

Les fusions dans le champ associatif : du design organisationnel au travail institutionnel.

Une étude de cas dans le secteur des addictions

LAURENT Adrien

IAE de Paris

adrn.laurent@gmail.com

Résumé :

De nombreux travaux soulignent le développement quantitatif des regroupements interassociatifs ainsi que la diversification des formes de coopération au cours des dernières années. Ce phénomène est essentiellement attribué aux mutations institutionnelles auxquelles font face les associations, à la contraction des financements publics, ainsi qu'à des impératifs de rationalisation. Nous nous proposons d'apporter un éclairage complémentaire sur ce phénomène, au travers d'une étude de cas approfondie portant sur la fusion de deux associations nationales ayant donné naissance à la fédération des intervenants en addictologie (la Fédération Addiction). Cette fusion fait suite à la formation du secteur des addictions au cours des années 2000, mettant fin à la séparation qui prévalait jusqu'alors en termes de politique publique et de dispositifs de soins entre, d'une part, la prise en charge de la toxicomanie et, d'autre part, le traitement de l'alcoolisme. Nous proposons une lecture de cette fusion combinant la théorie néo-institutionnelle et les concepts de la sociologie de la traduction. Nous montrons ainsi que, si la décision de fusionner apparaît avant tout motivée par les mutations profondes du cadre institutionnel dans lequel opèrent les organisations impliquées, il ressort d'une étude plus approfondie du design organisationnel de la nouvelle fédération que celui-ci repose sur des dispositifs visant à assurer l'enrôlement d'une plus grande diversité de parties prenantes. La reconfiguration de la représentation au sein des instances de gouvernance ainsi que l'établissement d'une démarche de travail participative assure leur participation. Le réseau ainsi constitué est mobilisé afin de développer des pratiques communes, de proposer une expertise à l'ensemble des acteurs du champ des addictions et, finalement, de contribuer à l'évolution des politiques publiques en la matière, dans une logique de travail institutionnel.

Mots clés : fusion, association, fédération, théorie de l'acteur-réseau, travail institutionnel

Les fusions dans le champ associatif : du design organisationnel au travail institutionnel.

Une étude de cas dans le secteur des addictions

INTRODUCTION

Les regroupements entre associations constituent un phénomène ancien, notamment sous la forme de mutualisations de moyens ou de structures communes. Des études récentes ont toutefois révélé le développement quantitatif de ces pratiques, dans les pays européens (Buckley *et al.*, 2012 ; Tchernonog, 2013) ainsi qu'en Amérique du nord (Blumberg, 2009 ; Nonprofit Finance Fund, 2015). Les organisations non marchandes interviennent en effet dans des environnements caractérisés par une contraction des financements et une intensification de la concurrence alors que s'accroissent dans le même temps les besoins sociaux. Le contexte français y est particulièrement favorable en raison des particularités de la régulation exercée par les pouvoirs publics ainsi que des mutations de celle-ci, notamment au travers de la décentralisation, de nouveaux modes de financement ainsi que de la récente réforme territoriale. Des formes renouvelées de regroupements émergent ainsi, offrant une intégration des structures et une formalisation plus ou moins abouties. Les regroupements entre organisations associatives apparaissent alors comme une tendance de fond dans le monde associatif (Eynaud *et al.*, 2017 ; Grenier & Guitton-Philippe, 2011).

Les travaux empiriques menés jusqu'alors ont avant tout souligné la dimension contrainte de ces regroupements, en particulier lorsque sont étudiés les cas de fusion. Le propos consiste alors souvent à dénoncer des décisions s'inscrivant dans une volonté de s'aligner sur le modèle de la grande association rationnelle et efficace (Hély & Moulévrier, 2013), selon un processus d'isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003; Rousselière & Bouchard, 2011). Des études récentes invitent toutefois à nuancer le propos et à se questionner sur la dimension socio-politique de ces regroupements (Marival *et al.*, 2016). Ce dernier constat peut être mis en perspective avec les théories de l'économie solidaire en vertu desquelles les associations

reposent sur un registre de solidarité et se distinguent par leur capacité de transformation institutionnelle (Laville & Sainsaulieu, 2013), nécessitant dès lors de s'éloigner d'une approche rationaliste du fait associatif. Nous chercherons dès lors à nous intéresser à cette dimension de « créativité institutionnelle » (Hillenkamp & Laville, 2013) dans un contexte de fusion entre deux associations. La question qui sous-tend cette étude est alors la suivante : dans quelle mesure et à quelle condition les fusions d'associations peuvent-elles permettre de renouveler le projet associatif et d'influer sur les institutions existantes dans une logique de travail institutionnel ?

Afin d'y répondre, nous recourons à un cadre théorique hybride, combinant les concepts de la sociologie de la traduction et le courant du travail institutionnel. Ce cadre permet ainsi d'étudier simultanément les dynamiques internes et externes aux organisations concernées. Nous posons à ce titre l'hypothèse que la faculté d'associations à refonder un projet dans une logique de travail institutionnel repose sur la faculté d'intégrer – ou d'enrôler – la variété de leurs parties prenantes dans le design organisationnel mis en œuvre. Afin d'évaluer cette proposition, nous développons les résultats d'une étude de cas portant sur la fusion de deux associations ayant donné lieu à la création d'une fédération nationale des intervenants en addictologie, dont l'objet même vise à contribuer aux politiques publiques et à l'évolution des pratiques dans le champ des addictions.

1. UNE TENDANCE AUX REGROUPEMENTS DANS LE MONDE ASSOCIATIF

La question des regroupements et des restructurations apparaît particulièrement saillante au sein du monde associatif depuis plusieurs années. Des formes renouvelées de regroupements ont ainsi pu émerger : il est ainsi possible de citer dans le contexte français les conventions de prestation de services, les conventions de partenariat, les groupements d'employeurs, les groupements de coopération sociale et médico-sociale, les groupements d'intérêts publics, les fusions, etc. (Gueye, 2014). Un guide de l'ANAP¹ portant sur les coopérations interassociatives répertorie ainsi, dans le seul secteur médico-social, 17 formes différentes de coopération.

Cette tendance s'expliquerait par certaines spécificités du champ associatif en France et par les récentes évolutions qu'il a connues. Plusieurs phénomènes d'envergure ont bouleversé le tiers secteur, au premier rang desquels la décentralisation, la régulation concurrentielle, et la

¹ Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux

réorganisation territoriale. Le paysage associatif en est transformé et les équilibres antérieurs perturbés. La décentralisation a conduit les associations à se rapprocher plus fortement des collectivités locales, et à questionner celles d'entre elles qui s'étaient structurées à une échelle nationale. La régulation concurrentielle a pour sa part établi un champ compétitif sur le plan local et créé des tensions entre des acteurs aux projets jusque-là complémentaires en les questionnant sur la réalisation d'économies d'échelle. Enfin, la récente réorganisation territoriale est une réforme supplémentaire qui vient fragiliser des associations historiquement structurées sur des modes de relations stables avec les pouvoirs publics.

L'examen des études empiriques menées dans le champ associatif fait apparaître un constat plus général de « normalisation » des associations (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Les opérations de restructuration seraient en effet liées à une volonté de rationalisation organisationnelle, en particulier par la recherche d'économies d'échelle. Il est alors fait référence aux travaux nombreux et anciens qui soulignent cette tendance dans les associations confrontées aux pressions de leur environnement. Le risque mis en avant est celui de la disparition de l'identité associative et du projet collectif du fait d'une « obsession gestionnaire » (Chaniel & Laville, 2001), conformément à une « loi d'airain de l'oligarchie » (Michels, 1915), et au « pouvoir des administrateurs » (Meister, 1974). En quête d'une action plus efficiente et d'une adaptation à leur environnement, les associations seraient ainsi inéluctablement amenées à se bureaucratiser, à rationaliser leurs dispositifs internes de prise de décision, à se professionnaliser (Juan, 2008) et à délaisser le projet ayant fondé l'action collective. D'autres auteurs font ainsi état de l'emprise de « l'idéologie gestionnaire » (de Gaulejac, 2006), ou d'une « chalandisation » (Chauvière, 2010). Les associations sont notamment soumises au risque de la transposition des outils de gestion de l'entreprise en leur sein sans adaptation à leurs spécificités, et à l'écueil du managérialisme, correspondant au « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion », imposant comme critère d'action la performance, la rationalité instrumentale et les exigences d'auditabilité et de responsabilisation (Avare & Sponem, 2008).

C'est dans cette perspective que s'inscrivent la plupart des recherches existantes portant sur les restructurations interassociatives : la tendance aux regroupements entre associations s'expliquerait par des injonctions à la mutualisation, et une « course à la taille » (Noguès, 2012) conforme à l'idée de pratiques mimétiques. Richez-Battesti & Malo (2012) confirment cette tendance aux rapprochements interorganisationnels de manière générale au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire. Elle serait due au renforcement de l'impératif

d'efficacité : la conjonction de facteurs tels que l'irruption de la concurrence dans de nouveaux secteurs, et la transformation des modalités de financement public favorisant la forme de l'appel à projets plutôt que la subvention contribuerait en effet à cette concentration organisationnelle (Bastide, 2015). Ce phénomène, qui prend des formes différentes, peut notamment se manifester par des stratégies d'expansion, jusqu'à donner lieu à l'émergence de grands groupes de type holding à statut associatif (Hély & Moulévrier, 2013).

