

Membre de l'Université Paris Lumières
École doctorale 396
Économie, organisation, société
EA4429 CEROS

École doctorale 74 :
Sciences juridiques,
politiques et de gestion
UMR8026 CERAPS

Caroline Demeyère

***Gouvernance publique et collaboration
gouvernements-associations dans
l'action publique***

*Approche ethnographique des dynamiques relationnelles dans le
champ des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes
(1981-2020)*

Thèse présentée et soutenue publiquement le 12/10/2020
en vue de l'obtention du doctorat de Sciences de gestion
de l'Université Paris Nanterre et de l'Université de Lille
sous la direction du Pr. Éric Pezet (Université Paris Nanterre)
et la codirection de Guillaume Delalieux (Sciences Po Lille, HDR)
Avec la contribution de la FNEGE (Programme CEFAG)

Jury :

Rapporteur	M. Philippe EYNAUD	Professeur des Universités, IAE de Paris, Université Panthéon-Sorbonne
Rapporteuse	Mme Florence VILLESEÛCHE	Associate Professor, Copenhagen Business School
Membre du jury	Mme Véronique CHANUT	Professeure des Universités, Université Panthéon-Assas
Membre du jury	Mme Geneviève MUSCA	Professeure des Universités, Université Paris Nanterre

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs et autrices.

À toutes les sorcières comme les autres,

Remerciements

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'engagement des nombreuses personnes qui m'ont accompagnée tout au long de cette aventure.

Mes remerciements vont en premier lieu à mon directeur de thèse, le Pr. Éric Pezet pour la qualité de son encadrement et son soutien dans ma professionnalisation en tant que chercheuse. Il a su me conseiller et me guider en mettant un point d'honneur à développer mon autonomie et mon esprit critique. Grâce à lui, j'ai pu m'insérer dans une communauté de doctorantes et de recherche. Chacune de nos discussions a été source d'inspiration et de stimulation intellectuelle.

Je remercie mon codirecteur de thèse, M. Guillaume Delalieux pour le soutien et la confiance qu'il m'accorde depuis notre rencontre en 2011, alors que je n'abordais que ma deuxième année d'études supérieures. Ses conseils et ses encouragements ont été déterminants dans ma décision d'intégrer la voix de l'enseignement et de la recherche. Je le remercie pour son travail d'encadrement.

Je tiens à remercier les membres du jury de thèse, les Pr. Véronique Chanut, Philippe Eynaud, Geneviève Musca et Florence Villesèche qui me font l'honneur de lire et d'évaluer mon travail aujourd'hui. Vos retours et commentaires sont de précieuses opportunités pour ma progression intellectuelle.

Mon travail ethnographique n'aurait jamais été possible sans le soutien des acteurs publics, associatifs et privés sur mon terrain de thèse. Je les remercie de leur accueil enthousiaste au sein de leurs organisations et de m'avoir permis de devenir une actrice du champ de l'égalité entre les femmes et les hommes. J'ai eu le privilège d'évoluer aux côtés d'hommes et de femmes engagés, passionnés, et passionnants.

Ce travail de recherche a été une aventure humaine incroyable durant laquelle j'ai eu la chance de rencontrer des chercheurs et des chercheuses aguerris et juniors dans des lieux plus ou moins exotiques. Leur critique constructive a été fondamentale à la réalisation de cette thèse. Je remercie particulièrement la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) pour mon intégration dans le programme Centre européen de formation approfondie à la gestion (CEFAG) en 2018. Je salue l'ensemble des personnes qui font vivre ce dernier, et en poursuivent l'esprit au travers des Ateliers de Thésée. Merci du fond du cœur aux membres du Département de Management, Politics and Philosophy de la Copenhagen Business School qui m'ont accueillie lors de mon séjour de recherche doctoral au printemps-été 2019, financé dans le cadre du CEFAG. Vous incarnez pour moi un idéal d'érudition et de bienveillance. Merci à l'ensemble des personnes qui ont nourri ma recherche en colloques, conférences et séminaires doctoraux. Je remercie l'association Alliance Internationale pour l'aide qu'elle m'a fournie. Ma profonde gratitude va à Alain Andrieu pour son travail de relecture.

Des enseignants et enseignantes, chercheurs et chercheuses m'ont transmis leur passion pour leur métier tout au long de mon cursus universitaire, puis de ma carrière professionnelle. Je remercie mes collègues de Sciences Po Lille et de l'Université de Nanterre côtoyés durant mes quatre années d'ATER. J'ai une pensée particulière pour mes « sœurs de thèse », qui m'ont prise sous leur aile plus expérimentée dès le début de mon parcours. Je remercie la directrice de mon laboratoire, Madame Catherine Kuszla, pour son implication pour la réussite des jeunes chercheurs et chercheuses. Merci au personnel administratif de l'Université Paris Nanterre et de l'École doctorale qui œuvre dans l'ombre pour rendre plus douces nos conditions de travail. En 2015, je réussissais mon agrégation du secondaire et je me suis trouvée propulsée dans le grand bain de l'enseignement. Que de chemin parcouru depuis ! Je salue les élèves, puis les étudiants et étudiantes, qui m'ont énormément appris. Mes remerciements vont tout particulièrement aux étudiants et étudiantes réfugiés du programme Wintegreat de Sciences Po Lille, qui m'ont nourrie de belles histoires de résilience et de courage.

Mes amis et mes amies ont fait preuve d'une patience et d'un soutien sans faille tout au long de ce travail. Certains partagent ma vie depuis longtemps sinon toujours, d'autres ont été rencontrés au cours de cette aventure de thèse. En France comme à l'étranger, ils et elles n'en ont pas toujours conscience : je suis une meilleure personne, et une meilleure chercheuse grâce à vous. Merci pour la tendresse, les débats enflammés, les instants de divertissement volés à la thèse - pour qu'elle soit plus productive ! -, merci pour m'avoir fait me sentir bien et à ma place. Ma famille a été, comme toujours, au premier rang pour me soutenir dans la réalisation de mes projets. L'enthousiasme légendaire de Jan vis-à-vis de tous les projets que j'entreprends m'a accompagnée et il m'a fourni une aide inestimable : *inconditionnellement* merci. Je remercie mes parents pour leur amour et leur aide. Ils m'ont transmis le goût d'apprendre et de persévérer, mon côté Claire, et surtout mon côté Julie. J'ai compris la nécessité de m'engager contre les injustices et les inégalités par leur exemple. Je mesure la chance de m'être construite avec l'idée que l'attention aux autres et la curiosité sont des qualités inestimables. Merci aussi pour le petit grain de folie et d'entêtement - les chiens ne font pas des chats.

Une chercheuse mais aussi poète, philosophe et amie (entre autres) m'a un jour écrit : *tant de possibles s'ouvrent quand on commence à regarder dans la bonne direction*. Merci d'avoir participé chacun et chacune à votre manière à ouvrir mes horizons.

Résumé

Cette thèse propose d'étudier la collaboration entre acteurs gouvernementaux et associations pour la conduite de l'action publique, conçue comme un processus de transformation des modalités relationnelles conduit par les pratiques des acteurs et leurs interactions. Un cadre théorique néo-institutionnaliste centré sur les concepts de Champ d'action stratégique, de travail institutionnel et d'interactions est mobilisé afin d'articuler le niveau micro des pratiques collaboratives, la collaboration émergeant à l'échelle inter-organisationnelle et le niveau macro de la gouvernance publique.

La méthodologie adoptée est une ethnographie organisationnelle, avec une immersion de trois années dans un champ réunissant acteurs publics et associatifs autour des politiques publiques d'égalité entre les femmes et les hommes dans une région française. La doctorante a utilisé une double entrée académique et associative pour observer les dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associatifs. Elle a occupé des responsabilités administratives et exercé des activités bénévoles dans une association de formation à l'égalité professionnelle. Elle a aussi été membre d'une structure de collaboration ouverte entre l'État et des acteurs de l'Économie sociale et solidaire dont l'objet est de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes par et dans la vie associative. L'enquête combine une perspective longitudinale rétrospective en retraçant l'évolution des relations gouvernements-associations depuis les premières politiques publiques régionales en 1981 et une étude de la collaboration gouvernements-associations comme processus en cours de 2016 à 2020.

Trois résultats sont exposés. Premièrement, il existe une diversité de stratégies associatives et gouvernementales adoptées à l'égard de la collaboration, explicables par les positions des acteurs au sein des champs et les impacts organisationnels de la collaboration. Nous en proposons une typologie. Deuxièmement, la gouvernance d'une collaboration doublement encadrée dans la logique hiérarchique et la logique de marché soulève des difficultés et des paradoxes pour les acteurs. Nous décrivons le travail qu'ils mettent en œuvre pour articuler la collaboration aux logiques préexistantes dans l'environnement institutionnel. Troisièmement, l'avènement d'un paradigme collaboratif de l'action publique distinct du New Public Management apparaît conditionné à une transformation du rôle, des responsabilités et des modes de fonctionnement des acteurs publics, des outils de gestion des relations gouvernements-associations et des modes de financement de l'action publique. L'éthique du management public collaboratif à construire devrait être centrée sur la valorisation et la préservation des différences des partenaires associatifs et la redéfinition de la dialectique consensus/conflit.

