons observer ici aussi, le double-isomorphisme de la gouvernance de l'association Y, qui recherche des compétences techniques et expertises pour opérer son développement national. Elle veille également à inclure salarié·e·s dirigeant·e·s et administrateur·rice·s dans sa stratégie de développement, afin d'assurer l'exercice démocratique de ses instances, du moins représentatif.

D'autres espaces de médiation sont également institués à l'extérieur de la commission nationale, sur des temps dédiés, ou par le biais de comités et groupes de travail, tout au long de l'année. Ces espaces dédiés aux salarié·e·s en majorité, les impliquent sur un sujet en particulier, dans le cadre de la stratégie nationale de l'association :

*« On va organiser tous les temps de regroupement des différents salariés sur leurs sujets spécifiques pour créer des temps d'échange réguliers au cours de l'année. [...] On a plusieurs instances qui entament des réflexions, proposent des orientations. [...] Elles ont été créées au fil de l'eau en fait, et avec les préconisations, on les fait évoluer pour que tout le monde s'y retrouve, que ça soit le plus fluide possible, que ça soit le plus représentatif, le plus démocratique possible. »*, mentionne Gaëlle.

Ces espaces sont aussi l'occasion de faire se rencontrer les personnes qui composent le réseau, dans un objectif de cohésion d'équipe nationale :

*« Il y a quand même beaucoup de temps forts qui sont nécessaires et qui sont hyper intéressants pour parler de stratégie, pour parler d'échanges, de bonnes pratiques, pour se former ensemble, pour parler des problématiques que l'on rencontre. Et puis pour se connaître aussi. »*, souligne Robin.

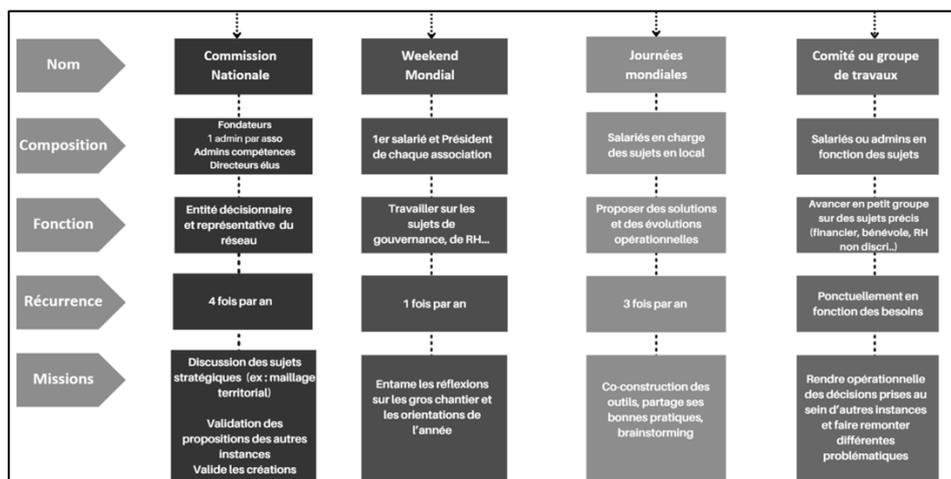


Figure 6 : Instances de décision et de réflexion du réseau de l'association Y [source : association Y]

Au travers des différentes mutations organisationnelles observées au sein de la gouvernance associative de Y, on peut donc noter un décloisonnement des rapports entre dirigeant·e·s et employeur·euse·s, avec la création d'une instance permettant la représentation non seulement de l'ensemble des antennes locales, mais aussi des directeur·rice·s d'antennes aux côtés des administrateur·rice·s. On observe également une implication importante des salarié·e·s à la stratégie de l'association, notamment avec la mise en place de différents espaces destinés à les faire travailler à un sujet spécifique.

Robin mentionne le réseau, en évoquant qu'« *on fait partie d'un réseau, on est ensemble, on participe à la vie du réseau, on apporte des idées, on apporte de l'effort sur les discussions, sur les décisions à prendre ensemble, sur le partage de bonnes pratiques, au même titre que tous les autres.* »

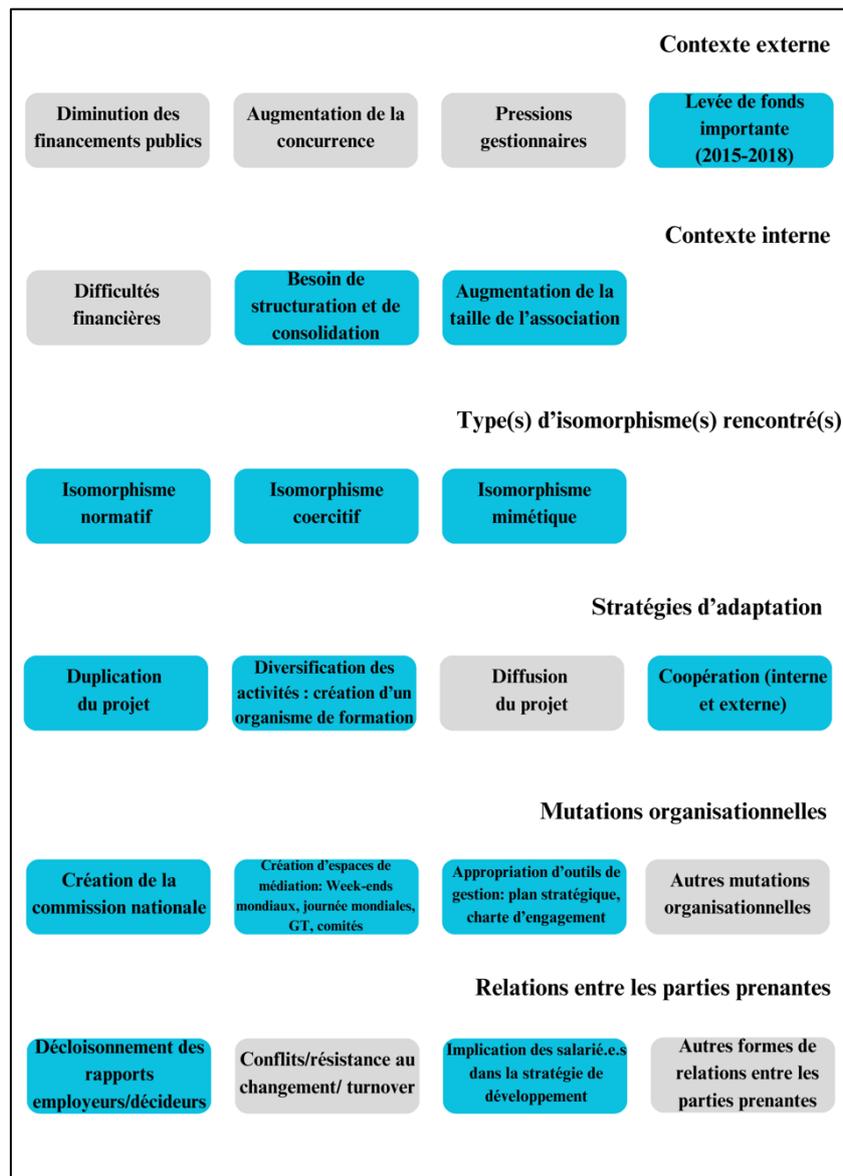


Figure 7 : Application schématique du cadre conceptuel à l'association Y [source : l'auteurice]

### 2.2.3. Vers une standardisation de la gouvernance associative ?

En changeant d'échelle, les associations empruntent-elles le même chemin pour faire évoluer leur gouvernance ? L'échantillon de deux structures semble trop petit pour tirer des conclusions, toutefois nous analysons dans cette partie les points de comparaison tirés des études de cas réalisées afin de s'en donner une idée.