Le constat d'une course à la taille s'illustre en particulier dans les secteurs fortement régulés par la puissance publique, dont le secteur médico-social, où, historiquement, l'action associative a été intimement liée aux politiques publiques. Grenier & Guitton-Philippe (2011) évoquent l'institutionnalisation du phénomène de regroupement et de mutualisation dans ce secteur : les mutations du cadre législatif seraient notamment à l'origine d'une « quasi-injonction des pouvoirs publics pour agir sur la structure du secteur », dans une logique de performance et de rationalisation de l'offre. La politique menée en particulier par les Agences régionales de santé (ARS), vise ainsi à favoriser la coopération entre acteurs du secteur, la mutualisation de compétences et de moyens, allant parfois jusqu'à agir de manière directive en imposant des restructurations sans négociation préalable (Amblard, 2012).

Se regrouper est alors une conséquence de la nouvelle logique de l'action publique, de manière directe, au travers d'incitations à coopérer provenant des autorités publiques ou de dispositifs insérés dans la réglementation du secteur, ou indirecte, en raison de nouvelles exigences de performance et de professionnalisation dans les structures associatives. Les regroupements entre associations, imposés de manière coercitive ou négociés, sont perçus comme le moyen de limiter la dispersion des acteurs associatifs et d'optimiser l'allocation des ressources publiques. Deux conséquences de ces regroupements mis en œuvre en raison de pressions externes sont alors identifiées. D'une part, ils entraînent une mutation de l'action et du projet associatifs, celui-ci ne reposant plus sur l'innovation sociale et la satisfaction de besoins identifiés par les acteurs associatifs sur le terrain, mais sur la réponse à un besoin identifié par l'administration selon des modalités normalisées (Marival, Petrella, & Richez-Battesti, 2015). D'autre part, émerge le constat d'échecs de ces opérations de restructuration imposées (Eynaud *et al.*, 2014).

Un certain nombre d'études de cas menées soulignent toutefois que les modalités de coopération, malgré un cadre institutionnel contraignant, peuvent être le résultat de décisions stratégiques et délibérées de la part des acteurs associatifs. Petrella *et al.* (2014) montrent notamment, dans le champ de l'accueil du jeune enfant, que l'acceptation volontariste par les

acteurs associatifs de la nécessité de coopérer a pu permettre d'assurer dans certains cas une meilleure réalisation des objectifs du projet associatif, tels que la prise en compte des besoins territoriaux, d'équité d'accès, d'organisation du travail. Ces stratégies de regroupement apparaissent à ce titre devoir se concevoir particulièrement sur une base territoriale, à un échelon local, souvent adapté à la satisfaction de la mission portée par l'association, et au niveau duquel sont généralement conçues et mises en œuvre les politiques publiques.

L'émergence de projets interorganisationnels peut constituer une stratégie permettant à terme de constituer une compétence collective (Hadj *et al.*, 2015), d'améliorer la fonction socio-politique et tribunitienne de l'association, de renforcer sa capacité d'interpellation (Evers, 2000 ; Boutrais, 2015; Marival *et al.*, 2015) et d'innovation sociale (Hoarau & Laville, 2013). Le constat général qui ressort de ces travaux porte toutefois essentiellement sur des formes de coopération et de regroupement à faible intégration, par opposition aux fusions.

La présente étude s'inscrit dans cette réflexion. Elle vise à apprécier dans quelle mesure le design organisationnel, appréhendé à la fois comme un processus et un résultat, peut être, dans le cadre d'une fusion, le moyen de coordonner les différentes parties prenantes au service d'un projet associatif redéfini et d'une contribution au changement institutionnel.

2. CADRE THEORIQUE : COMBINER DIMENSIONS ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DES FUSIONS ASSOCIATIVES

Le phénomène des fusions a été abondamment étudié dans le champ des entreprises marchandes et certains outils conceptuels qui y ont été développés peuvent utilement être mobilisés dans le champ associatif, en particulier lorsque la dimension culturelle ou encore la question de l'intégration des parties prenantes sont en jeu (par exemple, Aldebert *et al.*, 2010 ; Barbier *et al.*, 2011 ; Joffre, 2007 ; Kœnig & Meier, 2001). Il en ressort notamment les apories d'une approche purement rationaliste des fusions (Kœnig & Meier, 2001), d'autant plus flagrantes dans les organisations associatives. En effet, comme l'a montré Durkheim (2013), le fait associatif ne repose pas sur un contrat mais sur la solidarité. On ne peut donc approcher la question des fusions associatives sans tenir compte des différents registres d'action qui peuvent fonder l'action associative : action domestique, entraide, aide sociale, mouvement social, action multilatérale. En pratique, l'histoire d'une association se construit généralement autour d'un ou deux registres (Laville & Sainsaulieu, 2013). Cette construction singulière est à la source de l'identité de l'association. En tant qu'acteurs de l'économie sociale

et solidaire (ESS), les associations ne peuvent être appréhendées au travers des seuls mécanismes de marché. Leurs équilibres économiques dépendent aussi des principes de redistribution et de réciprocité (Defourny *et al.*, 1998; Evers & Laville, 2004). Dès lors, la réalité des associations ne peut se réduire à la lecture de leur budget ou à celle de leur compte de résultat. Leur activité ne repose pas uniquement sur des ressources marchandes ou monétaires, elle met aussi en jeu des ressources non marchandes et non-monétaires. Il apparaît nécessaire de ne pas dissocier les dispositifs organisationnels sur lesquelles repose l'association de ses registres d'action, qui relèvent d'une dimension institutionnelle (Laville & Sainsaulieu, 2013). A cette fin, nous proposons de recourir à un cadre théorique hybride combinant théorie néo-institutionnelle et sociologie de la traduction.

2.1. DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE AU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Les premiers travaux relevant du néo-institutionnalisme sociologique ont souligné la quête de légitimité des organisations au travers de l'adoption de modèles diffusés par leur environnement. De nombreux écrits portant sur les fusions s'inscrivent ainsi dans cette approche. Ils montrent en particulier le rôle de modèles organisationnels qui se diffusent non pas nécessairement en raison d'une plus grande efficacité mais parce qu'ils sont considérés comme légitimes et confèrent une légitimité à ceux qui les adoptent (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1983). Ils fonctionnent comme des mythes rationnels : des formes organisationnelles sont alors mises en œuvre afin de gagner ou maintenir la légitimité organisationnelle. Selon DiMaggio & Powell (1983), ce phénomène s'explique en particulier par trois mécanismes : l'isomorphisme coercitif, qui est le résultat de pressions formelles et informelles exercées par d'autres organisations, les autorités de tutelle, les financeurs ou par des attentes culturelles de la société ; l'isomorphisme mimétique, en vertu duquel les organisations se conforment aux pratiques des autres organisations considérées comme plus efficaces et légitimes ; enfin, l'isomorphisme normatif qui est associé à la professionnalisation, lorsque les modèles sont promus par les membres d'un groupe professionnel partageant un ensemble de règles. Dès lors, la structure formelle adoptée signale l'appartenance de l'organisation à un champ institutionnel donné. Des auteurs ont par exemple montré la diffusion au sein des établissements d'enseignement supérieur du modèle de « l'université rationalisée » poussant à des fusions au sein de ces organisations (Ramirez, 2006), de même que Grenier & Guitton-Philippe (2011) évoquent l'institutionnalisation d'un mouvement de regroupement au sein des associations au travers de formes de rapprochement

promues par les pouvoirs publics tels que les groupements de coopération (GCSMS) ou les fusions.

L'idée d'une diffusion homogène de ces mythes rationnels au sein d'un champ organisationnel a toutefois été nuancée dès les premiers développements de la théorie néo-institutionnelle. Meyer & Rowan (1977) avancent ainsi la notion de découplage : pour assurer leur stabilité, obtenir une légitimité et s'assurer un accès aux ressources, les organisations ont tendance à découpler leur structure formelle et leurs pratiques réelles. En réalité, l'existence de différents degrés dans le découplage a pu être soulignée (Orton & Weick, 1990) : selon l'écart entre la structure formelle adoptée et les pratiques organisationnelles réelles, on peut ainsi parler de découplage, de couplage serré ou de couplage lâche. Bromley *et al.* (2012) montrent ainsi, au travers de l'étude d'organisations à but non lucratif aux Etats-Unis, que l'adoption symbolique par ces organisations des modèles institutionnels de planification stratégique s'accompagne d'une grande diversité de pratiques réelles au niveau interne, qu'une étude approfondie permet de révéler. Oliver (1991) a également souligné les différentes stratégies que l'organisation peut déployer pour répondre aux pressions de l'environnement, allant de l'acquiescement, à la manipulation en passant par le compromis, l'évitement ou le défi.