Mots clefs : Gouvernance publique - Collaboration intersecteurs- Relations gouvernements - associations- organisation de l'action publique- Ethnographie organisationnelle à l'échelle d'un champ - Champ d'action stratégique

Abstract

This thesis proposes to study the collaboration between governments and non-profit organizations in policy-making, conceived as a process in which existing intersectoral relationships are transformed by the actors' practices and their interactions. A neo-institutionalist theoretical framework, focusing on the concepts of Strategic Action Field, institutional work and interactions, is used to articulate the micro-level of collaborative practices with collaboration emerging at a meso-level, and with public governance at a macro-level.

The adopted methodology is an organizational ethnography, with a 3-year immersion in a field bringing together public and non-profit actors around gender equality public policy making in a French region. The doctoral student has used a double academic and non-profit position to observe relational dynamics between governmental and non-profit actors. She has held administrative responsibilities and has volunteered in a professional equality training association. She was also a member of an open collaboration structure between the State and the Social and Solidarity Economy actors whose aim is to promote equality between women and men through and in associative life. The study combines a retrospective longitudinal perspective by tracing the evolution of government-association relations from the first regional public policies in 1981 with a study of government-association collaboration as an ongoing process between 2016 and 2020.

Three results are exposed. First, there is a diversity of associative and governmental strategies adopted with regards to collaboration, explained by the positions of actors within the fields and the organizational impacts of collaboration. A typology of these strategies is proposed. Secondly, the governance of collaboration is doubly embedded in a hierarchical and a market logic, which raises difficulties and paradoxes for the actors. Their work to articulate collaboration with preexisting logics in their institutional environment is described. Thirdly, the advent of a collaborative paradigm of public action separate from New Public Management appears to be conditioned by the transformation of public actors' role, responsibilities and working methods, of intersectoral relationships management tools, and of public policies funding. The construction of a collaborative public management ethic should focus on valuing and preserving the diversity and differences of associative partners and on the redefinition of the consensus/conflict dialectic.

Keywords: Public Governance- Cross-sector collaboration- Government-non-profit relationships- collaborative policy making- Field-level ethnography- Strategic Action Field

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
Plan général de la thèse	39
Remarques préliminaires : choix terminologiques utilisés pour cette thèse.....	42
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHES DU PROCESSUS DE COLLABORATION GOUVERNEMENTS-ASSOCIATIONS ET CHOIX D'UN CADRE NÉO-INSTITUTIONNALISTE	46
CHAPITRE 1. Les approches de la collaboration gouvernements-associations.....	49
Introduction du chapitre 1	49
Section I. Le processus de collaboration gouvernements-associations comme objet de recherche stratégique du management public	50
I.1 Une définition processuelle de la collaboration gouvernements-associations	50
<i>I.1.1 Une approche tri-dimensionnelle de la collaboration</i>	50
<i>I.1.2 Conceptions fixiste ou processuelle de la collaboration</i>	51
<i>I.1.3 Choix d'une définition processuelle de la collaboration gouvernements-associations</i>	52
I.2 La collaboration gouvernements-associations comme objet de recherche stratégique du management public.....	53
<i>I.2.1 De la marginalité à la reconnaissance de l'objet associatif dans le management public</i>	53
<i>I.2.2 Le tournant relationnel du management public et associatif : la collaboration gouvernements-associations comme enjeu stratégique</i>	57
I.3 Un objet à l'intersection des champs : collaboration intersecteurs, management public et associatif et mouvements sociaux	61
<i>I.3.1 Une approche dominante par la collaboration intersecteurs : la théorie de l'avantage collaboratif</i>	62
<i>I.3.2 L'éclairage des effets organisationnels de la collaboration gouvernements-associations par les littératures associatives et sur les mouvements sociaux</i>	64
Section II. Des difficultés de la collaboration gouvernements-associations à la nécessité de s'intéresser aux pratiques collaboratives	71
II.1 L'inertie collaborative dans la collaboration gouvernements-associations	71
<i>II.1.1 Un principe structurant selon la théorie de l'avantage collaboratif</i>	71
<i>II.1.2 Environnement et asymétries de pouvoir comme sources d'inertie</i>	73
II.2 L'engagement des acteurs publics et associatifs dans la collaboration	76
<i>II.2.1 La gouvernance de la collaboration gouvernements-associations</i>	76
<i>II.2.2 L'articulation de la collaboration, de la hiérarchie et du marché</i>	80
Section III. Les limites de l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs.....	84
<i>III.1 Un agenda de recherche centré sur les facteurs environnementaux de la collaboration et de sa réussite</i>	84
<i>III.1.1 Une focalisation sur les contraintes environnementales et l'explication des antécédents à la collaboration</i>	84
<i>III.1.2 Une focalisation sur la réussite de la collaboration et ses facteurs explicatifs</i>	86
<i>III.1.3 L'ambition des CSC : la construction de modèles holistiques et génériques de la collaboration intersecteurs</i>	89
<i>III.2. Les processus internes et le rôle des acteurs dans la collaboration gouvernements-associations restent sous-explorés</i>	92
<i>III.2.1 Une dimension processuelle négligée par le programme de recherche</i>	92
<i>III.2.2 La désincarnation de la collaboration gouvernements-associations</i>	94
III.3 Des limites appelant à une approche compréhensive et processuelle de la collaboration gouvernements-associations	98
<i>III.3.1 La nécessité d'une approche plus compréhensive et plus critique</i>	98

III.3.2 <i>La nécessité d'un cadrage méthodologique et théorique aptes à saisir le processus de collaboration et le rôle des acteurs</i>	100
CHAPITRE 2 : Un cadre intégrateur néo-institutionnaliste pour l'étude du processus de collaboration gouvernements-associations	103
Section I. La pertinence de la théorie néo-institutionnaliste comme cadre intégrateur	104
I.1 Un cadre éprouvé pour penser les contraintes environnementales sur la collaboration.....	104
I.1.1 <i>Un cadre théorique intégrateur éprouvé</i>	104
I.1.2 <i>L'environnement institutionnel et le poids des contraintes structurelles pour la collaboration</i>	108
I.2 <i>Un renouvellement de la TNI favorable à la prise en compte du rôle des acteurs et de leurs interactions dans le processus collaboratif</i>	112
I.2.1 <i>Renouvellement de la TNI, agentivité des acteurs et articulation des niveaux d'analyse de la collaboration</i>	112
I.2.2 <i>Une approche interactionnelle du processus de collaboration gouvernements-associations</i>	114
Section II. Le Champ d'action stratégique comme niveau d'analyse méso de la collaboration gouvernements-associations	117
II.1 Une conception dynamique du champ centrée sur l'action stratégique des acteurs pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations dans l'action publique.....	117
II.1.1 <i>Une conceptualisation dynamique des champs adaptée à notre objet d'étude</i>	118
II.1.2 <i>Une action stratégique des acteurs construite dans l'interaction et cadrée par leur position dans le champ</i>	122
II.2 Apports d'une théorisation des secteurs publics et associatifs comme des champs morcelés pour l'étude de leur collaboration.....	124
II.2.1 <i>La théorie des CAS conceptualise les rapports entre le champ étatique et les champs extra-étatiques</i>	124
II.2.2 <i>L'impact du morcellement organisationnel des champs étatique et associatifs sur leur collaboration</i>	126
Section III. Les pratiques de collaboration comme travail institutionnel des acteurs publics et associatifs.....	128
III.1 L'engagement de certains acteurs publics et associatifs dans l'entrepreneuriat institutionnel de la collaboration	128
III.1.1 <i>L'entrepreneuriat institutionnel permet un cadrage partiel de l'engagement des acteurs publics et associatifs dans le développement de la collaboration</i>	128
III.1.2 <i>Limites de l'entrepreneuriat institutionnel pour cadrer la diversité des engagements des acteurs dans la collaboration gouvernements-associations</i>	131
III.2 Travail institutionnel et diversité des modalités d'engagement individuelles et collectives dans la collaboration gouvernements-associations.....	134
III.2.1 <i>Le travail institutionnel et l'agentivité des acteurs à l'égard de la collaboration et leurs interactions</i>	134
III.2.2 <i>Un outillage pour caractériser les activités des acteurs publics et associatifs</i>	136
DEUXIÈME PARTIE : DESIGN DE RECHERCHE ET CONSTRUCTION D'UNE ETHNOGRAPHIE DE COLLABORATION GOUVERNEMENTS-ASSOCIATIONS	141
CHAPITRE 1 : Positionnement épistémologique constructiviste et choix d'une méthodologie ethnographique	144
Section I. Une orientation épistémologique constructiviste adaptée à la démarche de recherche et au cadre théorique néo-institutionnaliste mobilisé	145
I.1 L'influence du positivisme sur le traitement scientifique de la collaboration gouvernements-associations au cœur des limites constatées	145
I.1.1 <i>Panorama des paradigmes épistémologiques envisageables pour notre étude</i>	145
I.1.2 <i>L'influence du positivisme dans le champ des CSC et ses impacts</i>	148
I.2 Une orientation constructiviste cohérente avec le cadre théorique et la volonté d'une approche incarnée du processus de collaboration.....	150