Au travers de l'analyse des résultats des deux associations interrogées, semble se dessiner un processus de professionnalisation similaire, émanant d'une opportunité (notamment financière) et qui a permis aux structures d'ouvrir plusieurs antennes locales à travers la France. Ces

ouvertures ont été faites sur la base du modèle existant et ont donc nécessité l'accompagnement des équipes issues du projet initial. Chaque association est arrivée à une structuration en tête de réseau, en créant des fonctions supports aux activités portées par le terrain, et mutualisées entre l'ensemble des antennes. Nous observons, à travers ce processus de professionnalisation, la division progressive du travail, amenant à la création nouveaux métiers [Cottin-Marx, 2019 in Akesbi, Boutillier, 2021, p.74] et de fonctions supports, pour assurer la continuité du fonctionnement de la structure.

Le processus de professionnalisation concerne aussi les instances statutaires des deux associations. En se développant et en se professionnalisant, l'association nécessite de nouvelles compétences autant dans son équipe salariée que bénévole, par effet de glissement comme l'indique Yolande François (2016). Ainsi, la gestion du budget, le montage de projets, ainsi que la gestion des ressources humaines se complexifient et nécessitent un meilleur appui de la direction sur le CA, pour fonctionner en binôme. Les associations vont lancer des appels à candidature pour rejoindre leurs instances, en ciblant des compétences techniques et des expertises nécessaires à leurs besoins de développement.

*« On a restructuré des vrais bureaux avec des fiches missions pour chaque personne qui souhaite entrer dans un bureau et qui s'engage à effectuer ces missions pour l'association. »*, évoque par exemple Gaëlle, la responsable du développement national de l'association Y.

Les processus de changement d'échelle expérimentés par les deux associations se rejoignent sur la création de nouveaux espaces d'échange. Comme nous avons pu le voir dans l'état de l'art, l'augmentation de la taille de l'association, qui lorsqu'elle conduit à l'augmentation de la taille de ses effectifs, ne permet plus d'assurer une bonne représentativité de l'ensemble des parties prenantes de la structure. Pour répondre à cet enjeu, l'association crée des espaces de régulation intermédiaires. Ces espaces, pour les associations interrogées, sont formalisés, afin de préciser les rôles et responsabilités de chacun·e. Ils prennent la forme de comités, de groupes de travail, ou de conseils, et sont différenciés par rapport aux organes statutaires. A tendance bénévole opérationnelle et/ou salariée, ils permettent leur implication dans la stratégie de l'association.

Le renouvellement et l'élargissement des instances statutaires semblent nécessaires pour permettre au projet de continuer à se développer, tout en se bonifiant. Dans la stratégie de résilience, Laëtitia Lethielleux (2021) évoque la nécessité pour l'organisation de s'analyser et de s'évaluer constamment pour s'améliorer. Ici, les deux associations ont fait le choix de modifier leur instance de prise de décision nationale, en l'élargissant aux bénéficiaires dans un cas, et aux salarié·e·s dirigeant.e.s dans un autre. Qu'importe la stratégie pour laquelle a opté chaque association, ces deux visées ont pour objectif d'intégrer de nouvelles parties prenantes à la stratégie de l'association, ce afin de décloisonner les rapports entre des statuts opposables ; salarié·e·s et bénévoles ou employeur·euse·s et décideur·euse·s [Maisonasse et al., 2019,

p.22]. L'objectif de cet élargissement sous-tend la représentation de nouvelles parties prenantes, l'expression de contre-pouvoirs et l'apport de nouveaux points de vue.

Pour ce qui est des acteur·rice·s, il apparaît au sein des entretiens réalisés, que les salarié·e·s exercent une forme de pouvoir sur les administrateur·rice·s, du fait de leur implication au sein des AG, CA et bureaux de l'association [Chevallier, Legros, 2016, p.12]. Le poste de responsable du développement national au sein de l'association Y qu'occupe Gaëlle, a par exemple pour objectif de « *gérer la gouvernance à un niveau national, donc les méthodes de prise de décision à un niveau national* ».

Bien que l'arrivée de salarié·e·s caractérise l'émergence du processus de consolidation et de changement d'échelle de l'association, les deux enquêtes de terrain réalisées viennent contredire les éléments indiquant une disparition des bénévoles opérationnel·le·s militant·e·s. Ces derniers constituent le terreau des deux projets associatifs étudiés. Prunelle, responsable d'antenne de l'association X explique qu'« *on dit vraiment qu'on supporte si tu veux la voix des bénévoles, on les aide à développer les programmes, on les aide, mais c'est vraiment eux qui portent l'association* ».

Couplée à un contexte de crise financière, la présence des bénévoles, qu'ils soient opérationnel·le·s et/ou administrateur·rice·s est d'autant plus importante. L'association X en est un exemple ; après un contexte financier favorable au développement de l'association, a récemment suivi une crise financière. Cette dernière a nécessité des restructurations importantes pour la survie de l'association, impliquant des licenciements :

« *On se développe, on continue à changer d'échelle et ça a continué vraiment de manière très exponentielle jusqu'à se prendre un retour de bâton je pense post COVID, en 2022-2023, où en fait les finances ne suivaient plus et du coup c'était stop parce qu'en plus vu que quasiment 80% de notre budget c'est de la masse salariale si les finances ne rentrent plus, si on n'a plus de recettes malheureusement ce sont des gens qu'on va devoir licencier* », évoque Prunelle.

Martin, l'administrateur interrogé rappelle que dans cette situation, : « *ça a permis de mettre en évidence le fait que le bénévole pouvait prendre effectivement encore d'autres responsabilités et se dire que ça pouvait pallier certains manques* ».

Il semblerait que le contexte dans lequel s'est retrouvée l'association X, s'élargisse peu à peu à l'ensemble des structures de l'ESS. Les associations constatent la raréfaction progressive des financements publics [Tchernonog, 2023], produit des politiques de nouvelle gestion publique de l'État. Le témoignage de Robin, au sein de l'association Y évoque aussi cet aspect financier, en ajoutant le contexte politique récent, qui ne cessent de produire des incertitudes pour les organismes à but non-lucratif :

*« Là pour l'instant on n'a pas assez de visibilité à l'heure actuelle pour aller vers ce type de développement, ce qui pouvait être plus le cas l'année dernière. Mais bon, on est quand même dans un contexte économique et politique flou. ».*

Bien que présentant de nombreuses similarités, l'influence du changement d'échelle sur les deux associations n'est pas uniforme. Si les contextes externe et interne, comme les stratégies d'adaptation ont pu être similaires, les mutations organisationnelles sur la gouvernance associative n'ont pas été pensées de la même manière. Yolande François (2016) parle de la personnalité organisationnelle, propre à chaque association. La stratégie d'évolution opérée par chaque association s'est traduite différemment sur les relations entre les parties prenantes des structures :

Dans le cas de l'association X, un décloisonnement des rapports entre salarié·e·s et bénévoles opérationnel·le·s a opéré, grâce à l'intégration des dernier·ère·s au sein des CA nationaux et locaux.

Pour l'association Y, c'est le rapprochement des statuts employeur et décideur qui s'est réalisé, en intégrant des directeur·rice·s au sein de la commission nationale, aux côtés d'administrateur·rice·s représentant les différentes associations locales, ou ayant une expertise technique à mettre au service de l'organisation.

Dans les deux cas, les deux associations semblent veiller à intégrer les salarié·e·s à la stratégie de l'association, en mobilisant les dispositifs de gestion du sens : le plan stratégique coconstruit et les temps et espaces dédiés à la réflexion et à la proposition de nouvelles orientations pour la structure, en sont deux illustrations concrètes.