Plus fondamentalement, les développements ultérieurs du néo-institutionnalisme ont souligné les limites du concept d'isomorphisme institutionnel pour appréhender les relations entre les organisations et leur environnement. L'isomorphisme institutionnel est lié à une conception déterministe de l'organisation et des acteurs. Les organisations seraient le fruit de processus institutionnels qui les dépassent, sans place laissée à la rationalité des acteurs de l'organisation. Cette approche ne peut donc expliquer le changement, elle ne permet pas de prendre en compte l'action au niveau individuel et ses impacts au niveau macro (Leca, 2006). Deux voies de recherche se sont plus précisément développées dans cette perspective. D'une part, afin d'expliquer la variabilité des pratiques organisationnelles sans se limiter au postulat d'une homogénéisation dans le champ organisationnel, des auteurs se sont intéressés à l'étude du pluralisme institutionnel, c'est-à-dire à la coexistence possible de plusieurs logiques institutionnelles (Reay & Hinings, 2009) dans un champ. Les logiques institutionnelles nuancent ainsi l'idée d'un déterminisme et d'une diffusion de pratiques homogènes selon un processus descendant, en soulignant l'hétérogénéité des principes de référence et des pratiques selon un processus ascendant de diversification et d'adaptation locale (Lippi, 2000). L'évolution de la structure organisationnelle peut en particulier être révélatrice de la

coexistence de ces logiques (Chenhall, Hall, & Smith, 2015). Cette approche peut être reliée aux travaux s'intéressant à la gestion d'identités multiples au sein de l'association, notamment dans les contextes d'alliances interorganisationnelles. Selon le modèle proposé par Pratt & Foreman (2000), les réponses possibles à cette multiplicité peuvent être la suppression, la compartimentation, l'agrégation ou l'intégration des différentes identités.

D'autre part, et plus fondamentalement, des auteurs ont entrepris de réintroduire l'agent et l'étude du changement au cœur de l'analyse institutionnaliste. La conceptualisation de l'entrepreneur institutionnel par DiMaggio (1988) montre que certains acteurs peuvent maintenir des institutions, en faire émerger de nouvelles ou les modifier. Le changement institutionnel n'est alors plus considéré comme un résultat nécessairement exogène, dans la mesure où il peut être le résultat d'actions intentionnelles par lesquelles les acteurs cherchent à se dégager des institutions existantes pour les modifier ou en créer de nouvelles. L'entrepreneur institutionnel essaie donc paradoxalement de changer les institutions qui dans le même temps contraignent ses actions et dans lesquelles il est encastré (Garud *et al.*, 2007). A ce titre, il dispose d'aptitudes et d'une réflexivité exceptionnelles (Levy & Scully, 2007), d'une capacité à lever des ressources et à mobiliser le soutien politique nécessaire pour bousculer les normes et les repères de son environnement. Les travaux récents se sont ainsi intéressés aux attributs de l'entrepreneur institutionnel, aux conditions facilitant son émergence ou encore aux ressources qu'il peut mobiliser pour échapper au pouvoir des institutions (Hardy & Maguire, 2008).

Cette vision « héroïque » de l'entrepreneur institutionnel a toutefois suscité dans la littérature des critiques. Elle tend en effet à se focaliser sur un acteur unique en mesure d'agir contre son environnement. Comme le soulignent Pascal *et al.* (2013),

les différents travaux qui ont structuré le champ de l'entrepreneuriat institutionnel éprouvent des difficultés à sortir d'une vision "héroïque" d'un entrepreneur qui serait doté de capacités exceptionnelles et dont les actions conduirait à l'exact résultat correspondant à son intention de départ.

Sont ainsi écartés de l'analyse les résistances à l'entrepreneur institutionnel, les multiples actions qui contribuent au changement institutionnel ainsi que, plus largement, son caractère collectif. Plusieurs auteurs en appellent ainsi à prendre en compte le rôle de l'action collective dans ce processus (Lounsbury & Crumley, 2007 ; Pascal *et al.*, 2013). Par ailleurs, Acquier et Aggeri (2007) soulignent que les recherches s'inscrivant dans l'approche de l'entrepreneuriat institutionnel se concentrent sur les relations de pouvoir entre acteurs de ce processus mais

négligent de prendre en compte les dynamiques de savoir et la manière dont les « connaissances sont produites et s'encastrent dans le cadre de dispositifs concrets ».

Face à cette critique, le concept de travail institutionnel a émergé, défini par Lawrence & Suddaby (2006) comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions ». Il s'agit alors de faire revenir l'individu dans l'analyse (« bringing the individual back ») et de s'intéresser non seulement aux actions délibérées mais également aux pratiques et aux routines quotidiennes qui avaient pu être marginalisées dans les études sur l'entrepreneuriat institutionnel. Ces pratiques et routines contribuent en effet à établir, à maintenir ou à transformer les institutions.

Les développements récents de la théorie néo-institutionnelle ont toutefois rarement fait l'objet d'applications aux situations de fusion. Lorsque c'est le cas, celles-ci demeurent essentiellement analysées comme résultant de l'adoption de modèles ou scripts institutionnels, pouvant éventuellement donner lieu à une adaptation locale dans une logique de découplage. On pourra ainsi citer en particulier Barrier & Musselin (2016) qui, en étudiant le processus de fusion d'universités françaises, montrent que les dirigeants de ces organisations ont, à cette occasion, adopté le modèle de la grande université rationalisée tout en menant le processus de design organisationnel de la nouvelle entité dans une logique de « bricolage » afin de satisfaire les attentes de certaines parties prenantes internes.

En ce qui concerne plus précisément la question des fusions associatives, comme évoqué précédemment, les travaux existants approchent exclusivement la fusion comme le moyen de maintenir la légitimité organisationnelle. La présente étude cherche à affiner l'analyse des dispositifs organisationnels mis en place lors de la fusion et à étudier en quoi ces derniers permettent de contribuer au changement institutionnel et d'influer sur les modèles qui structurent le champ organisationnel. Nous nous proposons plus précisément de compléter les analyses portant sur le travail institutionnel par certains concepts issus de la sociologie de la traduction.

En effet, si le néo-institutionnalisme sociologique offre un réel intérêt dans l'explication de la stabilité des comportements et des organisations – tout en intégrant désormais le pouvoir d' « agency » –, il convient d'ouvrir les « boîtes noires » que représentent l'institution, l'individu ou l'action (Latour, 1987a). Dans cette perspective, la sociologie de la traduction offre des développements stimulants et permet d'affiner l'étude de l'action, ainsi que son lien

avec les structures préexistantes. Il s'agit notamment de s'intéresser au caractère éminemment collectif de la stratégie en association et des opérations de fusion.

2.2. LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION : OUVRIR LES « BOITES NOIRES » DE L'ORGANISATION ET DE L'INSTITUTION

La sociologie de la traduction, ou théorie de l'acteur-réseau, a initialement été développée au cours des années 1980 par Callon (1986) et Latour (1987b) pour rendre compte de la formation du savoir scientifique et de l'émergence des nouvelles technologies. Ces auteurs remettent en cause l'appréhension des phénomènes sociaux telle qu'elle est classiquement faite et proposent, en partant de la description des objets, de « neutraliser le social ». A partir des objets, il faut alors :

rendre compte des controverses qu'ils suscitent et de suivre l'action, c'est-à-dire les transformations du monde [...] sans faire intervenir la profondeur des structures échappant à la conscience des acteurs (Dumez, 2011).

La théorie repose ainsi sur une conception large des acteurs, appelés actants et pouvant être constitués de :

n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelé autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel » (Callon & Latour, 2006).

Les actants se définissent dès lors par l'ensemble des relations qu'ils entretiennent, par leur articulation au sein de réseaux sociotechniques. Cette articulation se fait à travers le processus de traduction. La traduction correspond à une transformation d'un énoncé pour le rendre compréhensible par un autre actant. Elle « permet de relier deux choses qui ne l'étaient pas auparavant » (Law, 1999), de mobiliser les actants par la traduction de leurs intérêts et objectifs respectifs, dans un processus dynamique :

Toute nouvelle traduction peut contribuer à modifier, à transformer, à contredire ou au contraire à renforcer les traductions antérieures c'est-à-dire à modifier ou à stabiliser l'univers des actants. Traduire c'est décrire, organiser tout un monde peuplé d'entités (actants) dont les identités et les interactions sont par là-même définies ainsi que la nature de leurs interactions. Dans ce modèle, la notion d'action disparaît au profit de celle de traduction (Callon, 2006).

Le processus de traduction s'articule plus précisément autour de quatre étapes : la problématisation, les dispositifs d'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés. La problématisation correspond tout d'abord à l'identification de problèmes. Elle permet d'identifier un premier niveau d'actants concernés, dont le nombre va varier selon l'évolution de la problématique. La coopération entre les actants passe par la définition de « points de

passage obligés », qui constituent le partage d'une représentation (Callon, 1986). Les points de passage obligés donnent lieu à des alliances entre les actants. Les dispositifs d'intéressement vont permettre de donner corps à ces liens, d'imposer et de stabiliser l'identité des autres actants définie par la problématisation (Callon, 1986). L'intéressement consiste à articuler les rôles proposés par les promoteurs et les rôles que les actants acceptent de jouer. Si l'intéressement est réussi, il permet l'enrôlement des actants : « un rôle est [alors] défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986), ce qui permet de stabiliser le processus de traduction. La dernière étape est la mobilisation des alliés, dont l'objet est d'élargir le nombre d'actants et d'accentuer leur coordination au sein du réseau sociotechnique, par le biais de porte-paroles qui regroupent les actants enrôlés et qui réduisent le nombre de voix pouvant s'exprimer. Le processus de traduction est lui-même parcouru de controverses permettant des espaces de négociation entre les différents actants en présence, par l'intermédiaire des porte-paroles (Callon, 1986).