1.2.1 Une posture nécessaire à l'étude de la collaboration comme produit de la subjectivité des acteurs interagissant	150
1.2.2 Posture constructiviste, objet de recherche et appréhension du rôle de la chercheuse	151
Section II. Une ethnographie organisationnelle de la collaboration gouvernements-associations appréhendée par l'Extended Case Method	155
II.1 La pertinence d'une méthodologie qualitative spécifique : l'ethnographie organisationnelle	155
II.1.1 La nécessité d'une démarche compréhensive pour penser l'agentivité des acteurs dans le processus de collaboration.....	155
II.1.2 Une méthodologie ethnographique qui s'est imposée	158
II.1.3 Une ethnographie organisationnelle à l'échelle d'un champ centrée sur la collaboration comme processus	162
II.2 Un rapport entre terrain ethnographique et théorie pensée par l'Extended Case Method	165
II.2.1 Les limites d'une approche de notre ethnographie par la théorie enracinée	165
II.2.2 L'Extended Case Method comme solution pour articuler théorie et terrain et niveaux micro et macro.....	167
CHAPITRE 2 : Construire et conduire une ethnographie des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associations	173
Section I. Méthode de délimitation et échantillonnage d'un cas de collaboration gouvernements-associations	174
I.1 Méthode de délimitation d'un cas de collaboration gouvernements-associations	174
I.1.1 Une délimitation autour d'un domaine de politiques publiques	174
I.1.2 Une délimitation territoriale du cas.....	177
I.2 Sélection d'un domaine de politiques publiques : l'égalité entre les femmes et les hommes	178
I.2.1 Un domaine de politiques publiques faisant l'objet de fortes pressions collaboratives	178
I.2.2 Unicité des dynamiques relationnelles entre pouvoirs publics et associations du champ de l'égalité.....	181
I.3 La délimitation de notre cas autour d'un champ régional de promotion de l'égalité en France	186
I.3.1 La sélection d'un contexte national français du fait de son unicité en matière de collaboration gouvernements-associations	186
I.3.2 La sélection d'un CAS de niveau régional et d'une région française	191
Section II. L'immersion sur le terrain : accès, positionnement et éthique de la recherche.....	195
II.1 Une double entrée académique et associative dans le champ de l'égalité régionale pour assurer une immersion dans le processus de collaboration gouvernements-associations	195
II.1.1 La pertinence d'une entrée associative dans la collaboration	196
II.1.2 Observer la collaboration comme processus inter-organisationnel : l'identification des espaces et événements de la collaboration à l'échelle du champ	199
II.1.3 Collecte des données d'observation participante	205
II.2 Éthique de la recherche, déontologie de la chercheuse et gestion de la dialectique immersion/distanciation	208
II.2.1 Objectivation des représentations et des intérêts de la chercheuse.....	208
II.2.2 Modalités d'application de principes éthiques de la recherche centrée sur la transparence et la participation des acteurs	214
Section III. Stratégie de collecte et d'analyse des données	219
III.1 La gestion du carnet de terrain ethnographique.....	219
III.1.1 Présentation de notre carnet de terrain	219
III.1.2 L'écriture ethnographique.....	221
III.2 Des sources de données complémentaires à l'observation participante : entretiens semi-directifs et recueil documentaire	229
III.2.1 Les entretiens semi-directifs.....	229
III.2.2 Le recueil documentaire	232

III.3 Une analyse des données fondées sur la complémentarité	236
III.3.1 Enjeux de l'analyse de données et stratégie pour y répondre	236
III.3.2 Construction de l'étude de cas	242
TROISIÈME PARTIE : ÉTUDE D'UN CAS DE COLLABORATION GOUVERNEMENTS-ASSOCIATIONS ET DISCUSSION.....	251
CHAPITRE 1 : Étude des dynamiques relationnelles gouvernements-associations au sein d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.....	254
Section I. L'environnement institutionnel de la collaboration et de sa gouvernance (1974-2020)	255
I.1 Une organisation d'une politique publique d'égalité aux ressources restreintes autour des relations gouvernements-associations (1974-2020)	255
I.1.1 Une rareté des ressources de la politique publique moteur de stratégies gouvernementales tournées vers les associations (1974-1986).....	255
I.1.2 Une rareté des ressources persistante	262
I.1.3 Des acteurs publics spécialisés dans l'égalité en quête de légitimation au sein de l'appareil d'État	265
I.2 L'organisation d'une politique publique transversale et la nécessaire mobilisation de partenaires	271
I.2.1 L'approche intégrée de l'égalité (2004-aujourd'hui)	271
I.2.2 Les ressources interministérielles de la politique d'Égalité	274
I.3 Politique publique d'égalité et logique de marché (depuis le milieu des années 2000).....	277
I.3.1 L'investissement des politiques d'égalité par les cabinets de conseil et les fondations d'entreprise	277
I.3.2. Des relations entre acteurs publics et associations transformées par le New Public Management	280
Section II. Dynamiques relationnelles dans le champ de l'égalité entre les femmes et les hommes (1986-2020)	282
II.1 La structuration associative du champ : des relations de complémentarité entre les associations (1986-aujourd'hui)	282
II.1.1 Une spécialisation associative par type d'activités	282
II.1.2 L'intégration des associations de femmes issues de la diversité dans le champ (à partir du début des années 1990)	287
II.2 Un champ réorganisé par la logique de marché (depuis le milieu des années 2000).....	295
II.2.1 Des impacts de la mise en concurrence différenciés selon les associations.....	296
II.2.2. Des acteurs associatifs polarisés.....	303
II.2.3 Des relations gouvernements-associations s'apparentant à de la sous-traitance.....	307
Section III. Développer et gouverner une collaboration intersecteurs élargie : le Groupe Égalité (2018-)	311
III.1 Le Groupe Égalité comme projet de collaboration intersecteurs élargi : acteurs, activités, missions	311
III.1.1 Les acteurs du Groupe Égalité	312
III.1.2 Les missions du Groupe Égalité	314
III.1.3 Les activités du Groupe Égalité : la mise en place d'un cycle de rencontres territorialisées et le Projet cartographie.....	317
III.2 Le travail de construction d'un avantage collaboratif et de la confiance	324
III.2.1 Mobiliser des partenaires percevant différemment l'avantage collaboratif	324
III.2.2 La tension collaboration-concurrence comme principal enjeu de création de confiance pour les acteurs associatifs	328
III.2.3 Le discours de coopération tenu par les acteurs publics comme source de méfiance.....	332
III.3. La gouvernance de la collaboration comme un révélateur de conflits	337
III.3.1 Deux narrations distinctes sur la création du Groupe Égalité et la structuration de sa gouvernance autour d'Échanges Associatifs.....	337

III.3.2 Une contestation de l'opacité de la gouvernance jamais exprimée dans l'interaction	342
III.3.3 Une mise en scène de relations horizontalisées et consensuelles.....	345
CHAPITRE 2 : Discussion des résultats	350
Section I. Champs d'action stratégique et collaboration gouvernements-associations	351
I.1 Typologie des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration selon leur position dans le CAS étatique	351
I.1.1 Une approche organisationnelle des relations gouvernements-associations	351
I.1.2 Les stratégies des acteurs publics titulaires : endiguement ou parrainage de la collaboration	354
I.1.3 Les stratégies des acteurs publics dominés : évitement et volontarisme collaboratif.	358
I.2. Typologie des stratégies associatives à l'égard de la collaboration selon leur position dans les CAS associatifs	364
I.2.1 Positions des acteurs dans les champs associatifs.....	364
I.2.2 Les stratégies des acteurs associatifs à l'égard de la collaboration avec les acteurs publics	367
Section II. L'articulation collaboration-marché-hiérarchie	373
II.1 L'articulation de la collaboration et de la hiérarchie : une collaboration mandatée	373
II.1.1 Le rôle de la hiérarchie dans le développement de la collaboration.....	373
II.1.2 Tensions et paradoxes d'une collaboration mandatée.....	376
II.2 L'articulation de la collaboration avec la logique de marché	377
II.2.1 Le rôle de la compétition de marché dans la collaboration	378
II.2.2 La collaboration comme sélection des formes associatives adaptées au marché	381
Section III. Vers un management public collaboratif ?	385
III.1 Collaboration et NPM : une relation ambiguë.....	385
III.1.1 La collaboration : idéal post-NPM ou vecteur d'un néo-NPM ?	386
III.1.2 La collaboration comme instrument de rationalisation de l'État et des finances publiques	387
III.2 Repenser le rôle des acteurs publics et construire une éthique du management public collaboratif.....	390
II.2.1 Une responsabilité vis-à-vis des impacts de la collaboration sur les associations ...	390
II.2.2 Reconnaissance de la diversité associative et préservation des différences.....	393
II.2.3 Reconsidération de la dialectique consensus/conflict dans la collaboration	395
CONCLUSION GÉNÉRALE	399
BIBLIOGRAPHIE	406
Arrêts juridiques et documents institutionnels	457
Liste alphabétique des abréviations.....	459
Liste des figures.....	460
Liste des tableaux	460
Liste des encadrés.....	461
Liste des vignettes ethnographiques.....	461
Annexe 1 : Synthèse du Document de politique transversale Égalité entre les femmes et les hommes	462
Annexe 2 : Exemples d'activités observées dans le cadre de la démarche ethnographique.....	463
Annexe 3 Observation et exemples de grille d'observation	473
Annexe 4 : le processus d'écriture des notes de terrain.....	475
Annexe 5 Construction de matrices chronologiques	492