Rappelons tout de même pour terminer, que chaque association a bénéficié d'un accompagnement par un cabinet de conseil, dans la définition de sa stratégie de gouvernance. Que traduit ce phénomène à l'égard de l'accompagnement ? Quelle place l'accompagnement occupe-t-il dans l'ESS ?

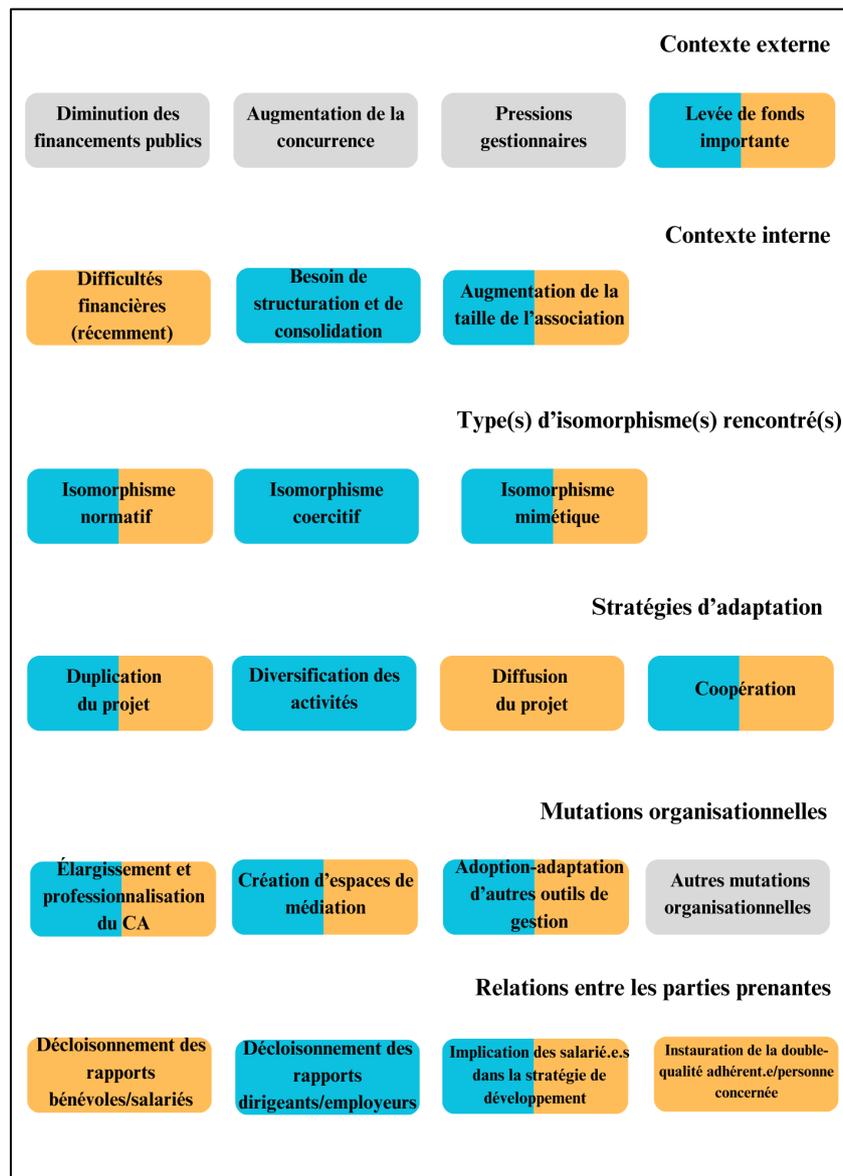


Figure 8 : Application schématique du cadre conceptuel aux associations X et [source : l'autrice]

### 2.3. La place de l'accompagnement dans le changement d'échelle des associations

Lors des entretiens menés avec les deux associations, il a été mentionné dans chaque cas, que la structure avait été accompagnée par un cabinet de conseil pour définir sa future gouvernance. L'apport d'un regard extérieur est souvent bénéfique pour saisir les enjeux d'une organisation. Toutefois, et selon la nature de l'accompagnement, n'existe-t-il pas ici la possibilité d'une dilution des pratiques issues du secteur privé lucratif au sein des associations ?

La troisième et dernière sous-partie de ce mémoire s'attachera à traiter ce sujet, en commençant par questionner l'uniformisation du changement d'échelle par le prisme de l'accompagnement. Nous tenterons ensuite de distinguer programmes d'accompagnement privé et dispositifs d'aide publique. Nous terminerons en évoquant l'importance d'échelons intermédiaires et de réseaux territoriaux, dans le changement d'échelle des associations. L'ajout de quelques références bibliographiques, non-mentionnées dans le cadre théorique, permettra d'enrichir et d'appuyer les propos relatés.

### **2.3.1. L'accompagnement, allié de l'uniformisation du changement d'échelle de l'ESS ?**

Au sein de l'ESS, comme dans l'économie classique, l'accompagnement se matérialise de différentes manières. Il peut d'abord se caractériser par le biais de programmes d'accompagnement comme P'INS, mais peut aussi se traduire par des missions externes réalisées par des cabinets de conseil spécialisés. Il peut enfin s'agir d'outillage, prenant la forme de guides, de publications ou de rapports, qui permettent à l'association de se questionner en amont de son processus de changement d'échelle. La plateforme Avise.org est un bon exemple de ce type d'accompagnement, pierre angulaire de sa mission d'accompagnement des organisations de l'ESS.

L'émergence de l'accompagnement dans l'ESS est directement liée à l'institutionnalisation de cette dernière. De fait, les modifications d'intervention de l'action publique qui ont conduit aux injonctions à la professionnalisation auxquelles les associations sont obligées de répondre aujourd'hui, ont créées des besoins en consolidation et en structuration. Aussi, se plaçant comme un·e acteur·rice intermédiaire, l'accompagnateur·rice permet à l'association de se former pour pérenniser et adapter son organisation à un environnement de plus en plus contraint. Depuis une dizaine d'années, de nombreux programmes d'accompagnement se sont déployés en France. Ils concernent différents stades du cycle de vie des organisations, bien que les dispositifs qui favorisent l'émergence et la création de projets d'ESS soient bien plus importants que ceux qui en permettent son développement [Avise, 2021, p.10].

On peut citer parmi ces dispositifs d'aide au développement, les programmes mentionnés précédemment, tels que P'INS ou le concours de la France s'engage, ou encore les programmes d'Antropia ESSEC et Fellows Ashoka. Ces dispositifs, d'envergure nationale, sont portés par une diversité de structures privées, financés en partie par des fonds publics. Souvent composés de plusieurs blocs de formation, ils permettent à la structure d'aborder l'ensemble des thématiques importantes en amont de son processus de changement d'échelle, d'acquérir des outils et des bonnes pratiques, et permet de bénéficier d'échanges avec le reste de la promotion de lauréat·e·s désigné·e·s.

A l'échelle locale, un dispositif de soutien public se dégage dans l'écosystème de l'ESS, celui du DLA. Dédié à la consolidation et à la professionnalisation des organisations de l'ESS, le DLA offre un accompagnement gratuit. Une fois le diagnostic du besoin réalisé par des chargé·e·s de mission DLA, ces dernier·ère·s peuvent faire appel aux services de consultant·e·s pour accompagner les structures dans la résolution des enjeux ciblés. A ce jour, il existe 17 DLA régionaux et 103 DLA départementaux<sup>4</sup>, portés par des structures associatives diverses, qui permettent à la structure de prendre contact avec l'une de ces antennes, selon que son scope d'intervention soit d'envergure régionale ou départementale.