La sociologie de la traduction permet selon nous de compléter la théorie néo-institutionnelle en explicitant la dimension processuelle de la stratégie (Maisonasse, 2014), et sa complexité. Nous ajoutons qu'elle peut permettre d'étudier plus finement les processus collectifs en s'écartant d'une vision héroïque de l'individu comme entrepreneur institutionnel, en s'intéressant aux accidents, aux controverses et aux compromis qui les traversent. Cette approche théorique semble particulièrement pertinente dans l'étude de la pratique stratégique en association et la prise en compte la diversité des intervenants à ce processus :

L'approche paraît bien adaptée aux contextes impliquant de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c'est-à-dire là où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants. L'approche a l'avantage de cibler simultanément la mobilisation de multiples significations et les liens entre les nombreux et différents individus de manière dynamique (Denis *et al.*, 2014).

Cette perspective théorique a notamment pu être mobilisée dans l'étude de l'émergence de dynamiques interorganisationnelles (Bryson *et al.*, 2009), comme le montrent les travaux ayant porté dans le contexte français sur les démarches d'écologie industrielle et territoriale (Abitbol, 2012), les réseaux territoriaux d'organisations (Maisonasse, 2014), ou encore l'émergence d'un centre de services mutualisé (Tanguy, 2011).

Une contradiction apparente émerge toutefois entre la théorie de l'acteur-réseau et l'approche néo-institutionnaliste à propos de la notion d'institution. Les auteurs ayant initié la sociologie de la traduction considèrent l'institution comme une « notion passe-partout » (Callon & Law, 1997), une « vue de l'esprit » (Latour, 1987a), cherchant à expliquer selon une opposition

dichotomique le comportement des individus à partir de la structure collective et limitant la compréhension des interactions entre les niveaux micro et macro.

[...] nous supposons qu'il existe quelque part de grandes entités appelées «organisations» ou «institutions» ou «Etats» ou «forces productives». Nous utilisons alors ces entités pour « expliquer » la société. C'est aller un peu vite en besogne et ce serait aussi bizarre que d'expliquer le développement des sciences par celui de la méthode scientifique. Avant d'expliquer la société par ces entités, il convient d'abord de se demander comment diable elles sont produites. Comment faire pour qu'il existe un «Etat», une «économie», une « firme », une « institution » ? (Latour, 1987a)

Les auteurs ne contestent toutefois pas en soi l'existence ou le rôle des institutions mais leur caractère déterministe sur les relations entre agents, sans que ces derniers n'aient prise sur elles. Les boîtes noires que constituent les institutions doivent donc être ouvertes afin d'en étudier les éléments (Latour, 2006). Comme le souligne Dumez (2011), il s'agit à cet égard d'une voie d'approfondissement possible de l'ANT :

L'ANT met surtout l'accent sur l'action, c'est-à-dire le changement, en évitant les présupposés et les préjugés, ce qui est son originalité et la source de la puissance de ce type de description. En même temps, bien évidemment, les structures et les facteurs de stabilité existent. Un équilibre doit donc être trouvé dans une description, qui doit à la fois rendre compte de la stabilité face au changement, et du changement par rapport à la stabilité.

L'articulation de la théorie néo-institutionnelle et de la sociologie de la traduction permet de prendre en compte les institutions à la fois comme antérieures au phénomène et aux comportements étudiés en offrant aux individus les « règles du jeu », et comme construites par ces actants au fil des processus de traduction, de l'émergence et de la résolution de controverses, de la mise en place de dispositifs d'intéressement. Les institutions ne sont donc pas purement extérieures aux actants, et évoluent avec leur incorporation au sein de réseaux sociotechniques.

Nous nous proposons d'étudier à l'aune des concepts combinés de la théorie néo-institutionnelle et de la sociologie de la traduction les liens entre design organisationnel et dimension institutionnelle. Nous cherchons en effet à analyser en quoi les dispositifs organisationnels mis en place dans le cadre de ce processus de fusion peuvent être développés afin de mobiliser les divers acteurs du champ organisationnel, en vue d'influer sur le cadre institutionnel. Il s'agit donc de réintroduire dans l'analyse des fusions le pouvoir agentique (« agency ») dont disposent les acteurs à l'égard de leur environnement.

3. ETUDE EMPIRIQUE

Notre recherche repose sur une étude de cas approfondie. La Fédération Addiction, née de la fusion de deux associations préexistantes dans le secteur des addictions. Le recours à la fusion a permis de créer un réseau national des intervenants en addictologie et de promouvoir une nouvelle approche des addictions, opposée à la conception segmentant la prise en charge de l'alcoolisme et de la toxicomanie. L'association rassemble désormais les professionnels du soin, de la prévention et de la réduction des risques, réunis autour d'une conception transdisciplinaire de la problématique addictive.

3.1. METHODOLOGIE

L'approche adoptée dans le cadre de cette recherche est qualitative. Elle se fonde sur une étude de cas approfondie réalisée dans le cadre d'une recherche doctorale. Les objectifs de la recherche entreprise justifient le recours à une étude de cas, définie par Yin (2013) comme « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ». Elle apparaît adaptée à la question qui sous-tend notre étude, impliquant en particulier une réflexion sur le lien entre design organisationnel et travail institutionnel dans le cadre d'une fusion associative. Cette démarche permet l'exploration des processus de fusion dans les associations au moyen d'une description complète de leur contexte.

Le recueil des données a reposé majoritairement sur la réalisation d'entretiens ouverts (dans la phase exploratoire) puis semi-directifs. Nous avons ainsi réalisé 21 entretiens auprès de 18 personnes différentes. Il s'est agi des acteurs de l'actuelle fédération ainsi que des deux associations ayant fusionné : présidents et administrateurs bénévoles, déléguée générale, salariés, adhérents. Les parties prenantes externes ont également été interrogées : acteurs publics au niveau central (Ministère de la Santé et Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives - MILDECA) et en région (Agences régionales de santé), ainsi que des membres d'autres associations appartenant à ce champ organisationnel.

Une première série de quatre entretiens non directifs a permis de nous familiariser avec les problématiques générales du champ des addictions (histoire, acteurs en présence). Les éléments collectés à cette occasion nous ont permis de bâtir un guide d'entretien en interaction avec les éléments théoriques tirés de notre revue de littérature. Il nous est ainsi apparu pertinent de retenir les concepts et étapes de la traduction développées par Callon

(1986) ainsi que de la grille proposée par Lawrence & Suddaby (2006) pour appréhender les stratégies de travail institutionnel. Ces deux grilles ont toutefois pu être questionnées et amendées au fil du recueil des données, évitant le risque de circularité.

Notre travail de terrain présentait par ailleurs le risque propre à l'étude rétrospective d'un phénomène passé. En effet, après l'écoulement d'un certain temps, des faits peuvent avoir été oubliés, des situations avoir fait l'objet d'une rationalisation a posteriori par les acteurs. Afin de limiter ces risques, une large place a été faite à la contextualisation des phénomènes, ainsi qu'au recueil de données secondaires et à l'observation in situ afin d'améliorer la validité de la recherche par une « triangulation » des données (Miles & Huberman, 2003). Ont ainsi été collectées des données secondaires internes (statuts, projet associatif, organigrammes, rapports d'activités, compte-rendu de groupes de travail, procès-verbaux, traité de fusion et documents préparatoires, productions écrites de la fédération à destination des adhérents) et externes (documentation sur le secteur, rapports publics). Nous avons, enfin, été amené à compléter ces données par des observations non participantes à l'occasion de séminaires réunissant les délégués régionaux, de l'assemblée générale de la Fédération ainsi que de la Journée nationale réunissant l'ensemble des adhérents.

L'ensemble de ces données recueillies a ensuite été structuré selon une approche contextualisée des processus organisationnels observés. L'analyse de notre corpus de données a reposé sur un processus continu de codage transversal, dans lequel « les données sont décomposées, conceptualisées et recomposées de façons nouvelles. » (Strauss & Corbin, 1998). Afin de s'assurer de la robustesse des catégories émergeant de l'analyse, les sources de données ont alors pu être comparées entre elles.

3.2. CONTEXTE ET PRESENTATION GENERALE DU CAS ETUDIE

Les motivations de la fusion étudiée ainsi que les enjeux qu'elle a représentés apparaissent intimement liés à l'histoire du champ organisationnel que constituent les acteurs de l'addictologie. Les questions de toxicomanie ont ainsi émergé dans le débat public à la fin des années 1960 suite à un certain nombre de faits divers. Les pouvoirs publics se sont emparés de cette problématique au travers d'une loi structurante votée le 31 décembre 1970. La législation s'est inscrite à ce titre dans un arbitrage entre une logique répressive (le toxicomane comme « délinquant ») et une logique sanitaire (le toxicomane comme « malade ») (Bergeron, 1999). Les années 1970 ont donné lieu à de nombreuses initiatives locales visant à développer une réponse au nombre croissant de toxicomanes. Des actions

structurées se sont ainsi développées, d'une part, dans le cadre des organisations hospitalières existantes, autour de médecins et dans une logique de soins, et, d'autre part, au sein d'associations d'abord constituées autour de bénévoles puis de professionnels du travail social, réticents à la médicalisation de ces comportements et privilégiant une approche dite multidimensionnelle, reposant sur la prise en compte des dimensions médicale, sociale et psychologique de la toxicomanie. Ces dernières se sont inscrites dans le nouveau secteur médico-social, lorsque celui-ci fut créé en 1975, s'éloignant d'autant du secteur sanitaire et du monde hospitalier.

