

Entreprendre et diriger en action sociale

Entreprendre et diriger en action sociale

Gouvernance, dirigeance
et management associatifs

François NOBLE
Gilles BOUFFIN

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-056556-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Agissez comme si vous ne pouviez pas échouer »
Winston Churchill

Table des matières

<i>Introduction. Pour une conception renouvelée</i>	1
De nouvelles opportunités à saisir pour les associations et leurs dirigeants	3
Le temps des entrepreneurs sociaux	5
Entrepreneuriat social et économie libérale	7
Pour une conception renouvelée de la gouvernance associative et des fonctions de direction	9
Élaborer des pistes d'action concrètes pour les dirigeants et les cadres de direction	11

PREMIÈRE PARTIE

DIRIGER UNE ENTREPRISE ASSOCIATIVE : PRENDRE LA MESURE DES DÉFIS À RELEVER

1. Diriger dans des environnements en pleine transformation	17
Entreprendre en temps d'incertitude	17
Prendre acte des nouvelles données des politiques sociales	20
<i>L'association : acteur incontournable de l'action sociale, 22 • Pour une appropriation des nouvelles</i>	

<i>donnes, 24</i>	• <i>Pour une compréhension des nouveaux enjeux des politiques sociales, 25</i>	• <i>Réforme de l'État et crise financière, 31</i>	
Refonder un compromis avec la puissance publique			35
<i>Refonder la fonction de médiation des associations, 35</i>			
• <i>Œuvrer à la fondation d'un nouveau pacte, 38</i>			
<i>Relever le défi de la participation à une gouvernance territoriale en gestation, 40</i>			
2. Refonder le fait associatif			45
Reconquérir et redéfinir l'objet de l'association			46
<i>Légitimité associative et fonction politique, 47</i>	• <i>Définir la légitimité de l'association d'action sociale, 49</i>		
Prendre la mesure du poids politique des associations			50
<i>Figure et fonctions des associés, 52</i>			
En finir avec la crise de la militance			53
<i>Vers une nouvelle manière de militance, 55</i>			
Relever le défi de l'utilité sociétale			56
<i>Produire une plus-value sociale pour faire société, 57</i>	• <i>Le projet associatif comme rempart à l'isomorphisme institutionnel, 58</i>		
Articuler les dimensions politique et managériale : la question de la gouvernance			61
<i>La gouvernance : deux facettes d'une même entité, 62</i>	• <i>La gouvernance comme outil au service de la fonction employeur, 64</i>		
3. Diriger une entreprise associative de service à la personne			67
Refonder démocratiquement l'association			67
Relever le défi de l'usager			69
<i>De la spécificité associative, 70</i>	• <i>Pour un nouveau contrat social entre l'association et l'usager-citoyen, 71</i>		
• <i>Droit des usagers et relation de dépendance, 74</i>	• <i>Droits fondamentaux et nature de l'usager, 75</i>		

De l'individualisation à l'apprentissage du vivre ensemble	77
<i>Produire du lien social, 78 • Démocratie associative et prestation de service à la personne, 80</i>	
Entreprendre au sein d'une gouvernance territoriale en rénovation	82
<i>Pour une clarification du « concept » de gouvernance territoriale, 82 • Gouvernance territoriale publique, 84</i>	

DEUXIÈME PARTIE

ENTREPRENEURIAT SOCIAL : ENTRE POLITIQUES PUBLIQUES ET LOGIQUES LIBÉRALES

4. Associations d'action sociale et médico-sociale et économie sociale et solidaire	89
Les associations à l'heure des choix	90
<i>Pour une acculturation à l'entrepreneuriat social, 92</i>	
L'association d'action sociale est une entreprise sociale	94
Pour une conception éthique	95
<i>Du service à rendre, 95 • Du management et de l'organisation, 95</i>	
De l'entreprise à l'entrepreneuriat social	98
De l'entrepreneuriat social à l'entrepreneur social	100
<i>Le devoir d'initiative qui mobilise tous les acteurs, 101</i>	
5. Entrepreneuriat social : nouveaux enjeux et nouveaux rôles pour les dirigeants	105
Le rapport aux pouvoirs publics : passage d'un modèle administré à un modèle de type libéral	105
<i>Le social et le médico-social : un marché en refondation dans l'économie libérale, 107</i>	
Entre conservatisme et désir d'entreprendre : un mouvement paradoxal permanent	108
L'entrepreneuriat social : une dimension plurielle	110

6. Quatre principes clés pour entreprendre dans le champ du social et du médico-social	113
Fonction employeur clairement identifiée et utilité sociale revendiquée	116
Conscience de l'opportunité environnementale et du risque raisonné	118
<i>Un secteur traditionnellement sanctuarisé : les vertus de l'évaluation, 121</i>	
Capacité à mobiliser des ressources financières	124
<i>Renforcer la viabilité financière des associations, 125</i>	
Capacité au changement inscrite dans le management des organisations	128
<i>Une gouvernance associative stratégique et prospective, 130 • Le principe de coopération : une condition pour réussir l'entreprise sociale, 132</i>	

TROISIÈME PARTIE

GOUVERNER, DIRIGER ET ENTREPRENDRE : OUI ... MAIS COMMENT ?

7. L'articulation de la gouvernance et de la dirigeance	139
Les conseils d'administrations à l'épreuve de la nécessaire professionnalisation	140
La dirigeance et l'émergence des directions générales et des sièges	143
<i>Pour une définition du terme de dirigeance, 144 • La montée en puissance des directions générales et des sièges, 145 • L'articulation indispensable du politique et du technique, 146 • L'existence de la fonction de dirigeance et de ceux qui l'incarnent, 149</i>	
Le primat de la relation conseil d'administration/direction générale/direction et cadres	150