En tant qu'opérateur national depuis plus de 20 ans maintenant, l'Avise chiffre à 6 000 le nombre d'organisations de l'ESS accompagnées chaque année par le dispositif. Simon Cottin-Marx (2017), sociologue, souligne quant à lui que « le DLA est bien financé par rapport à d'autres aides publiques à destination de l'ESS, avec environ 25 millions d'euros fléchés chaque année par l'État, la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen +, et les collectivités locales. » [Ibid., p.558].

Robin, co-directeur de l'antenne de Bordeaux au sein de l'association Y, mentionne l'usage du dispositif pour la gouvernance locale de l'antenne : « *l'année 2023 était une année de préparation, de changement de gouvernance où on a été accompagné dans le cadre d'un DLA. Donc on n'a rien payé du tout et il y a eu une consultante d'une structure qui a été mobilisée* ».

On voit donc l'État se désengager financièrement, au profit d'un engagement de l'accompagnement, pour que les associations puissent survivre dans un nouvel environnement d'incertitudes et de concurrence, que la puissance publique leur impose. A ce titre, Mathieu Hély et Pascal Moulévrier (2013) parlent d'un « réengagement », à une reconfiguration des formes d'intervention publique [...] au profit de l'économie et dans l'emploi associatif. » [Cottin-Marx, 2017, p.569].

### **2.3.2. Distinguer programmes d'accompagnement privé et dispositifs d'aide publique ?**

Le développement de la place de l'accompagnement dans l'ESS semble créer une situation à double-tranchant pour l'écosystème : d'un côté, les associations sont accompagnées, donc aidées à se consolider et à se développer, selon les trajectoires imposées par les pouvoirs publics, créant de nouveaux emplois dans le secteur. Mais d'un autre, « les régions, les aggloms, les réseaux ESS, etc. créent et mettent en place des outils qui se télescopent, notamment lorsqu'il faut trouver les moyens pour les financer. La complexité de l'économie sociale et solidaire est donc accentuée lors de la diffusion qui ambitionne des changements multi-

---

<sup>4</sup> Source : Avise, « DLA, dispositif local d'accompagnement de l'ESS », 24 juillet 2024. Disponible sur : <https://www.avise.org/dla-dispositif-local-accompagnement>

niveaux » [Cloutier, 2003 in Billaudeau, Dewynter, p.71]. La multiplication des programmes d'accompagnement ces dernières années est une illustration de cette situation. Toutefois, deux échelons d'accompagnement se dessinent ; un au niveau national avec les programmes d'accompagnement cités, et un au niveau local, avec son dispositif principal, le DLA.

La possibilité d'échanger avec une accompagnatrice de l'Avise ayant un poste partagé entre la professionnalisation du DLA et l'accompagnement d'organisations au sein de P'INS a été particulièrement intéressant pour distinguer ces deux échelons. Selon elle, la différence majeure entre les programmes d'accompagnement nationaux et les DLA provient de la divergence de profils issus de chaque entité :

*« J'ai l'impression, c'est une hypothèse, que la culture des accompagnateurs, elle est moins associative, elle est moins sciences humaines que gestion. Le profil des accompagnateurs du DLA lui, est assez varié. Les accompagnateurs, ils n'ont pas tout à fait ce profil. Ils ont un autre profil, plus issu de grandes écoles. Ou en tout cas, ils s'en revendiquent peut-être davantage. Et il me semble qu'il y a une culture de fond qui n'est pas tout à fait la même dans le DLA que chez les autres accompagnateurs, qui n'ont pas cette fonction de service public. »*

La question du « professionnel recruté au sein des entreprises privées à but lucratif » [Lethielleux, 2021, p.151], ici issu des grandes écoles, fait le lien avec notre cadre théorique, et implique l'introduction d'outils de gestion :

*« La sémantique n'est pas la même selon que tu viennes des sciences humaines ou des écoles de commerce. Tu vois par exemple, ne serait-ce que dans P'INS, pendant longtemps on a parlé uniquement de business plan en termes de livrable. On n'a jamais remis en question ces outils-là. Ce sont des outils considérés comme utiles. Mais comment veux-tu parler d'un business plan à un centre d'accueil de jour pour personnes migrantes vivant avec le VIH ? On voit bien que derrière la sémantique, il y a une représentation du monde de l'activité. Et donc il y a des gens qui ne le comprendraient même pas, ce terme « business plan ». », explique l'accompagnatrice interrogée.*

A l'inverse, elle se remémore, à son arrivée au poste de professionnalisation du DLA, qu'« il y avait ce BMC, Business Model Canvas. Ce BMC, il a cristallisé quelque chose dans le DLA au niveau des accompagnateurs. Et notamment sur le fait que c'était beaucoup plus compliqué que ça, qu'on ne mettait pas les choses dans des cases, qu'il y avait ce côté business model. ». Pourtant, d'après Simon Cottin-Marx, la création du DLA résulte de la volonté d'habituer les associations au retrait des financements publics, en les accompagnant à s'adapter à ces contraintes économiques [Cottin-Marx, 2017, p.658]. Le travail de thèse réalisé par ce même auteur (2016) montre que l'objectif d'adaptation est rendu possible par l'introduction d'outils de gestion dans les associations, en les amenant à « structurer le travail et la division des tâches, mais aussi à développer leurs ressources privées et commerciales afin de « consolider leur

modèle économique et pérenniser leurs emplois » ». [Ibid.]. Prunelle, responsable de l'antenne de Marseille de l'association X, nous en donne un exemple :

*« Là dernièrement j'ai eu un DLA sur la stratégie de commercialisation, comment mieux vendre, comment marketer notre offre, comment mieux communiquer ».*

Rappelons enfin la présence croissante des cabinets de conseil dans les stratégies de développement des associations. Les deux études de cas menées en ont chacune constitué un exemple, concernant la définition de leur stratégie de gouvernance. Le DLA, lui aussi, peut faire appel à des consultant·e·s, dans l'accompagnement des porteur·euse·s de projet [Avisé, 2024], rejoignant ainsi les logiques d'accompagnement issus de ces cabinets et des programmes privés.

Si l'on suit le raisonnement de la recherche d'équilibre entre positionnement concurrentiel et transformation sociale [Malo, 2001], que s'apprête à vivre l'association, il semblerait que l'accompagnement doive d'abord amener la structure à s'interroger sur ses pratiques, avant même de lui fournir outils et bonnes manières pour changer d'échelle. C'est en tout cas l'avis de l'accompagnatrice, pour qui *« l'accompagnement, avant de donner des outils, il doit amener à mon sens la structure à s'interroger sur ces deux axes, fonctionnaliste et la visée transformatrice. »*.

Si l'accompagnement ne permet pas entièrement aux associations de s'interroger dans son processus de consolidation et/ou de changement d'échelle, ces dernières peuvent-elles trouver une forme de soutien chez d'autres acteur·rice·s ?

### **2.3.3. L'importance de l'échelon territorial et des réseaux locaux**

Dans la littérature du changement d'échelle dans l'ESS, et du fait du contexte d'institutionnalisation de l'écosystème, des désaccords surviennent entre l'État et les organisations de l'ESS, par les injonctions qui leur sont faites. Toutefois, « il est intéressant de remarquer que ces désaccords radicaux quant aux relations à entretenir avec l'État s'estompent lorsqu'on aborde le thème des collectivités territoriales. Celles-ci permettent une sorte de réintroduction, via les pouvoirs publics, de la notion de proximité » [Belkacem et al., 2004, p.35].

*« On est conviés par les mairies d'arrondissement lorsqu'elles font des commissions de solidarité, vu qu'on est présents dans huit arrondissements à Marseille. S'il y a un projet participatif porté par la mairie d'arrondissement, on va y participer. S'il y a une commission de solidarité, on va y participer. »* illustre à ce titre Prunelle, de l'association X.