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Un gouvernement ne saurait pas plus suffire à entretenir seul et à renouveler la circulation des sentiments et des idées chez un grand peuple, qu'à y conduire toutes les entreprises industrielles. Dès qu'il essayera de sortir de la sphère politique pour se jeter dans cette nouvelle vie, il exercera, même sans le vouloir, une tyrannie insupportable ; car un gouvernement ne sait que dicter des règles précises ; il impose des sentiments et les idées qu'il favorise, et il est toujours malaisé de discerner ses conseils de ses ordres. [...] Il est donc nécessaire qu'il n'agisse pas seul. » Alexis de Tocqueville, *De la Démocratie en Amérique* (1992 [1840] : 768)

Gouvernance publique et inclusion d'acteurs extra-gouvernementaux à l'action publique

Les pratiques d'élaboration, de décision, de mise en œuvre, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques se sont profondément métamorphosées depuis une quarantaine d'années. La régulation unilatérale des sociétés par des acteurs publics la surplombant s'est vue affaiblie à l'échelle globale par des mutations économiques et sociales. Ce déclin s'inscrit dans les effets de la mondialisation sur le système westphalien fondé sur l'exclusivité territoriale et la souveraineté nationale (Daly, 2001) et à la triple crise des États-Providence¹ qui en découle (Rosanvallon, 1981). Des critiques généralisées (Mishra, 1984) sur la légitimité de l'intervention unilatérale de l'État ont émergé, nourries par l'influence grandissante du néolibéralisme comme projet de « rationalisation économique de la politique et de l'État » (Davies, 2016 : 27). Les logiques de compétences administratives ont été transformées par un triple mouvement de reconfiguration des échelles spatiales : supranationalisation, territorialisation et transversalisation/désectorisation de l'action publique. Dans un contexte de *hiérarchies enchevêtrées* (Hofstadter, 1969 ; Lascoumes & Le Galès, 2018), l'enjeu de l'action publique se déplace de la régulation unilatérale d'une autorité publique sur un territoire circonscrit à la coordination d'acteurs divers à de multiples niveaux de gouvernance (Ongaro, Gong & Jing, 2019). La diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication a offert l'opportunité pour les acteurs extra-gouvernementaux - firmes multinationales, mais aussi

¹ Il s'agit d'une crise économique et fiscale déclenchée par la récession des années 1970, avec par effet de ciseau une baisse des recettes fiscales liées au chômage de masse et une augmentation automatique des dépenses liées aux aides sociales existantes. Elle se double d'une crise d'efficacité des politiques de relance économique dans un contexte de circulation des capitaux. Ces deux crises nourrissent une crise de légitimité.

groupes de pression, Organisations non gouvernementales (ONG) - d'accéder à de nouvelles ressources et échelles pour peser sur l'action publique. La diversification des acteurs prenant part à l'action publique, au-delà des acteurs étatiques en ayant traditionnellement la charge, et des modalités de leur participation est un phénomène déjà observable, qui devrait s'accroître. L'intégration d'acteurs extra-gouvernementaux à l'organisation des politiques publiques fait l'objet d'une demande sociale forte et d'un portage par les institutions supranationales important (Bovaird, 2005). L'efficacité des organisations gouvernementales et des acteurs publics serait de plus en plus évaluée à l'aune de leur capacité à gérer le processus d'inclusion et d'intensification de la participation d'une diversité d'acteurs à leurs activités (Torfing & Sørensen, 2019 ; Leung, Yu & Liang, 2013). Cette diversité doit donc être prise en compte et gérée par les acteurs publics.

Cette transformation de l'action publique est conceptualisée comme le glissement d'une logique de gouvernement à une logique de gouvernance publique (Rhodes, 1996). Bien que ce concept apparaisse très polysémique (Rhodes, 2007), la gouvernance publique peut être largement définie comme un mode de conduite de l'action publique plus décentralisée, fondée sur l'inclusion de multiples acteurs, au-delà des acteurs publics en ayant traditionnellement la charge (Bevir & Rhodes, 2016). Elle est associée à l'émergence d'un nouveau régime² d'action publique depuis les années 2000 (Iacovino, Barsanti & Cinquini, 2017), aux dénominations variées comme *New Public Governance* (Osborne, 2010), *New Governance* (Salamon & Toepler, 2015 ; Kljin & Koppenjan, 2012). Ce modèle prétend remplacer la « vieille administration publique³ » ou *Old Public Administration* (OPA) (Osborne, 2006 ; Bouckaert & Pollitt, 2011), et se distingue du *New Public Management* (NPM) apparu dans les années 1970 (Bezes, 2018 ; Matyjasik & Guenoun, 2019). La revendication centrale des modèles fondés sur la gouvernance est de rendre les acteurs publics plus efficaces et légitimes en intégrant une diversité d'acteurs extra-gouvernementaux dans toute l'action publique (Bouckaert & Pollitt, 2011 : 22). Cette intégration est associée à un mode de coordination des acteurs par une logique de réseau et une organisation décentralisée plutôt qu'une logique hiérarchique ou de marché

² Le terme régime englobe la notion de mode particulier et de système. Il se réfère à l'identification d'un modèle majoritaire de comportements et d'activités. En l'occurrence la multilatéralité, le réseau et la collaboration intersecteurs représentent le modèle majoritaire d'action publique dans la Nouvelle gouvernance.

³ L'action unilatérale d'un acteur étatique régule la société. Ce régime est long, marqué par le passage d'un État gendarme limitant ses interventions aux fonctions régaliennes à un État Providence étendant son champ d'intervention aux domaines économiques et sociaux. (Chevallier, 2008). L'organisation des politiques publiques est fondée sur la séparation entre un décideur politique et une administration bureaucratique chargée de la mise en œuvre, selon l'idéal-type décrit par Max Weber (1958). Les acteurs sont coordonnés par la hiérarchie.

(Bevir & Rhodes, 2016). La gouvernance publique est donc une modalité de conduite de l'action publique tournée vers les relations entretenues entre les organisations publiques et les acteurs de leur environnement conçus comme des *parties prenantes*. Elle déplace les enjeux et la définition du management public du pilotage interne des organisations publiques, caractéristique du NPM, au pilotage d'une action publique investie par une diversité d'acteurs étatiques et extra-étatiques (Ferlie, Pegan, Pluchinotta & Shaw, 2019 ; Osborne, 2010). La gouvernance représente donc le passage d'une focalisation infra-organisationnelle du management public à une focalisation inter-organisationnelle.

Le développement et la gestion des relations interacteurs et intersecteurs devient un enjeu stratégique pour le management public. Plus particulièrement, ce sont certaines modalités relationnelles qui sont recherchées. La participation des acteurs à l'action publique est conçue de façon intensive, au-delà d'un rôle de mise en œuvre ou d'opérateur. Ainsi, l'objectif visé est de plus en plus souvent la co-production de services publics ou la co-construction de l'action publique définie comme un « processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique » (Fraisie, 2017)⁴. Les relations fondées sur le partenariat ou la collaboration sont recherchées (Salamon, Sokolowski & Haddock, 2017). On peut définir génériquement ce type de relations comme celles reliant de manière plus horizontale des organisations distinctes décidant toutefois de coopérer pour atteindre un objectif inter-organisationnel commun. La collaboration est une modalité relationnelle de haute intensité (Keast, Brown & Mandell, 2007) où les acteurs préservent leur autonomie et leurs frontières organisationnelles tout en entretenant une interdépendance mutuelle (Ansell & Gash, 2017). Elle est associée à la croyance en un *avantage collaboratif* (Huxham, 1993 ; Vangen & Huxham, 2010) : une supériorité des arrangements collaboratifs de gouvernance par rapport à d'autres arrangements fondés sur la régulation hiérarchique ou de marché. L'avantage collaboratif est une croyance répandue dans la communauté académique, pour les acteurs publics mais aussi pour les citoyens

⁴ La co-construction est valorisée comme le mode d'organisation souhaité dans de nombreux domaines de politiques publiques. En France, elle est le mode d'organisation légalement institué de la politique publique de la ville ; elle est particulièrement promue dans les domaines de politiques publiques sanitaires et sociales, par exemple la politique du handicap. Le concept de partenariat entre associations et État est aussi explicite dans la politique du logement (Aubrée, 2004).

Circulaire du 22 décembre 2017 relative à l'association des parties prenantes à la co-construction de la politique de la ville. http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2018/01/cir_42937.pdf

Comité interministériel du Handicap du 20 septembre 2017.