La prise en charge de la toxicomanie a donc émergé autour d'un dispositif très morcelé et d'intervenants à la fois dispersés et cloisonnés en termes de statuts (psychologues, médecins, travailleurs sociaux, etc.), de structures, et de territoires d'intervention. Face à ce constat, une première association visant à fédérer l'ensemble de ces intervenants fut créée en 1980 sous le nom d'ANIT (Association nationale des intervenants en toxicomanie), avec la volonté d'améliorer la cohérence de la réponse à la problématique de la toxicomanie, ainsi que d'assurer la reconnaissance de ces professionnels par les pouvoirs publics et leur légitimité à intervenir à côté de l'hôpital public. Les statuts de l'époque de l'ANIT font ainsi état de la volonté suivante :

Etre un moyen de rencontre, d'échange et d'expression des intervenants en toxicomanie, représenter les intervenants auprès de toutes les instances publiques et privées et de la population, faire valoir auprès de ces instances les problèmes et les besoins qui se posent à eux tant sur le plan matériel et organisationnel que sur les finalités de leur action, veiller à la reconnaissance du Toxicomane en tant que personne dans tous les lieux décisionnels où il en est question ; affirmer et défendre la conception selon laquelle le phénomène de la toxicomanie ne peut être isolé du contexte social, idéologique et de civilisation dans lequel il s'inscrit [...]².

Ce nouveau secteur des intervenants en toxicomanie a ainsi émergé autour d'initiatives essentiellement locales et s'est progressivement institutionnalisé à partir des années 1970.

Parallèlement, un secteur des intervenants en alcoologie s'est également constitué selon un processus proche, tout en étant lui-même extrêmement divisé. S'inscrivant dans le sillage d'initiatives anciennes remontant au XIX^e siècle, le dispositif de prise en charge des comportements alcooliques a essentiellement pris forme en 1975 lorsqu'ont été créés les Centres d'hygiène alimentaire (CHA). Il s'agissait alors de structures à forme associative, ou parfois intégrées à l'hôpital, faisant intervenir des médecins généralistes dans le but d'« aider les buveurs excessifs à modérer leur consommation afin de ne pas basculer dans le risque de

² Statuts de l'ANIT.

dépendance »³. Ce dispositif s'est structuré au fil des années et s'est coordonné à l'échelle nationale au début des années 1980 autour de congrès annuels. Les missions de ces structures ont été considérablement élargies par l'instauration des Centres d'hygiène alimentaire et d'alcoologie (CHAA), mettant alors à leur charge le soin, l'accueil et la prévention ainsi qu'une mission d'information, de formation et de recherche. L'alcoologie s'est dès lors inscrite dans une « compréhension bio-psychosociale » des comportements, en vertu de laquelle il est nécessaire de tenir compte d'une multiplicité de facteurs individuels et collectifs et où le patient doit être « placé au centre du dispositif de soins » (Gaubert, 2014). Dans ce contexte, la Fédération Française des Centres d'Hygiène Alimentaire et d'Alcoologie (FFCHAA) a été créée en 1994 suite à une « prise de conscience de l'identité de l'alcoologie de terrain »⁴ et de la volonté de fédérer et de défendre les acteurs de l'alcoologie ambulatoire, issus des structures associatives ou hospitalières. L'objet de la fédération était ainsi de :

promouvoir une alcoologie ambulatoire dans ses différentes composantes et sa réalisation par une équipe pluridisciplinaire ; de constituer une force de propositions auprès des instances gestionnaires et décisionnaires locales, régionales et nationales ; d'affirmer la place des CHAA comme structures de soins insérées dans le dispositif général sanitaire et social en France ; de représenter les membres, les structures et l'ensemble des instances gestionnaires locales, régionales et nationales adhérentes.

La fédération a pris le nom de Fédération Française de l'Alcoologie Ambulatoire (FFAA) en 1999 après la création des Centres de Cure Ambulatoire en Alcoologie (CCAA) puis est devenue en 2002 la Fédération Française des Acteurs de l'Alcoologie et de l'Addictologie (F3A) et a élargi ses objectifs afin de « manifester son engagement à prendre en compte les personnes présentant des problèmes en relation avec l'usage de produits, quels que soient les produits consommés »⁵.

Un bouleversement majeur pour l'ensemble des intervenants en toxicomanie et en alcoologie est intervenu au tournant des années 2000. L'émergence d'un concept global d'addiction a en effet profondément reconfiguré ces deux secteurs. L'addictologie constitue un nouveau cadre de pensée en incorporant sous l'expression de conduites addictives :

un vaste continent de comportements jusque-là hétérogènes, allant de la simple consommation à la dépendance la plus dévastatrice. [...] Ainsi les drogues, l'alcool, le tabac, mais aussi les médicaments psychotropes ou encore le sucre et la caféine, deviennent des substances psychoactives aux propriétés addictogènes (Fortané, 2011).

Cette évolution a remis en cause, juridiquement du moins, le cloisonnement existant jusqu'alors entre la prise en charge des questions liées à l'alcool, au tabac et aux drogues

³ Ancien président de la F3A.

⁴ *Ibid.*

⁵ Statuts de la F3A.

illicites, qui donnaient lieu à des dispositifs de soins et de financement distincts, à une structuration des administrations publiques compartimentée et à des pratiques professionnelles différentes. Défendu par un certain nombre de professionnels et entériné par les pouvoirs publics, ce mouvement d'idée s'est accompagné d'une évolution réglementaire structurante pour le secteur, visant à « créer un cadre juridique et financier unique pour l'accueil de toutes personnes ayant des comportements addictifs »⁶. Le principe de la création de centres généralistes en addictologie et non plus spécialisés par produits a été décidé dans la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, devant être effectif à l'horizon 2009. Dans ce cadre, les nouveaux statuts de CSAPA (centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie) et de CAARUD (centre d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques) ont émergé selon différents cas de figure : simple changement de statut de centres existants, ou fusion entre établissements spécialisés œuvrant sur un même territoire.

Cette réforme propre au secteur des addictions s'est par ailleurs inscrite dans un contexte plus large de mutation des financements publics, entraînant tout à la fois une restriction des budgets alloués et la mise en place d'un financement par appels à projets pour un certain nombre de missions exercées (la prévention notamment). Enfin, ces évolutions ont été concomitantes à la régionalisation des politiques de santé et à la création des Agences régionales de santé en 2010. Ces autorités, en charge de l'organisation de l'offre de santé en région, ont pu être perçues comme les relais d'une volonté de rationalisation et de réorganisation afin de réaliser des économies d'échelle, incitant les structures à coopérer dans le cadre d'appel d'offres, voire à fusionner en fonction d'un schéma d'organisation établi de manière descendante. Ces différentes mutations du cadre institutionnel ont entraîné un bouleversement pour les acteurs du secteur. Des regroupements et des fusions sont intervenus dans un contexte de forte incertitude sur la pérennité des structures existantes.

C'est dans le contexte de cette réforme fondamentale pour le secteur que les deux associations nationales représentatives – l'ANIT et la F3A – se sont progressivement rapprochées autour d'un projet commun.

⁶ Plan triennal de la MILDT.

4. RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS

4.1. LA FUSION COMME QUETE DE LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE

Dans ce contexte, les instances de gouvernance respectives des deux associations, sous l'impulsion de leurs présidents, ont rapidement envisagé le principe d'une fusion au milieu des années 2000. Les entretiens réalisés soulignent la nécessité de ce rapprochement dans le nouveau contexte réglementaire et institutionnel des addictions.

La fédération s'est adaptée, quelque part, à un contexte et à un mouvement plus global qui venait surtout d'un environnement, d'un cadre réglementaire qui a évolué mais aussi d'un mouvement de pensée qui s'était mis en place. Du coup, il était compliqué de dire à nos adhérents qu'on allait les inciter à se rassembler et à penser les choses de manière plus globale en termes d'addiction, tout en restant cantonnés dans nos propres positions. Et donc il y a eu ce mouvement, au début qui était plus de rapprochement, en disant qu'il fallait que l'on pense les choses ensemble et puis petit à petit un mouvement qui a conduit à se dire qu'il fallait qu'on fusionne⁷.

La motivation de cette fusion apparaît ainsi fortement ancrée dans la mutation de la politique publique et plus largement de l'environnement de ces deux associations. Elle ne répond pas en soi à un « mythe rationnel » favorisant la fusion dans une logique de rationalisation organisationnelle – comme c'est parfois le cas au sein des associations membres de la fédération – mais à la nécessité de renforcer la légitimité d'organisations dont l'objet se trouvait, en raison des mutations évoquées, inadapté à la réalité de leur secteur d'intervention. Cette crise de légitimité est en réalité profonde et s'accompagne d'un problème de représentation au sein des instances de gouvernance. Les acteurs interrogés font ainsi état rétrospectivement d'une situation de crise au sein de l'ANIT, d'un « essoufflement » lié à une gouvernance resserrée sur le travail des administrateurs.

Il y avait l'expertise de membres historiques, de grandes personnalités qui étaient connues et que tout le monde respectait. Quand elles donnaient leur avis, on les suivait. [...] Et puis ces historiques cooptaient d'autres personnes parce qu'ils avaient vu qu'elles avaient une compétence sur tel ou tel sujet. C'était un système de personne à personne, par cooptation⁸.