On parle ici de « système régional d'innovation », c'est-à-dire le potentiel d'innovation dont disposent les territoires [Bracxyk et al., 1998 in Billaudeau, Dewynter, p.67]. En effet, alors qu'un projet d'utilité sociale émerge souvent d'un territoire et se développe à partir d'un

contexte local spécifique, la phase de reproduction à plus grande échelle s'avère quant à elle, souvent plus complexe [*Ibid.*]. Et pour cause, elle suppose selon Fontan (2010), une articulation « de l'innovation sociale ascendante et participative aux politiques publiques menées aux différents échelons de pouvoir afin que cette innovation sociale soit reconnue, diffusée et consolidée et donc qu'elle s'institutionnalise » [*Ibid.*].

Dès lors, il est essentiel de trouver des espaces de dialogue communs à l'échelle locale, pour favoriser le passage à l'échelle, et ainsi « parler d'une seule voix » [Belkcaem et *al.*, 2004, p.40]. C'est tout l'enjeu de l'existence de réseaux, collectifs et communautés, qui permettent la concrétisation de la stratégie de mise en réseau de Laëtitia Lethielleux (2021). Interrogées à ce sujet, les deux associations s'investissent effectivement au sein de divers collectifs :

*« On est adhérents de pas mal de fédérations et de collectifs d'associations. C'est pour parler d'une voix commune entre associations. »*, indique Amélie, à l'échelle nationale de l'association X.

*« On a un collectif de territoire, sur comment on coconstruit des projets ensemble. Parfois ça va être sur comment on répond à un appel à projet ensemble sur un sujet de territoire, comment on fait un événement ensemble. Enfin voilà sur la co-construction. »* mentionne Prunelle, concernant le territoire de Marseille.

*« Ce collectif va nous aider à structurer certaines de nos pratiques, donner des orientations, créer des temps d'échange avec d'autres structures qui font des activités similaires aux nôtres. »*, précise quant à elle, Gaëlle, de l'association Y.

Comme évoqué dans le cadre théorique, certain·e·s auteur·rice·s comme Géraldine Lacroix et Romain Slitine évoquent la coopération comme l'avenir du changement d'échelle de l'ESS [*Ibid.*, 2023, p.88]. La coopération permet non seulement la mutualisation de moyens humains et financiers, mais elle offre aussi la possibilité de renforcer les apprentissages collectifs, éviter l'isolement, créer de nouvelles compétences, mener des actions communes et « parler d'une seule voix », dans un objectif de maillage territorial [Lethielleux, 2021, p.158]. Philippe Henry (2023) rappelle toutefois que bien que la coopération soit un mécanisme essentiel, « dont la primauté [est] donnée à des fins humanistes et démocratiques [, elle] ne doit pas faire oublier la complexité du monde dans laquelle elle se trouve toujours encadrée ». [*Ibid.*, p.67].

Alors dans un autre modèle de société plus propice, et si la coopération était le véritable mécanisme du changement d'échelle de l'ESS ?

## Conclusion

L'ESS peine à s'imposer dans le paysage économique et institutionnel, en raison de sa complexité organisationnelle et de sa difficulté à changer d'échelle. Bien que l'écosystème tire sa force de l'action collective et de son ancrage territorial, ces mêmes caractéristiques peuvent aussi constituer des obstacles à sa reconnaissance politique et institutionnelle à plus grande échelle.

Au travers du changement d'échelle, l'ESS ambitionne de se développer à plusieurs niveaux à la fois, qu'il s'agisse des individus, des organisations et des territoires [Billaudeau, Dewynter, p.71]. L'étape de diffusion et d'essaimage est souvent délicate et suppose, selon Fontan (2010), une articulation « de l'innovation sociale ascendante et participative aux politiques publiques menées aux différents échelons de pouvoir afin que cette innovation sociale soit reconnue, diffusée et consolidée et donc qu'elle s'institutionnalise » [Ibid., p.68].

Le bilan de la loi 2014 du CSESS fait pour autant état du manque de soutien public et de moyens à son encontre : « l'ambition du changement d'échelle de l'ESS affichée en 2014 ne s'est donc pas encore traduite dans les faits, faute de politiques publiques volontaristes et de moyens à la hauteur d'une telle ambition. » » [CSESS, 2023 in ESS France, 2023].

Cette situation suscite des questions sur l'avenir de son expansion. Et si le changement d'échelle de l'ESS était en réalité le retour aux territoires ? Les pénuries constatées durant la pandémie en 2020 ont révélé la nécessité de relocaliser la production de biens et services essentiels tels que l'alimentation, l'accès aux soins, ou au logement. Il est aussi nécessaire d'instaurer un contrôle citoyen sur ces enjeux, en créant des espaces de délibérations collectives. [Saddier, 2022, p.27]. En privilégiant ces modalités, l'ESS pourrait devenir l'économie de proximité de demain [Ibid.].

A l'échelle de la gouvernance, c'est de façon citoyenne et à plus petite échelle que nous devrions envisager l'avenir de nos modes d'organisation et de prise de décision. Nous l'avons vu au travers de l'étude de l'influence du changement d'échelle sur la gouvernance associative, plus l'entité augmente, plus elle crée de multiples niveaux, et ainsi des échelons intermédiaires nécessaires à la prise de décision. Pour autant, les associations font preuve d'attention quant à la conservation des spécificités et des valeurs de leur projet. Maintenant un quadrilatère coopératif en tension, ces dernières tentent de parvenir à trouver un équilibre entre positionnement concurrentiel et transformation sociale. Elles s'adaptent ainsi à un contexte de restrictions économiques, en faisant valoir leur appartenance au champ de l'ESS, grâce notamment à la qualité démocratique de leurs modalités de gouvernance.

Pour parvenir à cette adaptation, les associations doivent se questionner, s'analyser, et s'évaluer constamment [Lethielleux, 2021, p.156], afin de rester résilientes, et de conserver leur « personnalité organisationnelle » [François, 2016]. C'est dans cette spécificité propre au milieu associatif, que réside sa plus grande richesse.

« J'crois c'qu'y faut comprendre  
C'est que ça a besoin d'évoluer  
En permanence  
Sinon ça meurt »<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Citation empruntée à la pièce de théâtre « Larzac ! » de Philippe Durand, à propos de la gestion collective des terres du Larzac (2024). Durand Philippe, 2024, p.94

## Bibliographie

### Articles de revues académiques

AKESBI Meryem, BOUTILLIER Sophie. « La gouvernance des associations et son évolution : une analyse fondée sur la théorie des organisations », *Marché et organisations*, n° 40 (2021) : p. 71-101. <https://doi.org/10.3917/maorg.040.0071>

BELKACEM Lila, ERMOLINA Nina, GONZALEZ-ESPINOSA Ana Carolina *et al.* « La finance solidaire : les conditions pour un changement d'échelle », *Finance & Bien Commun*, n°20 (2004): p. 33-40. <https://doi.org/10.3917/fbc.020.0033>

BILLAUDEAU Valérie, DEWYNTER Caroline. « Innovation sociale et diffusion dans l'économie sociale et solidaire à travers l'exemple de Social Planet », *Sociologies pratiques*, n° 31 (2015) : p. 65-74. <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0065>

BRODIEZ-DOLINO Axelle. « Gérer sa croissance : le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940 », *Entreprises et histoire*, n° 56 (2009) : p. 73-84. <https://doi.org/10.3917/eh.056.0073>

CARIOU Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, n° 360 (2021) : p. 42-59. <https://doi.org/10.3917/recma.360.0042>

CHEVALLIER Marius, LEGROS Patrick. « Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente », *Sciences & Actions Sociales*, n° 4 (2016) : p. 68-88. <https://doi.org/10.3917/sas.004.0068>

COTTIN-MARX Simon. « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n° 163 (2017) : p. 557-570. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0557>