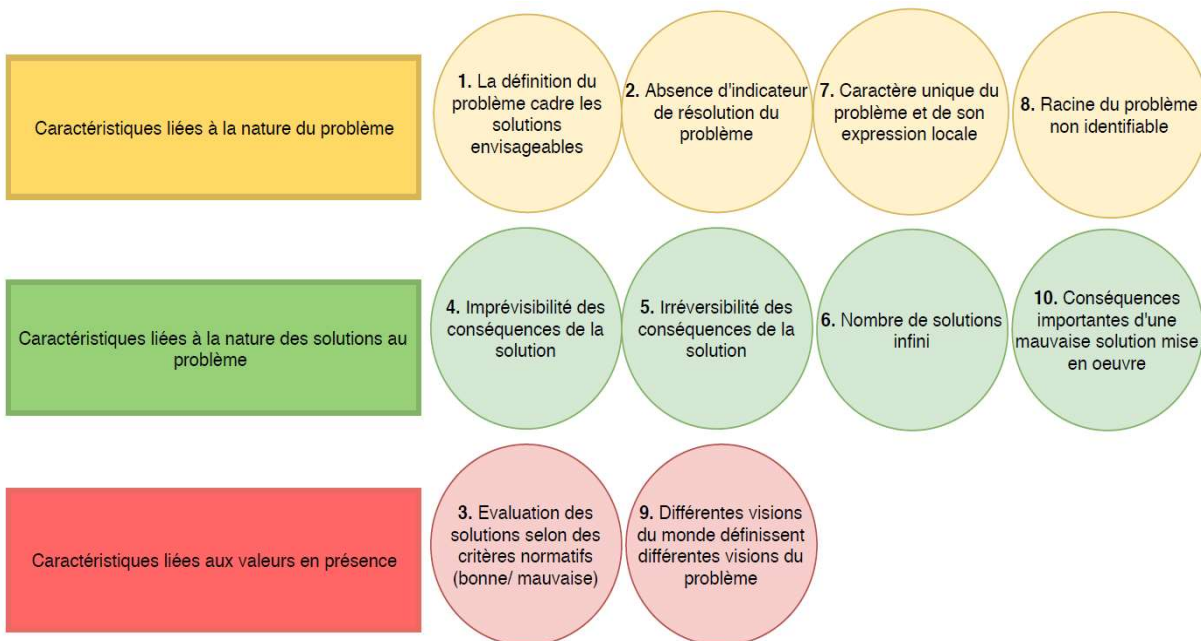
<https://handicap.gouv.fr/presse/dossiers-de-presse/article/comite-interministeriel-du-handicap-20-septembre-2017>

et citoyennes : le travail en commun, par les effets de synergie qu'il entraîne serait plus efficace, voire le seul à même de résoudre les problèmes publics rencontrés (Ansell, 2016 ; Doberstein, 2016 ; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). La collaboration suppose que la logique de coordination par l'autorité verticale d'un acteur sur les autres s'efface au profit d'une coordination fondée sur la confiance entre les partenaires. Cette confiance peut être définie comme une croyance partagée des acteurs dans leur fiabilité mutuelle qui peut s'exprimer au niveau interpersonnel, inter-organisationnel ou institutionnel (Perrin & Abbès, 2005).

La complexification des problèmes publics comme justification de la nécessité de collaborer

La collaboration fait l'objet d'un discours important (Cairns & Harris, 2011 ; Salamon & Toepler, 2015 ; Hardy & Phillips, 1998), parfois décrit comme un culte de la collaboration (Keast & Mandell, 2012 : 10) et une idéologie (Bonnafeus-Boucher & Pesqueux, 2006). Le discours collaboratif se fonde sur un registre éthique présentant la collaboration comme souhaitable démocratiquement (Soldo, 2018) mais aussi sur un registre pragmatique cadrant la collaboration comme l'unique solution possible pour faire face aux problèmes publics contemporains (Lahat, Sher-Hadar, 2019). Ces derniers seraient trop *complexes socialement* pour être pris en charge par un seul acteur (Geuijen, Moore, Cederquist, Ronning & van Twist, 2017 ; Crosby, Hart & Torfing, 2017 ; Kettl, 2005). L'interdépendance et le pluralisme accrus des sociétés (Mintzberg, 2015 ; Bryson, Sancino, Benington, & Sørensen, 2017 ; Eriksson, Andersson, Hellström, Gadolin & Lifvergren, 2019), appelleraient à une collaboration multi-acteurs multi-secteurs (Osborne, 2018) pour harmoniser les intérêts. Les problèmes publics rencontrés constitueraient des « wicked problems », ou *problèmes pernicieux* (Churchman, 1967 ; Rittel & Webber, 1973). Ils répondraient ainsi selon la conceptualisation initiale de Rittel et Webber (1973) à dix critères (*cf. Figure 1*) qui sont liés à la nature du problème, la nature des solutions au problème et à la présence de valeurs et de conflits de valeurs.

Figure 1 : Caractéristiques des problèmes pernicioux (adaptée de Rittel & Webber, 1973)



De plus en plus de problèmes publics sont cadrés comme des problèmes pernicioux, du réchauffement climatique (Levin, Cashore, Bernstein & Auld, 2012) à l'immigration et l'intégration (Poppelaars & Scholten, 2008) en passant par le Brexit (Martill & Staiger, 2018 ; Fossum, 2019) ou les négociations commerciales (Batie & Schweikhardt, 2010). Leur caractère pernicioux expliquerait les échecs de leur résolution sous un mode unilatéral et plaiderait pour une organisation de leur résolution autour de la coopération de multiples parties prenantes (Head & Alford, 2015 ; Ferlie, Fitzgerald, Dopson & Benneth, 2013). Ce discours de la complexité est porté par les institutions supranationales. L'ONU présente ainsi la coopération intersecteurs à tous les niveaux comme un sine qua non pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD)⁵. Les partenariats sont associés à des approches innovantes socialement (Ansell, 2016), seuls à même d'appréhender la complexité et le caractère systémique des problèmes publics (Stibbe, Reid & Gilbert, 2018). Contrairement à « l'ère des Objectifs du Millénaire », où le rôle de chacun des acteurs était vu comme spécifique (gestion en silo) pour l'atteinte des objectifs, « l'ère des ODD » serait marquée par une visée partenariale, centrée sur les interactions et les synergies (Stibbe et al., 2018 : 6 ; Florini & Pauli, 2018) et l'articulation multi-échelles multi-acteurs (Thiel, 2019). En ce sens, la collaboration est appréhendée comme un instrument fondamental de l'action publique (Ansell & Gash, 2017 ; Lascoumes et Le Galès, 2007 ; Lascoumes & Simard 2011 ; Sandfort et Milward ; Frankowski, 2019).

Un développement de la collaboration porteur de défis dans la pratique

La collaboration est placée au cœur des réflexions sur les paradigmes de l'action publique et de l'État pouvant remplacer le NPM (Matyjasik & Guenoun, 2019). En ce sens, elle décrit la transformation des relations et porte un projet normatif de dépassement et de rupture : la construction d'un paradigme post-NPM (Clegg, Harris & Höpfl, 2011). Malgré la prégnance du discours de la collaboration (Cairns & Harris, 2011 ; Salamon & Toepler, 2015) et les espoirs d'un renouvellement profond des modalités relationnelles entre les secteurs, la collaboration est porteuse de défis majeurs dans la pratique. Si on la définit comme une modalité relationnelle existante à un instant t, caractérisée par un grand degré de symétrie de pouvoir entre les acteurs et un accord extensif sur les objectifs du travail coopératif, les moyens, les normes et les valeurs inter-organisationnelles, la collaboration n'existe qu'extrêmement rarement, voire jamais (Coston, 1998 : 375). Si on adopte une perspective processuelle de la collaboration comme une dynamique d'horizontalité des liens et de développement de la coopération (Bryson, Crosby & Middleton Stone, 2006), de nombreux échecs du processus sont constatés empiriquement (Lahat, Sher-Hadar, 2019 ; Bryson, Crosby & Stone, 2015). Le développement de la collaboration dans un environnement préexistant - marqué par des relations historiques entre les acteurs souvent fondées sur l'asymétrie de pouvoir et traversé par les logiques de régulation hiérarchique et de marché - est difficile. Il doit être pensé en termes d'articulation de la collaboration avec ces différentes logiques plutôt qu'en termes de substitution (Gazley & Guo, 2015 ; Gazley, 2017).

L'inertie collaborative (Vangen & Huxham, 2006 ; Vangen & Huxham, 2010) est un principe structurant de la collaboration selon la théorie de l'avantage collaboratif. La situation par défaut n'est pas la reconnaissance par les acteurs d'un avantage collaboratif et il existe une tendance des activités collaboratives à produire des résultats très lents, et à être dominées ou arrêtées par un climat conflictuel inconfortable pour les acteurs (Vangen & Huxham, 2010 : 163). La collaboration brouille et recompose les frontières sectorielles. Elle peut déstabiliser le fonctionnement et l'identité organisationnelle des acteurs. L'entrée et le maintien dans la collaboration peuvent apparaître coûteux et risqués pour les acteurs, d'autant que les bénéfices organisationnels de cette dernière peuvent être discutés (Gazley, 2017). L'intérêt des acteurs serait alors de ne pas collaborer si une autre alternative leur apparaît plausible (Bryson & Crosby, 2014 ; Hudson, Hardy, Henwood & Wistow, 1999). L'avantage collaboratif et la croyance partagée des acteurs en l'existence de cet avantage et en leur interdépendance n'émergent pas spontanément. Elle implique de penser les efforts des acteurs pour construire

une gouvernance de la collaboration (Stone, Crosby, & Bryson, 2010 ; Cheng, 2019) comme « la conception et l’usage de structures et de processus qui permettent aux acteurs de diriger, coordonner et allouer des ressources à la collaboration et de rendre compte de ses activités » (Vangen, Hayes & Cornforth, 2015 : 1244). Contrairement à la gouvernance organisationnelle où les acteurs responsables sont plus clairement identifiés a priori (Cheng, 2019), la gouvernance de la collaboration, étant donnée sa dimension inter-organisationnelle doublée de sa dimension intersectorielle, apparaît moins évidente. Elle implique un effort actif et collectif de création de structures (règles opérationnelles) des règles sur les choix collectifs et des règles constitutionnelles (relatives à la façon dont les règles sur les choix collectifs peuvent être modifiées), d’investissement dans des processus (construction de la confiance, du leadership, de mécanismes de résolution de conflit) et de travail sur les positions des acteurs collaborant.