Nous étions une association qui était en train de se renfermer sur elle-même. C'était des gens absolument passionnants, un conseil d'administration de 30 personnes, dans les 30 il y en a 10 qui écrivent des bouquins donc très connus. Mais du coup ils étaient les 30 experts qui d'une certaine façon décidaient pour le réseau, pas du tout mal intentionnés mais qui étaient dans le conseil d'administration, dans les commissions de travail. Ils faisaient beaucoup de choses. Il y avait deux énormes journées par an mais toujours les mêmes personnes qui pilotaient les ateliers. Donc beaucoup d'intelligence mais un système fermé, hyper fermé⁹.

⁷ Un ancien président de l'ANIT.

⁸ L'actuel président de la Fédération Addiction.

⁹ La déléguée générale de la Fédération Addiction.

De son côté, la F3A constituait une association de taille beaucoup plus restreinte. Aux considérations liées à une approche globale des addictions et à la réforme en cours, s'est ajouté le constat que la fédération n'aurait plus lieu d'être à moyen terme et disparaîtrait inévitablement. Parallèlement à cette crise interne, le nombre d'adhérents de l'ANIT aussi bien que de la F3A était en baisse tendancielle.

La fusion s'inscrit donc dans un contexte de forte mutation de la politique publique, et dans des difficultés propres à ces deux associations. Dans une logique plus stratégique, il s'est agi enfin, pour les acteurs du versant toxicomanie, de gagner en légitimité aux yeux des partenaires institutionnels :

Il fallait afficher quelque part que nous n'étions pas en opposition social, médico-social et sanitaire et pour cela, rien de mieux que de s'allier avec d'autres, qui par leur histoire, et particulièrement dans le champ de l'alcool étaient exactement dans le modèle inverse. Eux étant très médicalisés parce que c'était le champ de l'alcool, ayant la conviction que c'est bien cette globalité des connaissances de la clinique, de la prise en charge, qui ferait que demain nous pourrions peut-être être acteurs pour résoudre ces questions addictives. Nous avons donc fait alliance avec celui qui, d'une certaine façon, nous ressemblait le plus en miroir¹⁰.

La fusion entre la F3A et l'ANITEA est donc fortement motivée par un environnement mouvant. Elle apparaît aux yeux des acteurs impliqués, au premier rang desquels les deux présidents, comme une nécessité afin de regagner une légitimité organisationnelle tant au regard des pouvoirs publics que des organisations membres et des professionnels du secteur. La fusion entre les deux associations est finalement intervenue au 1^{er} janvier 2011.

4.2. DESIGN ORGANISATIONNEL ET ENROLEMENT

Si le principe de la fusion est apparu comme une nécessité en raison des mutations du cadre institutionnel dans lequel intervenaient les deux associations préexistantes, il convient d'étudier plus précisément le design organisationnel tel qu'il a été mis en œuvre dans le cadre de ce processus. Il ressort de l'étude que celui-ci a consisté en une traduction des intérêts respectifs des acteurs internes et externes à la fédération, permettant leur « enrôlement ».

De manière synthétique, et pour reprendre les termes de la théorie de l'acteur-réseau, les actants suivants ont ainsi pu être identifiés et retenus pour l'analyse : les présidents respectifs des deux associations, la déléguée générale (de l'ANIT – renommée peu avant la fusion ANITEA – puis de la Fédération Addiction), les partenaires publics (Direction générale de la Santé, Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les addictions, agences

¹⁰ Une ancienne administratrice de l'ANIT.

régionales de santé), les administrateurs, les adhérents (sur la diversité desquels nous reviendrons), les salariés et les usagers. Ces divers actants seront enrôlés successivement, même si cet enrôlement au sein d'un réseau demeure, comme nous le montrerons, réversible.

Les deux présidents puis la nouvelle déléguée générale vont progressivement endosser le rôle de traducteurs. Suite au double constat de la profonde reconfiguration de la politique publique (réforme de l'addictologie, régionalisation des politiques de santé et mutation des financements publics) et de l'affaiblissement qu'ont connus les deux associations, une première problématisation a pu être formulée comme suit : Comment organiser la représentation nationale des professionnels de l'addictologie afin de développer une expertise commune et de peser sur les politiques publiques ?

Une première étape a alors consisté à établir des points de passage obligés et des intermédiaires dans le cadre du rapprochement. Au niveau des instances de gouvernance, un échange d'administrateurs entre les deux associations a eu lieu. Des groupes de travail et des actions sur des thèmes communs ont par ailleurs été mis en place, en particulier en lien avec la mise en œuvre de la « réforme addictions ». Il s'est agi d'accompagner de manière conjointe à partir de 2008 les adhérents concernés par les regroupements de centres au sein des nouveaux CSAPA au travers de productions écrites, de réunions en région et de formations autour de ce nouveau dispositif. De manière plus approfondie, certains dossiers généraux, communs aux deux associations, ont été pilotés à partir de 2009 par des commissions de travail mixtes (par exemple autour de la thématique de la santé et des addictions en détention), associant ainsi des administrateurs et des salariés des deux organisations.

Des porte-paroles suffisamment légitimes ont pu émerger et évoluer au cours du processus : chaque président a pu représenter initialement les adhérents de son association, alors que la déléguée générale est progressivement devenue porte-parole de l'ensemble des actants internes à l'égard des interlocuteurs extérieurs à la fédération, en particulier dans le cadre des négociations avec les pouvoirs publics portant sur le financement de la fédération.

L'enrôlement des différents actants est désormais assuré au travers d'un certain nombre de choix organisationnels, de dispositifs de gestion pouvant être qualifiés de dispositifs d'intéressement. L'enjeu premier a avant tout été de répondre à la grande diversité des adhérents de la nouvelle fédération. Le champ des addictions demeure divers à plusieurs titres. Tout d'abord, si les centres accueillant les usagers (CSAPA et CAARUD) sont désormais soumis à un régime juridique unique et généraliste, les organisations gestionnaires

de ces centres demeurent très différentes en termes de statuts (majoritairement associatif mais également hospitalier) et, surtout, de tailles. Des associations de taille importante ont émergé de ces rapprochements, œuvrant exclusivement dans les addictions ou dans une approche multisectorielle. Par ailleurs, au-delà du seul secteur médico-social, il existe une grande diversité d'intervenants dans le champ des addictions, œuvrant dans la prévention, la réduction des risques ou le soin aux usagers. Coexistent ainsi des associations militantes (dans l'auto-support et la réduction des risques en particulier), des associations gestionnaires de tailles très variables, des praticiens hospitaliers, des professions libérales (médecins généralistes, pharmaciens) exerçant de manière isolée, des personnels de l'Education nationale, etc. Cette diversité a justifié des questionnements importants concernant la structuration de la nouvelle fédération. A cela s'est ajoutée une réflexion sur la place donnée aux usagers dans la dynamique fédérative – en raison des exigences inscrites dans la loi et d'un projet fédératif affirmant la nécessité de renforcer le regard de l'utilisateur dans la prise en compte de la problématique addictive.

Il apparaît que l'élaboration du nouveau projet associatif constitue une étape cruciale dans l'enrôlement de ces différents intervenants ainsi que des salariés de la fédération. Le nouveau projet permet de dépasser la controverse liée à la crainte d'une perte d'identité de la part des membres de la F3A (ayant peur d'être absorbés dans une organisation très militante émanant du versant « toxicomanie ») et de l'ANITEA (craignant de voir le projet dilué dans une approche davantage médicalisée des addictions). Afin d'y remédier, est alors remise en cause la dualité entre approches par produits : il n'est ainsi plus fait référence à l'alcool ou aux drogues mais à une approche intégrée en addictologie centrée sur l'utilisateur selon une démarche « médico-psycho-sociale ». Est également revendiquée une position hostile à la pénalisation des comportements addictifs. C'est en particulier sur ce point que la fédération se distingue d'autres organisations du secteur, davantage focalisées sur la lutte contre les comportements de consommation par la défense de l'abstinence et d'une position davantage prohibitionniste.

Ce projet trouve son application dans un certain nombre de dispositifs de gouvernance permettant d'enrôler en particulier les administrateurs des deux associations. Le choix est ainsi fait dès l'origine d'opter pour une fusion-crédation – plus coûteuse qu'une fusion-absorption – malgré la différence de taille des deux associations. De plus, il est rapidement décidé de former le conseil d'administration de la Fédération Addiction à partir d'administrateurs des deux associations préexistantes à parité. Les règles de représentation au

sein du conseil d'administration ont ainsi été modifiées. Dans un premier temps, les anciens administrateurs de l'ANITEA et de la F3A ont pu siéger à parité au sein du conseil d'administration de la fédération. Par ailleurs, trois collèges ont été créés afin d'améliorer la représentation des adhérents selon leur statut, ainsi que le poids des instances régionales : personnes physiques, représentants des personnes morales, et délégués régionaux. Au plan des artefacts, le logo de la nouvelle fédération mêle dans un premier temps les initiales de la F3A et de l'ANITEA (« F » et « A »). Enfin, la revue de la F3A est conservée sous sa dénomination initiale (« Actal ») comme publication de la Fédération Addiction.