DRAPERI Jean-François. « L'éternelle question de la taille », *RECMA*, n° 326 (2012) : p. 4-4. <https://doi.org/10.7202/1016862ar>

DUVERGER Timothée. « Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France », *RECMA*, n° 351(2019) : p. 31-44. <https://doi.org/10.3917/recma.351.0031>

EYNAUD Philippe. « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA*, n° 351 (2019) : p. 45-55. <https://doi.org/10.3917/recma.351.0045>

FRANCOIS Yolande. « La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 106 (2015) : p. 113-133. <https://doi.org/10.3917/resg.106.0113>

GREINER Larry Eugene. « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business*, (1972): p. 37-46. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

GUGELEV Alice, STERN Andrew. « What's your endgame? », *Stanford Social Innovation Review*, (2015): p. 41-47. [https://globaldevincubator.org/wp-content/uploads/2016/02/Winter\\_2015\\_Whats\\_Your\\_Endgame.pdf](https://globaldevincubator.org/wp-content/uploads/2016/02/Winter_2015_Whats_Your_Endgame.pdf)

LETHIELLEUX Laëtitia. « Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie. », *Management international*, n° 4 (2021): p. 149–163. <https://doi.org/10.7202/1083848ar>

MAISONNASSE Julien, PETRELLA Francesca, RICHEZ-BATTESTI Nadine. « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 34 (2019) : p. 3-29. <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2019-1-page-3.htm>

MOORE Michelle-lee et al. "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation.", *The Journal of Corporate Citizenship*, n°58 (2015): p. 67–84. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>

RICHEZ-BATTESTI Nadine, MALO Marie-Claire. « ESS et mutations organisationnelles. », *RECMA*, n°325 (2012) : p. 36–47. <https://doi.org/10.7202/1017420ar>

RICHEZ-BATTESTI Nadine, OSWALD Philippe. « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. », *RECMA*, n°315 (2010) : p. 56–74. <https://doi.org/10.7202/1020950ar>

ROUSSEAU François. « L'organisation militante. », *RECMA*, n°303 (2007) : p. 44–66. <https://doi.org/10.7202/1021547ar>

VALEAU Patrick. « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *RECMA*, n° 328 (2013) : p. 76-94. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>

## **Ouvrages et chapitres d'ouvrages**

DURAND Philippe. Larzac ! « La petite littéraire » : Libertalia, 2024, 138p.

DUVERGER Timothée. L'économie sociale et solidaire. « Repères » : La Découverte, 2023, 127p.

HENRY Philippe. « Chapitre 4 : Le défi du changement d'échelle » In HENRY Philippe. Les groupements culturels coopératifs : Presses universitaires de Grenoble, 2023, p.50-67

HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis. La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion. « Sociologie économique » : Erès, 2008, 304p.

LACROIX Géraldine, SLITINE Romain. « Chapitre V. De la nécessité de changer d'échelle » In LACROIX Géraldine, SLITINE Romain. L'économie sociale et solidaire. Paris : Presses Universitaires de France, 2023. p. 76-97.

## Mémoire

SEEL Aude. « Étude de l'évolution de la gouvernance associative lors d'un changement d'échelle », Gestion. Lyon : Université Lumière Lyon 2, 2020, 86p.

## Rapports / dossiers

AVISE. (2022). Rapport d'activité, édition spécial 20 ans. Construisons ensemble l'économie de demain. Agence de valorisation des initiatives socio-économiques.

INJEP. (2023). Les chiffres clés de la vie associative 2023. Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire. <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf>

JURISASSOCIATIONS. (2023). Paysage associatif – les tendances d'une époque. Associations pour le développement des données sur l'économie sociale. [https://addes-asso.fr/wp-content/uploads/2023/09/Dossier\\_JA683.pdf](https://addes-asso.fr/wp-content/uploads/2023/09/Dossier_JA683.pdf)

OCDE. (2023). Promoting internationalisation of the social and solidarity economy: from local to global. Organisation de coopération et de développement économiques. [https://www.oecd.org/en/publications/promoting-internationalisation-of-the-social-and-solidarity-economy\\_7287db10-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/promoting-internationalisation-of-the-social-and-solidarity-economy_7287db10-en.html)

## Ressources internet

AVISE. Chiffres clés sur l'ESS [en ligne]. Avise, 18 avril 2023, 15 avril 2024 [consulté le 8 août 2024]. <https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte>

AVISE. Gouvernance dans l'ESS : de quoi parle-t-on ? [En ligne]. Avise, 20 juillet 2023, 27 mai 2024 [consulté le 10 août 2024]. <https://www.avise.org/gouvernance-ess-definition>

AVISE. Stratégies pour changer d'échelle – 2<sup>e</sup> édition [en ligne]. Avise, 11 janvier 2021, 23 août 2021 [consulté le 20 juillet 2024]. <https://www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle-2e-edition>

ESS FRANCE. Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS de 2014 [en ligne]. ESS France, 27 juillet 2023 [consulté le 10 août 2024]. <https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014>

LA FONDA. Les enjeux de la relation entre gouvernance bénévole et salarié.e.s dans les associations [en ligne]. DLA Occitanie, février 2024 [consulté le 2 août 2024]. <https://fonda.asso.fr/ressources/les-enjeux-de-la-relation-entre-gouvernance-benevole-salariees-dans-les-associations>

LEGIFRANCE. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) [en ligne]. Legifrance.gouv, 1<sup>er</sup> août 2014, 15 juin 2024 [consulté le 10 août 2024]. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES, DE LA SOUVERAINETE INDUSTRIELLE ET NUMERIQUE. Synthèse en facteur des structures de l'ESS [en ligne].

Economie.gouv, 16 décembre 2020 [consulté le 8 août 2024].  
<https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire#>

TIESS. Changer d'échelle en économie sociale. Planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale – guide [en ligne]. Territoires innovants en économie sociale et solidaire, novembre 2017 [consulté le 10 avril 2024].  
[https://tiess.ca/download/documents/TIESS-CE-Guide\\_Ch\\_Echel.pdf](https://tiess.ca/download/documents/TIESS-CE-Guide_Ch_Echel.pdf)

TIESS. Pourquoi changer d'échelle en économie sociale ? [En ligne]. TIESS, 2023 [consulté le 10 avril 2024]. [https://tiess.ca/download/documents/TIESS-CE-Pourquoi\\_changement.pdf](https://tiess.ca/download/documents/TIESS-CE-Pourquoi_changement.pdf)

## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

#### Profil de la personne interrogée

- Pouvez-vous vous présenter ? (Nom, prénom, âge, formations et emplois antérieurs (/actuel))
- Pouvez-vous présenter l'association à laquelle vous appartenez ?
- ➔ Quelle est la vision de l'association ?
- Quelle fonction occupez-vous au sein de l'association ?
  - ➔ Pouvez-vous me préciser vos missions ?

#### Caractéristiques de la gouvernance statutaire de l'association

- Connaissez-vous les instances de votre association ?
  - ➔ Leur fonctionnement ? (Missions, responsabilités, processus électifs ...)
- Quelle est la régularité du renouvellement des instances ?
  - ➔ Ont-elles évolué depuis la création de l'association ?

#### Changement d'échelle / évolution de l'association

- Qu'est-ce qui vous a marqué ces dernières années dans la vie de l'organisation ? (Étapes clés)
- Ces évolutions (ou certaines) ont-elles un lien avec la gouvernance ?
- Pour vous, que signifie le terme « changement d'échelle » ?
- Pourquoi l'association a-t-elle « changé d'échelle » ?
- L'association dispose-t-elle d'une fonction de plaidoyer ?
  - ➔ Si oui, qui la porte ?