La collaboration gouvernements-associations comme enjeu particulièrement saillant

Cette thèse propose d’explorer les enjeux de la collaboration pour la gouvernance publique à partir d’un type de collaboration particulièrement stratégique (Coupet, Albrecht, Williams & Farrugia, 2020), la collaboration entre les organisations gouvernementales et les associations. La participation d’acteurs extra-gouvernementaux à l’action publique et la co-construction des politiques publiques sont particulièrement tournées vers les acteurs associatifs (Vaillancourt, 2019 ; Salamon et al., 2017). Deux registres de justification soutiennent la nécessité d’inclure les associations à l’action publique sous un mode collaboratif : l’un est éthique et démocratique, l’autre pragmatique. Premièrement, le registre de justification éthique de la collaboration repose sur ce que Walzer (1991 ; 1995) appelle *l’argument de la société civile* (*cf. Encadré 1*). Les associations représentent l’organisation d’une société civile dont le rôle démocratique est uniformément valorisé (Sharma & Gupta, 2009). L’argument de la société civile s’inscrit dans une perspective libérale, néo-tocquevillienne de la société civile, selon laquelle une société civile dynamique, s’incarnant dans un maillage associatif dense, soutient la stabilité et l’efficacité des démocraties. Il présente une vision uniformément méliorative des associations et de la société civile, un discours mystificateur (Biziou, 2004). L’intégration des associations à l’action publique renforcerait la légitimité des acteurs publics (Torfing & Sørensen, 2019 ; Ngo, Edelenbos & Gianoli, 2019), la capacité organisationnelle des deux types d’acteurs (Park, Krause & Feiock, 2018) et réenchanterait *in fine* un système de représentation en crise (Pestoff & Brandsen, 2010 : 223).

Encadré 1 : L'argument de la société civile

L'argument de la société civile (Walzer, 1991 ; 1995) forme un ensemble de discours soutenant le rôle des associations dans les démocraties plutôt qu'un argumentaire théoriquement unifié. Foley et Edwards (1996) en distinguent deux grandes versions :

(1) L'une est fondée sur la conceptualisation des associations comme vecteurs d'engagement civique et de sens de la communauté⁶ dans des sociétés de plus en plus individualistes et atomisées. Elle s'appuie sur les travaux séminaux de Tocqueville (1992) et de Putnam (1995 ; Putnam, Leonardi & Nanetti, 1994). Putnam (1995) attribue la plus grande efficacité des gouvernements nord-italiens à la présence de réseaux horizontaux denses d'engagement civique, représentée par un maillage d'associations civiles diverses. Plus la densité des réseaux est importante, plus les citoyens et citoyennes sont susceptibles de s'investir pour le bien commun. Les associations les socialisent et sont créatrices de capital social qui renforce la performance du système politique et économique. Dans *Bowling Alone*, Putnam (2000) développe les risques que représente le déclin de la vie associative pour l'action collective en démocratie.

(2) L'autre est fondée sur le contre-pouvoir et la résistance à l'État que représentent les associations. Elle s'appuie aussi sur la conceptualisation des associations de Tocqueville (1992). Les *associations* - des structures librement organisées que nous appellerions aujourd'hui *organisations*- représentent dans un système démocratique les intérêts des minorités qui n'ont pas été représentées dans le système politique fondé sur l'intérêt de la majorité. Elles sont garantes du pluralisme institutionnel des démocraties en formant un contre-pouvoir face au risque d'une « tyrannie insupportable » (Tocqueville, 1992 : 768) de la majorité représentée par l'État. Cette version a été utilisée pour penser la transition démocratique des régimes post-soviétiques et d'Amérique Latine. La société civile y est conçue comme un vecteur de résistance à un État oppresseur. Elle peut être mobilisée en des termes moins antagonistes (Chambers & Kopstein, 2006) : un État qui reconnaît le rôle de la société civile, accepte son développement, collabore avec les acteurs l'incarnant participe au renforcement de la démocratie. Le rôle d'équilibration des pouvoirs des associations en démocratie est souligné. Mintzberg (2015 : 29) écrit ainsi : « Quand un secteur de la société devient dominant -comme le secteur public l'a fait sous le communisme et le secteur privé le fait aujourd'hui au nom du capitalisme-, les sociétés sont déséquilibrées et les populations souffrent. Une société saine requiert un secteur public respecté, un secteur privé responsable et un secteur pluriel [associatif] robuste car les associations ont un rôle fondamental à jouer pour restaurer cet équilibre. »

⁶ Ce développement moral de la population est désigné par Tocqueville comme « habitudes du cœur » (1992 : 57).

La simple évocation de la présence d'associations - en particulier des ONG - offre visibilité et légitimité à des événements et actions (Delalieux, 2010). Les associations sont valorisées sous un prisme progressiste, comme actrices du changement social (Najam, 2000 ; Salamon et al., 2017). Cet argument fait l'objet d'un portage important par les institutions supranationales, notamment par l'Organisation des Nations Unies (ONU) (Tabbush, 2005) et les institutions liées au développement. Elle est aussi soutenue par la répression de la société civile menée par les régimes autoritaires⁷ et la reconnaissance supranationale de la liberté d'association comme un droit universel de l'Homme⁸ (ONU, 1948, article 20).

La Circulaire du Premier ministre français du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations explique ainsi⁹ :

« Au cœur de la société civile, les associations occupent une place essentielle dans la vie collective de la nation et le fonctionnement de notre modèle de société, elles sont fréquemment amenées à anticiper, éclairer ou compléter l'action conduite par les pouvoirs publics, inspirant à l'État et aux collectivités territoriales de nouvelles formes d'intervention, aux avant-postes de l'innovation et de la créativité dans le territoire. »

La grande confiance accordée par les citoyens et citoyennes aux associations, partagée internationalement nourrit ce registre éthique. Elle est mesurée par de nombreuses enquêtes¹⁰. Selon le Edelman Trust Barometer 2019¹¹, la confiance de la population dans les associations augmente dans vingt et un des vingt-six pays testés : en moyenne, la population fait confiance à 56% aux associations et à 47% aux acteurs gouvernementaux¹². En France, le Baromètre de la confiance établi par l'institut Kantar-TNS Sofres confirme une progression de celle-ci (octobre 2018, vague 11¹³). 55% des Français et Françaises font confiance aux associations et

⁷ Les craintes exprimées internationalement contre la répression de la société civile en Hongrie en sont un exemple.

<https://www.amnesty.fr/liberte-d-expression/actualites/-nous-sommes-solidaires-de-la-societe-civile-en-hongrie>

⁸ Déclaration universelle des Droits de l'Homme du 10 décembre 1948, article 20.

<https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>

⁹ Circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la Charte des engagements réciproques et soutien public aux associations.

https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Circulaire_n_5811-SG_du_29_septembre_2015.pdf

¹⁰ Par exemple, selon l'enquête Donor Trust 2019, 73% des États-Uniens et États-Uniennes font confiance aux associations caritatives.

<https://www.give.org/docs/default-source/donor-trust-library/2019-donor-trust-report.pdf>