L'évolution majeure dans les méthodes de travail au sein de la nouvelle entité a été la mise en place d'une démarche participative. Celle-ci a permis de clarifier le rôle des administrateurs experts et des professionnels de terrain adhérents afin de « capitaliser les pratiques de terrain, pour les transformer et les valoriser comme expertise collective ». Cette démarche mise en place à partir de 2009 repose sur le développement de projets précis, visant généralement à élaborer des référentiels de pratiques et des guides à destination des adhérents, de l'ensemble des personnes concernées par la problématique ainsi que des pouvoirs publics. Chaque projet implique donc un groupe de travail d'une quinzaine d'adhérents choisis sur la base de leur expertise et de leur intérêt pour la question. Le groupe de travail, qui se réunit en moyenne quatre fois par an, est piloté par un binôme comprenant un administrateur référent (disposant d'une expertise reconnue sur la question) et un chargé de projet de la Fédération pour la coordination technique et l'animation du groupe. Cette démarche permet la stabilisation du réseau par l'enrôlement : - des administrateurs, dont l'expertise est confortée, - des salariés (en charge de l'animation), - des adhérents (comme producteurs d'expertise mais également comme bénéficiaires des productions écrites ainsi réalisées), - des pouvoirs publics (qui reconnaissent progressivement le rôle de ces productions dans la construction et la diffusion de pratiques communes au sein du secteur de l'addictologie, en complément des dispositifs réglementaires).

De manière très concrète, la Fédération a ainsi gagné en taille et en adhérents par rapport aux deux associations préexistantes : elle comptait en 2016 571 adhérents, contre 340 en 2010 lors de la fusion.

On va voir les adhérents revenir alors qu'ils étaient en train de partir, on va voir les institutions payer rubis sur ongle y compris des cotisations qui ne sont pas symboliques. [...] Maintenant nos colloques ce sont 1 000 à 1 200 personnes. J'ai fait un colloque de l'ANIT, le dernier avant que j'arrive, on était en tout et pour tout 200¹¹.

¹¹ Un administrateur de la Fédération

Il apparaît donc que la reconfiguration engagée préalablement et dans le cadre de la fusion ayant donné naissance à la Fédération Addiction a permis d' enrôler au moyen de nouveaux dispositifs une large variété d'actants : administrateurs, adhérents de différents statuts et de différents territoires, salariés. Le nouveau projet défini et les dispositifs mis en place permettent à la Fédération de gagner en légitimité auprès des acteurs de l'addictologie.

La structuration régionale et le maillage local de la fédération ont par ailleurs été renforcés. Les délégués régionaux sont élus par les adhérents de la région concernée pour une durée de trois ans, et siègent de droit au conseil d'administration. Leur rôle est d'animer le réseau des adhérents, en relayant les travaux émanant de la Fédération et en développant un travail collectif à l'échelle régionale sur le développement de thématiques spécifiques. Il s'agit également de constituer un relai auprès des autorités publiques déconcentrées, des agences régionales de santé en charge d'allouer une partie des financements par appels à projets.

Enfin, postérieurement à la fusion, cette volonté d' « allonger » le réseau ainsi constitué (Bernoux *et al.*, 2015) a dépassé les seuls adhérents historiques (provenant des versants alcoolologie et toxicomanie) pour s'étendre à de nouvelles catégories de professionnels, en pratique peu impliqués dans les décisions mais pourtant indispensables dans la prise en charge de la problématique addictive, à savoir en particulier les médecins de ville et les pharmaciens. A cette fin, une réflexion a été engagée sur l'architecture des instances de gouvernance qui privilégiait jusqu'alors, en raison de l'histoire du secteur et de la fédération, les professionnels du dispositif médico-social en addictologie. Une instance spécifique a ainsi été créée sous la forme d'un pôle stratégique « Médecine générale Addictions », rattaché au conseil d'administration de la fédération. Cette instance a permis de constituer un réseau des médecins généralistes impliqués dans les questions d'addictions et de développer des projets les touchant particulièrement, notamment dans le domaine de la prévention.

4.3. LE DESIGN ORGANISATIONNEL COMME SUPPORT DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Ces différentes dimensions du design organisationnel de la Fédération tel qu'il a émergé lors de l'opération de fusion, a ainsi permis l'enrôlement et l'implication de la diversité des parties prenantes de l'addictologie dans les processus internes. Elle a, par là-même, permis de renforcer la capacité de la fédération à contribuer aux politiques publiques ainsi qu'à faire évoluer les pratiques du secteur, dans une logique de travail institutionnel.

Le projet associatif mentionne ainsi « la volonté de constituer un réseau au service des professionnels accompagnant les usagers dans une approche médico-psycho-sociale et

transdisciplinaire des addictions », capable de peser sur la politique publique. Il s'agit d'« assumer l'addictologie de façon transdisciplinaire » et de développer une culture commune entre des intervenants aux profils très divers. Pour cela, les statuts font état de la volonté de développer une expertise collective afin que « les adhérents de la Fédération Addiction, de par leurs pratiques professionnelles, [soient] à la fois acteurs et bénéficiaires des réflexions et des productions [engagées] collectivement »¹². Alors que les prises de position des deux associations ayant fusionné, en particulier à destination des pouvoirs publics, reposaient sur des administrateurs experts du domaine et bénéficiant d'une notoriété importante, la volonté affirmée a été de construire au sein de la nouvelle fédération une expertise sur la base des pratiques des adhérents, selon une démarche participative. La Fédération Addiction endosse ainsi à la fois une « logique de mouvement » – c'est-à-dire de revendication de transformations sociales – et une « logique multilatérale » – par l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance et les pratiques – (Laville & Sainsaulieu, 2013).

Autrement dit, le design organisationnel a permis l'enrôlement et la mobilisation d'une grande partie des intervenants du secteur afin de défendre des objectifs de politique publique :

On va finir de structurer la nouvelle identité de la future fédération qui va être de dire : on a à la fois cette fonction de peser sur la politique publique et en même temps d'accompagner le changement de pratiques professionnelles de nos adhérents, on va se tourner vers cette dynamique.

Il va plus précisément s'agir pour la Fédération de lutter contre, d'une part, une réponse répressive aux comportements addictifs (notamment via la défense d'une dépénalisation des usages) et, d'autre part, une approche purement médicale de l'addictologie en vertu de laquelle l'addiction serait considérée comme une maladie dont le remède passerait principalement par le traitement médicamenteux et dont l'objectif serait nécessairement l'abstinence. A cette fin, la Fédération est parvenue à obtenir une capacité de représentation et de dialogue avec les instances publiques liées, directement ou indirectement, à la problématique addictive : commissions parlementaires permanentes ou temporaires, Direction générale de la Santé, MILDECA (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les comportements addictifs). A titre d'exemple, la Fédération a émis des propositions dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie nationale de santé en 2013, et des travaux préparatoires à la loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé. Cela a pris la forme de contributions émises par les délégations régionales lors des consultations développées

¹² Statuts de la Fédération Addiction

localement par les ARS, ainsi qu'au niveau national par des auditions auprès des autorités centrales et des instances parlementaires. A cette occasion, la Fédération a notamment défendu l'expérimentation de salles de consommation à moindre risque (« salles de shoot »), solution retenue dans le texte de loi. Comme le résume ainsi l'actuel Président de la Fédération Addiction,

Il va se jouer une espèce de mobilisation des acteurs et on va petit à petit s'amuser, se fixer des objectifs de plus en plus complexes, le dernier étant celui qu'on vient d'atteindre en ayant réussi à peser sur la loi de modernisation du système de santé puisqu'il y a des amendements qu'on a pu faire porter par des députés et les faire voter.

La volonté d'influer sur le cadre institutionnel s'est affirmée alors que la politique publique du secteur connaissait une profonde mutation : réformes du champ médico-social dans les années 2000, régionalisation des politiques de santé et réforme territoriale. La refonte des dispositifs organisationnels et de la représentation au sein de la Fédération s'est ainsi largement adaptée à cette évolution.

5. CONTRIBUTIONS ET DISCUSSION

Au terme de ce travail, nous sommes en mesure d'apporter un certain nombre de contributions à l'étude des fusions associatives et plus généralement de la pratique stratégique en association.

Les résultats de l'étude menée confirment en particulier que, en raison des spécificités même des organisations associatives et de leur dimension institutionnelle (Laville & Sainsaulieu, 2013), les opérations de fusion doivent être rapprochées de la question de la légitimité et des rapports au cadre institutionnel. Les fusions ne peuvent toutefois pas être analysées uniquement comme le fruit de modèles organisationnels et de scripts institutionnels adoptés de manière descendante, mais doivent être replacées dans le paradoxe de l'« embedded agency » (Battilana & d'Aunno, 2009). Elles peuvent ainsi permettre aux acteurs impliqués de contribuer au changement institutionnel par la mobilisation de la diversité des parties prenantes dans une logique de travail institutionnel. Nous soulignons à ce titre l'importance d'une gouvernance élargie dans la conduite des processus de fusion ainsi que dans le design organisationnel. Cette gouvernance élargie peut être analysée au travers des concepts de la sociologie de la traduction, comme un allongement du réseau ainsi constitué. L'élargissement des instances de gouvernance à de nouvelles catégories d'acteurs peut toutefois présenter des risques et contribuer à la réversibilité du réseau (Bernoux *et al.*, 2015) et à l'éventuel retrait de certains groupes. Nous constatons ainsi dans l'étude menée la difficulté rencontrée par les

dirigeants de la fédération dans la mobilisation simultanée d'acteurs historiques (professionnels provenant des versants alcool et toxicomanie) et d'autres plus récents (médecins, enseignants, etc.). Ce constat peut être rapproché des paradoxes mis en avant dans la littérature portant sur les fusions dans le champ lucratif, en particulier de la difficulté à maintenir la confiance dans le cadre des « fusions entre égaux » (Joffre, 2007).