#### Caractéristiques de la gouvernance managériale de l'association

- De nouveaux métiers ont-ils été créés depuis la création de l'association ?
  - ➔ Quel type de métier ?
- Y'a-t-il eu une évolution dans vos missions lorsque l'association s'est développée ?
- Comment sont prises les décisions dans l'association ?
  - ➔ Avez-vous des espaces dédiés ?
  - ➔ Ont-ils évolué depuis la création de l'association ?
  - ➔ De nouveaux espaces ont-ils été créés depuis ?

#### Accompagnement

- Avez-vous été accompagné sur le sujet de la gouvernance lors de votre changement d'échelle ?
  - ➔ Si oui, par quel type d'acteur ?
  - ➔ Vous ont-ils permis d'identifier et d'anticiper d'éventuelles difficultés ?
  - ➔ Que vous-a-t-il manqué si vous avez été accompagné ?
- Faites-vous partie de réseaux ? Alumni ou en lien avec votre objet social ?

<b>Association X</b>		
<b>Profils interrogés</b>	<p><b>Amélie*</b>, <b>directrice de l'engagement</b> : Études de droit et gestion, avocate au barreau pendant plusieurs années et responsable RH dans un cabinet de conseil spécialisé en développement durable. En poste depuis quatre ans.</p> <p><b>Prunelle*</b>, <b>responsable de l'antenne de Marseille</b> : Études à Sciences Po/ Master 2 RH/RSE. En poste depuis (environ) quatre ans. A intégré l'association par le biais du service civique à Paris. A ensuite accepté le poste de responsable sur l'antenne de Marseille.</p> <p><b>Martin*</b>, <b>administrateur/ bénévole opérationnel</b> : s'est engagé dans la structure car a connu un parcours de vie compliqué et souhaite aider les personnes dans la même situation. Est présent dans la structure depuis deux ans et demi, et administrateur depuis deux ans.</p> <p><b>Stéphane*</b>, <b>ancien salarié directeur du développement</b> (témoignage) : Master International Business, expériences professionnelles chez Ashoka, Makesense.</p>	
<b>Contexte</b>	<b>Externe</b>	<p><b>Prunelle</b> : « <i>Je dirais vraiment de 2015 au début à 2020 c'était aussi beaucoup d'opportunités financières et beaucoup de cette envie d'aller développer.</i> »</p> <p><b>Amélie</b> : « <i>Toute la période post COVID, enfin COVID/ Post COVID qui a permis d'avoir une multiplication des subventions publiques, et qui a permis de grossir, de faire grossir l'asso et de répondre aux besoins du terrain.</i> »</p>
	<b>Interne</b>	<p><b>Martin</b> : « <i>Plus on grossit comme vous le savez, plus ça pose de problème. Ce qui nous est arrivé justement puisqu'on avait quand même 54 salariés en France l'année dernière et parce qu'on a étalé très vite et ce n'est peut-être pas une bonne chose non plus.</i> »</p> <p><b>Stéphane</b> : « <i>Et sur cette période-là, on commence à voir qu'il y a un besoin de compétences dans le changement d'échelle, puisque on vient vraiment commencer à être une structure qui grossit et on a un conseil administration qui ne connaît pas forcément ce genre de structure, ni comment on porte le changement d'échelle.</i> »</p> <p><b>Stéphane</b> : « <i>on n'a pas de contre-pouvoir, et du coup la gouvernance qui est censée représenter les adhérents n'était pas forcément efficace dans cette capacité à orienter la situation vers l'intérêt général ou en tout cas vers des intérêts qui ne sont pas juste les intérêts de l'équipe salariée.</i> »</p> <p><b>Amélie</b> : « <i>En 2019, il y a aussi eu une évolution au niveau de la masse salariale où c'était vraiment repenser le projet associatif, les instances.</i> »</p> <p><b>Prunelle</b> : « <i>Ces profils au niveau du collège national, ils ont un peu évolué en fonction des besoins en compétences au sein de la structure. Au tout début c'était vraiment un bureau et un collègue assez proche du fondateur.</i> »</p> <p><b>Stéphane</b> : « <i>En 2023, on a eu une grosse crise financière, qui a nécessité une certaine verticalisation de la décision.</i> »</p> <p><b>Prunelle</b> : « <i>On se développe, on continue à changer d'échelle et ça a continué vraiment de manière très exponentielle jusqu'à se prendre un retour de bâton je pense post COVID, en 2022-2023, où en fait les finances ne suivaient plus et du coup c'était bon stop parce qu'en plus vu que quasiment 80% de notre budget c'est de la masse salariale si les finances ne rentrent plus, si on n'a plus de recettes malheureusement ce sont des gens qu'on va devoir licencier.</i> »</p> <p><b>Martin</b> : « <i>ça a permis de mettre en évidence le fait que le bénévole pouvait prendre effectivement encore d'autres responsabilités et se dire que ça pouvait pallier certains manques.</i> »</p>
<b>Mutations organisationnelles</b>	<p><b>Prunelle</b> : « <i>Le collège national c'est particulièrement un collège, je dirais de personnes qui ont vraiment des compétences qui peuvent vraiment nous aider. Donc si tu peux avoir des personnes qui sont dans les ressources humaines, il va y avoir des personnes qui sont dans la comptabilité, il y a des personnes qui sont dans les finances.</i> »</p> <p><b>Co-dir.</b> : « <i>On a encore énormément de choses à faire là-dessus parce que ça prend du temps. Mais l'idée c'est que les personnes, quand elles arrivent, elles savent exactement de quoi on va</i></p>	

	<p><i>parler. Qu'elles puissent donner leur avis et idéalement avoir pu en discuter en amont avec leur antenne, les bénévoles de leurs antennes, pour pouvoir remonter les besoins et être vraiment capable de comprendre le budget, valider le budget et savoir ce que ça veut dire. Pareil pour la stratégie, enfin tout ce qu'on fait, voter quoi, le rapport d'activité, et cetera. »</i></p> <p><b>Amélie</b> : « <i>On a dans les antennes des conseils coopératifs qui permettent aux bénévoles de se réunir une fois par mois, une fois par an, ou trois fois par an. Ça dépend des antennes, mais à minima une fois par an, ça permet de se réunir pour voter tout ce qui est opérationnel sur le terrain, donc les activités qui vont être faites, de nouveaux projets. »</i></p> <p><b>Prunelle</b> : « <i>Les salariés y assistent, on a le même la même voix que les bénévoles, donc nous on vote aussi. »</i></p> <p><b>Stéphane</b> : « <i>Le plan stratégique, c'est un super outil pour animer toutes les instances de gouvernance. C'est vraiment construire une stratégie sur trois ans avec des projets structurants qui permettent autant d'engager des bénévoles que les salariés. »</i></p> <p><b>Amélie</b> : « <i>Avec toutes les antennes et tous les salariés, tout le monde est concerné et consulté pour établir les plans stratégiques. »</i></p>
<b>Relations entre les parties prenantes</b>	<p><b>Prunelle</b> : « <i>Nous on est vraiment en lien quotidien, nous les salariés, on dit vraiment qu'on supporte si tu veux la voix des bénévoles, on les aide à développer les programmes, on les aide, mais c'est vraiment eux qui portent l'association. »</i></p> <p><b>Martin</b> : « <i>C'est important de se dire que oui, les salariés ont des idées et elles sont totalement différentes de celles des bénévoles parce que bien sûr, ils ont leur cursus universitaire, leur savoir, et cetera. Ce qui leur manque effectivement c'est de se dire par rapport à des bénévoles, ils n'ont pas le suivi, ils n'ont pas les mêmes problèmes que des bénévoles, ils n'ont pas les mêmes choses. »</i></p>
<b>Accompagnement</b>	<p><b>Prunelle</b> : « <i>Là dernièrement j'ai eu un DLA sur la stratégie de commercialisation, comment mieux vendre, comment marketer notre offre, comment mieux communiquer, ces choses sur lesquelles moi je ne suis pas forcément hyper à l'aise donc je l'ai fait aussi un peu à titre de formation pour moi. »</i></p>