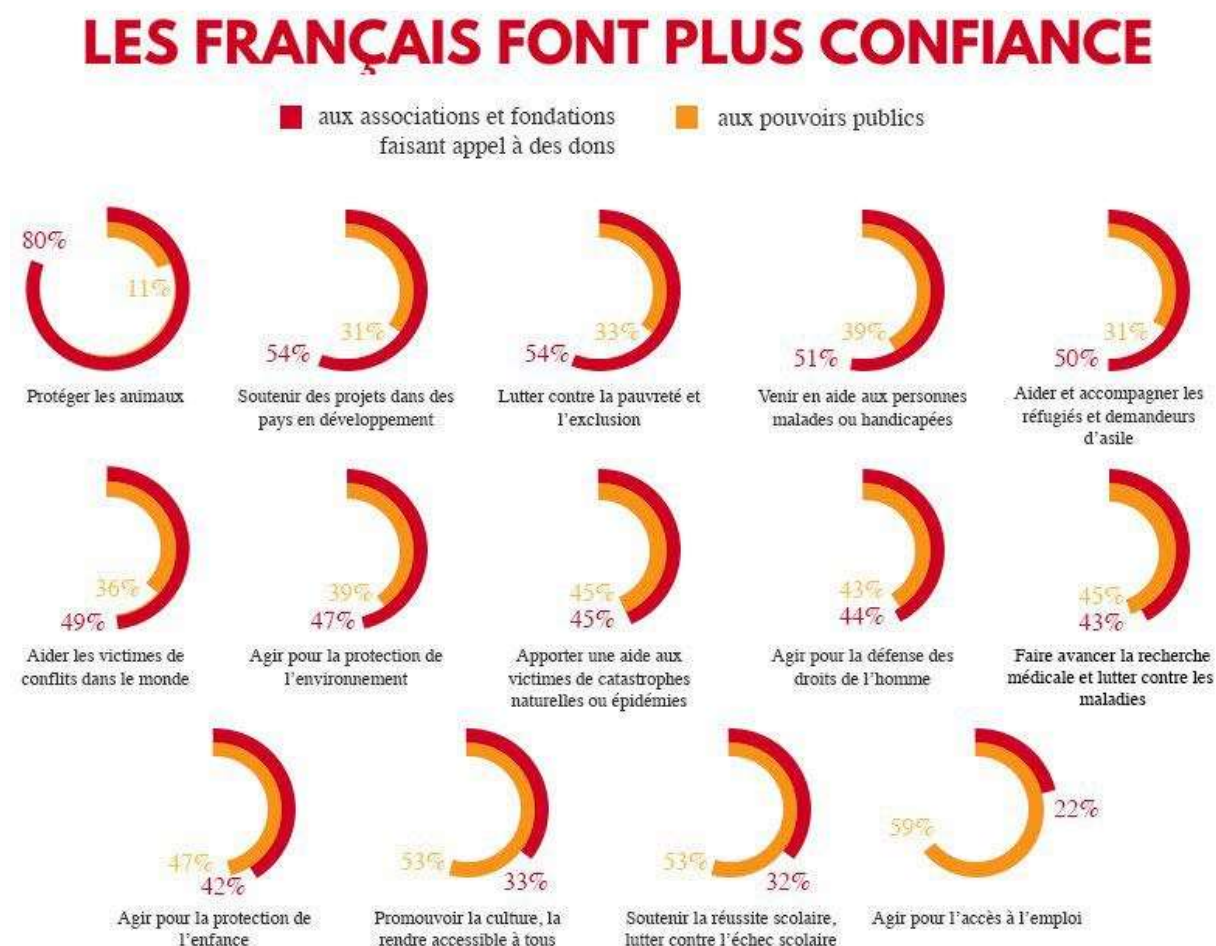
¹¹ <https://www.edelman.com/trust-barometer>

¹² Respectivement 56% contre 32% en France.

¹³ [http://www.donenconfiance.org/offres/doc inline_src/759/Barometre+de+la+Confiance+-+Vague+11+pour+publication.pdf](http://www.donenconfiance.org/offres/doc_inline_src/759/Barometre+de+la+Confiance+-+Vague+11+pour+publication.pdf)

fondations, une proportion à mettre en parallèle celle dans les médias (22%)¹⁴ et le personnel politique (11%). Plus encore, le crédit accordé aux associations pour résoudre des problèmes sociaux complexes est égal ou supérieur à celui accordé aux pouvoirs publics (*cf. Figure 2*).

Figure 2 : Comparaison de la confiance accordée aux associations et aux pouvoirs publics pour résoudre des problèmes sociaux (adaptée du Baromètre de la confiance 2018, Kantar-Sofres)



La confiance envers les associations et celle envers les organisations gouvernementales ne se substituent pas l'une à l'autre, elles se renforcent. De ce fait, la co-construction de l'action publique entre les deux types d'acteurs apparaît comme une démarche qui bénéficiera *in fine* à légitimer l'action publique elle-même, l'acteur public et le système démocratique (Fyall & Allard, 2017). Cette inclusion serait nécessaire à l'harmonisation des intérêts et valeurs en présence et conditionnerait donc l'efficacité des politiques publiques menées (Jager, Newig, Challies, & Kochskämper, 2019) : en termes de remontée des besoins des citoyens et citoyennes

<https://fr.kantar.com/opinion-publique/societe/2018/barometre-de-la-confiance-2018-plus-d-un-francais-sur-deux-fait-confiance-aux-associations-et-fondations-faisant-appel-aux-dons/>

¹⁴ <https://fr.kantar.com/m%C3%A9dias/digital/2019/barometre-2019-de-la-confiance-des-francais-dans-les-media/>

mais aussi d'acceptation des politiques publiques mises en œuvre (Ansell, Sørensen, & Torfing, 2017). Par exemple, l'intégration des associations de patients et patientes et de leurs familles aux instances de gouvernance des politiques sanitaires¹⁵ est souvent citée comme un cas ayant permis de mieux prendre en compte les besoins des personnes malades dans l'organisation du système de soins et de la recherche médicale (Frankowski, 2019).

Deuxièmement, un registre de justification pragmatique de la collaboration gouvernements-associations est mobilisé : la participation des associations est déjà une réalité devant être prise en compte par les pouvoirs publics et optimisée par la collaboration (Sivesind, Arnesen, Gulbrandsen, Nordø, & Enjolras, 2018). Les associations se sont affirmées comme des partenaires incontournables des pouvoirs publics grâce à leur structuration transnationale et nationale (Mosley, 2014a, 2014b ; Balassiano & Chandler, 2010 ; Young, 2001 ; Almog-Bar & Schmid, 2014). Elles sont fortes d'un poids économique croissant dans la grande majorité des économies comme le montrent les données du John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project depuis 1991¹⁶ et de l'ONU¹⁷ en termes d'emploi salarié, bénévole et de contribution au Produit intérieur brut (PIB) (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice 2013¹⁸). En France, la contribution globale du secteur est estimée à 3,3% du PIB et 10% des emplois salariés du privé (INSEE, ACOSS2, 2018 ; Tchernonog & Prouteau, 2019¹⁹) avec des effectifs en augmentation. Ce poids économique accru a été porté par la transformation des États-Providence et les réorganisations vers plus de décentralisation (Camus, 2014). L'ampleur actuelle de la participation des associations à l'action publique est par exemple signalée par une étude quantitative menée en 2007 aux États-Unis (Bass, Arons, Guinane & Carter, 2007) : 75% des 1738 associations répondantes déclaraient avoir au moins une fois été impliquées dans des activités relatives aux politiques publiques. La participation directe des associations à l'action publique est donc phénomène qui s'amplifie (Andrasik, & Mead, 2019) devant être pris en compte par les acteurs gouvernementaux. L'intérêt pour les relations gouvernements-associations s'inscrit aussi dans une redécouverte du rôle historique des associations. La

¹⁵ Prendre au sérieux la société de la connaissance, Livre Blanc de l'Alliance Sciences Société (ALLIS), mars 2017. <https://inra-dam-front-resources-cdn.wedia-group.com/ressources/afile/397900-528c0-resource-livre-blanc-alliss-prendre-au-serieux-la-societe-de-la-connaissance.pdf>

¹⁶ Par exemple, le rapport comparatif de 2004 mené sur 36 pays. <https://ccss.jhu.edu/publications-findings/?did=308>

¹⁷ http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2018/12/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf

Division des Affaires économiques et sociales des Nations Unies, 2018.

¹⁸ Données établies sur 15 pays du Nord et du Sud, sur cinq continents où des données étaient disponibles.

¹⁹ Tchernonog, V. (octobre 2018) Les associations : état des lieux et évolutions, vers quel secteur associatif demain ? https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog_associations_fcc_2018.pdf

focalisation du NPM sur le dualisme gouvernements-entreprises (Salamon & Toepler, 2015) a conduit à minorer cette participation pourtant historique (Gazley & Guo, 2015). Ainsi, Salamon et Toepler (2015) ont souligné que dès les années 1920, le rôle des associations dans les politiques sociales des États-Providence européens n'était pas restreint à la mise en œuvre et l'opérationnalisation (Levine Daniel & Fyall, 2019). Des arrangements qu'on peut qualifier de partenariaux entre associations et pouvoirs publics existaient déjà (Salamon & Toepler, 2015). La participation d'associations a pu affecter la création de biens, services, politiques et programmes publics. Des domaines entiers de politiques publiques ont été pris en charge et institutionnalisés sous l'impulsion des acteurs associatifs. À titre d'exemple, les associations étaient présentes dans le champ de l'action sociale avant qu'il existe des politiques publiques dédiées (Dauphin, 2012 ; Lafore, 2010). L'institutionnalisation des politiques publiques qu'elles ont soutenues n'a pas minoré leur rôle : en France, on estime que les associations représentent aujourd'hui 55 à 75% de la capacité d'accueil des personnes bénéficiaires (enfants, personnes handicapées, personnes âgées) (Lafore, 2010 ; Malet, 2012) et environ 60% de l'offre de services sociaux et médico-sociaux²⁰. Le rôle clef des Centres sociaux dans les politiques de la ville est un autre exemple (McMullin, 2018 ; Lebon, 2016). Cette participation au-delà de la fonction d'opérateur ou de prestataire et de la contractualisation marchande (Gazley, 2008 ; de Jong, 1996) s'appuie sur la fonction de médiation que peuvent assurer les associations en tant que corps intermédiaires.

Ensuite, l'avantage collaboratif associé à la collaboration gouvernements-associations est théorisé comme particulièrement fort. La théorie de la défaillance du secteur volontaire (Salamon & Toepler, 2015) théorise la complémentarité sectorielle et organisationnelle du secteur public et du tiers secteur (Gidron, Kramer & Salamon, 1992 ; Salamon & da Costa Nunez, 1995 ; Salamon & Toepler, 2015 ; Smith & Grønbjerg, 2006 ; Brinkerhoff, 2002). Salamon & Toepler (2015 : 2168, notre traduction) résumant cette croyance en un fonctionnement en miroir des deux secteurs : « les faiblesses du secteur volontaire correspondent bien aux forces des gouvernements, et vice et versa » (*cf. Tableau 1*).