Par ailleurs, sur un plan conceptuel, notre étude repose sur la mobilisation de deux cadres théoriques rarement conciliés. Si ce rapprochement doit être adopté avec précaution en raison de leurs particularités épistémologiques et ontologiques respectives, il offre des apports stimulants dans la compréhension des rapports entre organisations et cadre institutionnel. Il nous apparaît ainsi que le travail institutionnel peut-être analysé au prisme des concepts de la sociologie de la traduction en vertu desquels la mobilisation d'une variété d'acteurs nécessaires permettant de concourir à une innovation, à savoir le changement institutionnel et, dans le cas de la fusion étudiée, l'évolution des politiques publiques en matière d'addictions.

La présente étude pourrait par ailleurs être approfondie et prolongée. L'organisation ayant fait l'objet de notre étude appartient en effet à la catégorie des méta-organisations, auxquelles des travaux récents se sont intéressés (Ahrne & Brunsson, 2005 ; Berkowitz & Dumez, 2016). Il s'avère ainsi essentiel, conformément aux conclusions de Young (2001), de redéfinir au sein de ces organisations particulières – dont les membres sont eux-mêmes, au moins partiellement, des organisations – des missions et une identité claires et fédératrices. Dans le cas étudié, le dépassement des objets initiaux par la référence à de nouveaux objectifs – liés à une approche globale et transdisciplinaire des addictions centrée sur la personne de l'utilisateur – semble permettre aussi bien la mobilisation des membres de la fédération, que l'instauration d'une relation de coproduction avec les pouvoirs publics et une faculté de travail institutionnel.

REFERENCES

- Abitbol, L. (2012). *Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale*. Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, n° 180(11), 131-157.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.

- Aldebert, B., Meier, O., & Missonier, A. (2010). Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion. *Revue française de gestion*, 206(7), 65-83.
- Amblard, C. (2012). Coopération et regroupement des associations: aspects juridiques et fiscaux. *RECMA*, 91(326), 64.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau & J.-L. Laville, *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion* (p. 111-129). Érès.
- Barbier, J., Calvez, V., Fauvy, S., & Le Gall, R. (2011). L'intégration managériale dans le cadre de l'après fusion. Le cas Bénéteau-Jeanneau. In *20^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Nantes.
- Barrier, J., & Musselin, C. (2016). Draw Me a University: Organizational Design Processes in University Mergers. In E. Popp Berman & C. Paradeise (Éd.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 46, p. 361-394). Emerald Group Publishing Limited.
- Bastide, J. (2015). Les mutations institutionnelles du monde associatif. *Mouvements*, 81(1), 26.
- Battilana, J., & d'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations* (p. 31-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bergeron, H. (1999). *L'État et la toxicomanie: histoire d'une singularité française*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies: The concept of meta-organization. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Bernoux, P., Amblard, H., Livian, Y.-F., & Herreros, G. (2015). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162.
- Blumberg, M. (2009). Mergers and amalgamations in the Canadian nonprofit and charitable sector. *The Philanthropist*, 22(1).
- Boutrais, R. (2015). La construction d'un problème public: les associations de santé environnementale. In *Associations et action publique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the U. S. nonprofit sector. *M@n@gement*, 15(5), 469.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207.
- Buckley, E., Cairns, B., Hutchinson, R., & Simanowitz, L. (2012). *Thinking about... merger* (Thinking about series No. 020 7380 3008) (p. 36). London: Institute for Voluntary Action Research (IVAR).
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations: quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes? *Management & Avenir*, 54(4), 168-190.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *Année Sociologique*, 36.

- Callon, M. (2006). Pour une sociologie des controverses technologiques. In M. Callon, B. Latour, & M. Akrich, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 135-157). Paris: Presses de l'École des Mines.
- Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 11-31).
- Callon, M., & Law, J. (1997). L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques. In *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif* (p. 98-118). Paris: La Découverte.
- Chanial, P., & Laville, J.-L. (2001). Société civile et associationnisme : une analyse sociohistorique du modèle français d'économie sociale et solidaire. *Politique et Sociétés*, 20(2-3), 9.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. Paris: La Découverte.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2015). Managing Identity Conflicts in Organizations A Case Study of One Welfare Nonprofit Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764015597785.
- de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan*, 61(1), 30-35.
- Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J.-L. (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale*. Desclée de Brouwer.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2014). Organisations pluralistes. In F. Tannery, J.-P. Denis, T. Hafsi, & A. C. Martinet, *Encyclopédie de la stratégie* (p. 883-893). Paris: Vuibert.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Éd.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 3-21). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dumez, H. (2011). L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 27-38.
- Durkheim, E. (2013). *De la division du travail social* (8^e édition). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- Evers, A. (2000). Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur. *Sociologie du travail*, 42(4), 567-585.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Eynaud, P., Garaudel, P., Laurent, A., & Schmidt, G. (2017). Regroupements dans le champ associatif : entre fusion et coopération. *Juris Associations*.
- Eynaud, P., Schmidt, G., & Laville, J.-L. (2014). Restructurations : terrain (dé)miné ! *Juris associations*, (493).
- Fortané, N. (2011). *Genèse d'un problème public : les « addictions ». : D'un concept médical à une catégorie d'action publique ou la transformation des drug policies contemporaines*. Lyon 2.

- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.
- Grenier, C., & Guitton-Philippe, S. (2011). La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? *Management & Avenir*, 47(7), 98.
- Gueye, I. (2014). Les coopérations dans le secteur social et médico-social : formes, modalités et contraintes. In *XIV^e Rencontres du RIUESS*. Lille.
- Hadj, S. M. E., Chédotel, F., & Pujol, L. (2015). Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire. *Revue française de gestion*, 1(246), 159-173.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 198-217.
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire : De l'utopie aux pratiques*. Paris: La Dispute.
- Hillenkamp, I., & Laville, J.-L. (2013). *Socioéconomie et démocratie : l'actualité de Karl Polanyi*. Eres.
- Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2013). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès.
- Joffre, O. (2007). Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux ». *Revue française de gestion*, 6(175), 171-193.
- Juan, S. (2008). La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle. In C. Hoarau & J.-L. Laville, *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*. Ramonville Saint-Agne: Erès.
- Koenig, G., & Meier, O. (2001). Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste. *M@n@gement*, 4(1), 23.
- Latour, B. (1987a). Les « vues » de l'esprit. *Réseaux*, 5(27), 79-96.
- Latour, B. (1987b). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. (N. Guilhot, Trad.). Paris: La Découverte.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'Association : Sociologie et Economie*. Paris: Fayard.
- Law, J. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. *The Sociological Review*, 47(S1), 1-14.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & T. B. Lawrence (Éd.), *Sage Handbook of Organization Studies* (2nd edition, p. 215-254). Sage.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Levy, D., & Scully, M. (2007). The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. *Organization Studies*, 28(7), 971-991.

- Lippi, A. (2000). One theory, many practices. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments. *Scandinavian Journal of Management*, 16(4), 455–477.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993–1012.
- Maisonnasse, J. (2014). *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations: une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction*. Aix-Marseille Université; LEST UMR 7317.
- Marival, C., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2015). Coopérer : Entre économies d'échelle et reconquête du fait associatif? In *XV^{es} Rencontres du RIUESS - La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?* Reims.
- Marival, C., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2016). Coopération : la reconquête de la dimension socio-politique. *Juris Associations*, (540), 41–45.
- Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Paris: Editions ouvrières.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340–363.
- Michels, R. (1915). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Hearst's International Library Company.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Hlady Rispal, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Noguès, H. (2012). La course à la taille est-elle inéluctable dans l'économie sociale? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (326), 24–28.
- Nonprofit Finance Fund. (2015). *State of the Nonprofit Sector Survey* (p. 28). New York, Etats-Unis.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203–223.
- Pascal, A., Mendez, A., Gastaldi, L., & Guiderdoni-Jourdain, K. (2013). Pour un modèle intégrateur de l'entrepreneuriat institutionnel collectif dans une approche réaliste critique. Le cas de la création d'une structure fédérative de recherche. In *XXIII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Clermont-Ferrand.
- Petrella, F., Richez-Battesti, N., Chanut-Guieu, C., Lhuillier, V., & Laurent, A. (2014). Les nouvelles formes de coopération et de regroupement dans le champ de l'accueil du jeune enfant. In *XIV^o Rencontres du RIUESS*. Lille.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Ramirez, F. O. (2006). The rationalization of universities. In M.-L. Djelic & K. Sahlin-Andersson (Éd.), *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation* (p. 225–244). Cambridge: Cambridge University Press.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.

- Richez-Battesti, N., & Malo, M.-C. (2012). ESS et mutations organisationnelles. *RECMA*, (325), 36.
- Rousselière, D., & Bouchard, M. J. (2011). A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale : isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 48(4), 414-453.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Tanguy, L. (2011, décembre 13). *De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction : l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel* (Thèse de doctorat). HEC, Paris.
- Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français* (2e éd.). Paris: Juris Associations.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 139.