\* Prénoms d'emprunt

**Annexe 2** : tableau récapitulatif des verbatims extraient des entretiens de l'association X, par critères d'analyse

[Source : l'autrice, d'après Maisonnasse, Petrella, Richez-Battesti, 2019, p.27-29]

<b>Association Y</b>		
<b>Profils interrogés</b>	<p><b>Chloé*, administratrice et bénévole opérationnelle</b> : Accompagnement des entreprises sur les sujets de RSE. Occupe la fonction d'administratrice depuis neuf ans.</p> <p><b>Gaëlle*, responsable du développement national</b> : Master en politiques publiques. A réalisé ses stages au sein de l'association Y et a été renouvelée. En poste dans l'association depuis 2021. Occupe le poste de responsable du développement national depuis un peu plus d'un an.</p> <p><b>Robin*, co-directeur de l'antenne de Bordeaux</b> : Licence en sciences historiques. Rejoint l'association en 2018 à Paris. Occupe plusieurs postes et continue son parcours au sein de l'antenne de Bordeaux, en 2021. Est co-directeur de l'antenne de Bordeaux depuis bientôt un an.</p>	
<b>Contexte</b>	<b>Externe</b>	<p><b>Gaëlle</b> : « <i>Et en fait, en 2015, on a été lauréat de la France s'engage, ce qui a permis de financer l'essaimage de 3 nouvelles associations. Donc on passe de 2012 d'une petite asso étudiante à 2015, on crée 3 nouvelles associations. Partant de là, il y a une association par an qui s'est créée, voire parfois une année où il y a eu 2 assos qui se sont créés simultanément.</i> »</p> <p><b>Chloé</b> : « <i>on a été lauréat du premier contrat à impact social avec le Trésor public et le ministère de l'Économie, qui sont venus à nous. Ils avaient déjà testé le dispositif sur des gros opérateurs et ils voulaient voir si ce dispositif pouvait fonctionner avec une petite structure. Et nous on avait 5 ans et donc ça les intéressait de voir si ça pouvait marcher avec une toute petite structure.</i> »</p>
	<b>Interne</b>	<p><b>Robin</b> : « <i>un développement fort et beaucoup de choses intéressantes [...], puis il y a eu une période un peu de de gel si on peut dire sur 2017, 2018, où il y avait une un besoin de structurer le réseau pour ne pas partir dans tous les sens.</i> »</p> <p><b>Chloé</b> : « <i>A partir du moment où on commence le développement financier, on structure les choses.</i> » « <i>La 2e étape, ça a été d'embaucher pour moi un chargé de développement, à partir du moment où on décide d'aller chercher des subventions et de répondre aux attentes des subventionneurs.</i> »</p> <p><b>Gaëlle</b> : « <i>Restructurer tout ce qui avait été fait en ayant des outils qui soient clairs, qui soient optimisés, qui soient facilitants, qu'on puisse suivre même si on n'est pas sur place.</i> »</p> <p>« <i>À la tête de réseau, on est une quinzaine de salariés répartis en plusieurs pôles, mais tous les pôles de cet organe ont vocation à accompagner le réseau des 14 associations et à le structurer sur tous les volets.</i> »</p> <p>« <i>Il y avait des CA locaux qui ont voulu à juste titre prendre part à des décisions nationales. Et en fait, la commission essaimage a été créée et cette commission était composée d'administrateurs volontaires du CA de Paris, avec quelques administrateurs de CA locaux élus.</i> »</p> <p><b>Robin</b> : « <i>Là pour l'instant on n'a pas assez de visibilité à l'heure actuelle pour aller vers ce type de développement mais ce qui pouvait être plus le cas l'année dernière. Mais bon, on est quand même dans un contexte économique et politique flou.</i> »</p>
<b>Mutations organisationnelles</b>	<p><b>Gaëlle</b> : « <i>Mes missions propres, c'est gérer la gouvernance à un niveau national, donc les méthodes de prise de décision à un niveau national.</i> »</p> <p>« <i>Cette Commission elle est composée d'un administrateur qui est élu en local pour être représentant à la commission nationale. On peut autant élire un membre de son bureau qu'un membre de son conseil d'administration. Et c'est ce membre-là qui va représenter son association au sein de la commission nationale. À côté de ça, on a aussi 3 directeurs parce qu'on voulait une vision opérationnelle, qui sont présents, donc 3 directeurs d'associations du réseau qui sont élus par les membres de la commission nationale. Et tous les 2 ans, ça change, dans le but c'est que ça puisse tourner au sein des directeurs du réseau. Le but c'est que tout ce qui est dit en commission nationale</i> »</p>	

	<p><i>redescende le mieux possible en local et que tout le monde puisse s'imprégner de ces sujets là parce qu'ils vont avoir un impact de facto sur les associations locales. »</i></p> <p><i>« A la commission nationale, on a des membres qui n'ont pas été élus par leur CA local, mais qui ont quand même rejoint la commission nationale en tant qu'administrateur compétence pour le réseau. C'est à dire on avait défini avec toute la commission des compétences dont on avait besoin et donc il y avait la compétence juridique, il y avait une compétence plaidoyer, il y avait une compétence communication externe, une compétence RH et du coup on a intégré des administrateurs compétences, donc qui ne sont pas forcément affiliés à une [association] locale. ».</i></p> <p><b>Gaëlle</b> : <i>« On va organiser tous les temps de regroupement des différents salariés sur leurs sujets spécifiques pour créer des temps d'échange réguliers au cours de l'année. [...] On a plusieurs, plusieurs instances qui en tout cas entament des réflexions, proposent des orientations.[...] Elles ont été créées au fil de l'eau en fait, et avec les préconisations, on les fait évoluer pour que tout le monde s'y retrouve, que ça soit le plus fluide possible, que ça soit le plus représentatif, le plus démocratique possible. »</i></p> <p><b>Robin</b> : <i>« Il y a quand même beaucoup de temps forts qui sont nécessaires et qui sont hyper intéressants pour parler de stratégie, pour parler de d'échanges, de bonnes pratiques, pour se former ensemble, pour parler des problématiques que l'on rencontre. Et puis pour se connaître aussi. »</i></p> <p><b>Gaëlle</b> : <i>« On a restructuré des vrais bureaux avec des fiches missions pour chaque personne qui souhaite entrer dans un bureau et qui s'engage à effectuer ces missions pour l'association. »,</i></p>
<b>Relations entre les parties prenantes</b>	<b>Robin</b> : <i>« on fait partie d'un réseau, on est ensemble, on participe à la vie du réseau, on apporte des idées, on apporte de l'effort sur les discussions, sur les décisions à prendre ensemble, sur le partage de bonnes pratiques, au même titre que tous les autres. »</i>
<b>Accompagnement</b>	<p><b>Robin</b> : <i>« L'année 2023 était une année de préparation, de changement de gouvernance où on a été accompagné dans le cadre d'un DLA. Donc voilà on n'a rien payé du tout et il y a eu une consultante d'une structure qui a été mobilisée. »</i></p> <p><b>Gaëlle</b> : <i>« [...] avec l'accompagnement du cabinet [x], il y a eu des retours et on s'en rendait bien compte sur le fait que ce n'était pas représentatif du réseau et pas très démocratique. »</i></p>

\* Prénoms d'emprunt

**Annexe 3** : tableau récapitulatif des verbatims extraient des entretiens de l'association Y, par critères d'analyse

[Source : l'autrice, d'après Maisonnasse, Petrella, Richez-Battesti, 2019, p.27-29]