²⁰ Rapport de l'Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (URIOPSS), mars 2015, Associations de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux. https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_cooperation_uriopss_lr-lest_2.pdf

Caractéristique	Forces / Avantages	Faiblesses / Limites
Acteur		
Organisations gouvernementales	<p>Importance des ressources</p> <p>Capacité à harmoniser la situation sur les territoires et à arbitrer entre les différents intérêts (panorama plus global)</p> <p>Capacité à cadrer les bénéfices comme des droits : légitimité démocratique</p> <p>Professionnalisme et spécialisation des travailleurs et travailleuses</p> <p>Force d'imposition de solutions coercitives</p>	<p>Lourdeur du fonctionnement bureaucratique, manque de flexibilité, poids des procédures</p> <p>Distance relative des préoccupations citoyennes, risque de captation pour les intérêts d'une élite et remise en cause de la notion d'intérêt général porté</p> <p>Image négative des acteurs étatiques comme autoritaires, du fait du recours à la coercition</p>
Organisations du tiers secteur	<p>Grande flexibilité organisationnelle, liberté d'association</p> <p>Proximité avec le citoyen : capacité à identifier les besoins sociétaux</p> <p>Mobilisation de l'initiative individuelle et volontaire, force du bénévolat en termes de coût économique et d'image dans la société (Bode & Bransen, 2014)</p>	<p>Insuffisance philanthropique (manque de ressources)</p> <p>Particularisme philanthropique (focalisation sur des populations ou territoires particuliers)</p> <p>Paternalisme philanthropique (tendance à cadrer les bénéfices comme des privilèges plutôt que comme des droits)</p> <p>Amateurisme philanthropique (limites dans la professionnalisation lié notamment au recours au bénévolat)</p> <p>Risques de passer clandestin liés au caractère libre et volontaire</p>

Tableau 1 : Théorisation de la complémentarité des forces et faiblesses du secteur public et du tiers secteur (adapté de Salamon & Toepler, 2015)

Le secteur associatif par sa proximité avec les citoyens et citoyennes est capable d'identifier les besoins sociétaux, présente un grand degré de flexibilité et repose sur la force de la mobilisation de l'initiative individuelle pour la réalisation d'un intérêt collectif. En cela, il contrecarre les lourdeurs bureaucratiques, le manque de flexibilité de l'État et le risque de confiscation de l'appareil étatique par des intérêts politiques. De l'autre côté, l'État possède un pouvoir de coercition et une légitimité démocratique. Il peut imposer des règles aux autres

acteurs, harmoniser l'action sur le territoire même si les initiatives associatives ont été hétérogènes géographiquement, « transformer des cadeaux en droits » via le processus de décision démocratique et mettre en œuvre des ressources que n'ont pas les organisations du tiers secteur. Il comble ainsi le particularisme philanthropique, soit la tendance des organisations non lucratives à se focaliser sur des populations et des territoires particuliers, l'insuffisance philanthropique relative aux manques de moyens, le paternalisme philanthropique soit la difficulté des organisations non-lucratives à cadrer les bénéfices attendus comme des droits plutôt que des privilèges et l'amateurisme philanthropique soit le manque de professionnalisme. Il résulte de cette complémentarité que la collaboration entre les deux secteurs serait particulièrement logique et désirable (Salamon, 1981 ; 1995 ; 2002). On peut parler de l'émergence d'un paradigme collaborationnel des relations gouvernements-associations venant se substituer à l'ancien paradigme oppositionnel (Camus, 2014).

La collaboration gouvernements-associations est touchée de façon amplifiée par les difficultés générales à collaborer rapportées par la littérature. Elle connaît des difficultés spécifiques aux deux types d'acteurs en présence et à leurs relations historiques (Liddle, 2018). Le rapprochement avec les organisations gouvernementales peut représenter des risques pour les associations : cooptation de leur agenda organisationnel, crainte d'une instrumentalisation et effets organisationnels parfois négatifs (Milbourne & Cushman, 2013 ; Beller & Haß, 2014). Les relations entre les deux types d'acteurs sont marquées par une forte asymétrie en faveur des acteurs publics, du fait de la maîtrise d'un pouvoir de coercition et de la dépendance financière des associations aux pouvoirs publics.

Les limites d'une approche par la collaboration intersecteurs pour comprendre le processus de collaboration gouvernements-associations

La tension entre désir de collaborer et difficultés à collaborer a suscité une attention croissante des chercheurs et chercheuses pour les collaborations intersecteurs (van Tulder, Seitanidi, Crane & Brammer, 2016 ; Gray & Stites, 2013 ; Branzei & Le Ber, 2014). Depuis le milieu des années 2000, un champ de recherche anglo-saxon s'est constitué autour du label de *Cross-Sector collaboration* (CSC). Il est caractérisé par un grand dynamisme lié à son institutionnalisation récente (Camus, 2012 ; Seitadini & Lindgreen, 2010 ; Selsky & Parker, 2005 ; 2010). Le sous-champ de la collaboration secteur public-secteur associatif suscite une attention particulière, par exemple signalée par la sortie d'une *virtual issue* du *Journal of Public Administration Research and Theory* (Mosley & Suárez, 2019) : la nécessité d'une recherche

centrée sur les associations et les relations qu'elles entretiennent avec les organisations publiques y est défendue. Cette attention peut être rapprochée des interpénétrations croissantes entre les préoccupations managériales du secteur public et du secteur associatif (Mitchell & Schmitz, 2019 ; Smith, Whitford, Schlager, 2017) que souligne une *special issue* de la *Public Performance & Management Review* (Pandey & Johnson, 2019). Managements public et associatif seraient amenés à fusionner vers le *management de l'intérêt public* (Mitchell & Schmitz, 2019).

La recherche sur la collaboration gouvernements-associations connaît de façon amplifiée le constat fait dans l'ensemble du champ des CSC (Ramanath & Ebrahim, 2010) : le caractère désincarné du processus de collaboration (Torfing & Sørensen, 2014), c'est-à-dire la faible considération des stratégies, des pratiques et du rôle des acteurs pour développer et gouverner la collaboration. Cela s'explique par les échelles d'analyse macro privilégiées pour étudier le phénomène collaboratif et l'approche sectorielle qui donne à voir des secteurs unifiés. L'agenda de recherche des CSC s'est focalisé sur la construction de modèles explicatifs holistiques de la collaboration intersecteurs : l'identification des facteurs environnementaux régissant la collaboration et des facteurs explicatifs de la réussite de la collaboration. Marqué par une épistémologie positiviste, le champ présente son objet de recherche, la collaboration, comme un phénomène complexe dont il faut saisir les conditions d'émergence²¹ et de réussite. L'avantage collaboratif est conçu comme existant et devant être dévoilé. La littérature fournit donc des réponses à la question du « Pourquoi ? » au sens des conditions environnementales nécessaires à mettre en place pour la collaboration, et du « Quoi » au sens d'une description des structures de la gouvernance et de ses résultats en termes de performance (Gazley, 2017). La plupart des études sont fondées sur l'explication a posteriori des facteurs environnementaux ayant permis à la collaboration de réussir. Le biais de succès qu'induit cette démarche est problématique compte tenu des difficultés à maintenir la collaboration et les nombreux échecs constatés. L'aspect processuel de la collaboration souvent affirmé dans les définitions de référence utilisées (Bryson & Crosby, 2006) apparaît négligé (Bryson et al., 2015 ; O'Toole 2015 ; Popp, Milward, MacKean, Casebeer & Lindstrom 2014). Une focalisation sur les processus internes de la collaboration et sur le rôle des acteurs dans la conduite de ce processus est nécessaire. Compte tenu de la dimension incarnée de l'inertie collaborative et de

²¹ Assez paradoxalement, la plupart des études soulignent dans leur appréhension de la complexité de la collaboration qu'on ne peut pas transposer directement les conditions de réussite d'une collaboration à une autre.

l'impossibilité pour la collaboration d'émerger ex nihilo, une étude du travail menée par les acteurs pour développer la collaboration et la gouverner apparaît nécessaire. Sans éclipser les contraintes environnementales pesant sur les acteurs, il s'agit d'étudier les rôles, les stratégies, les tactiques et les répertoires d'action des acteurs à l'égard de la collaboration. Cette question du « Comment ? », encore sous-explorée dans la littérature (Gazley, 2017), implique des approches davantage compréhensives et des méthodologies permettant de saisir le caractère processuel de la collaboration. Ouvrir la « boîte noire » de la collaboration suppose de s'intéresser aux pratiques quotidiennes des acteurs pour construire et modeler la collaboration et sa gouvernance entendue comme « la conception et l'usage de structures et de processus qui permettent aux acteurs de diriger, coordonner et allouer des ressources à la collaboration et de rendre compte de ses activités » (Vangen et al., 2015 : 1244). Cela implique aussi de mieux comprendre les effets organisationnels de la collaboration. Au-delà d'une étude des stratégies de ces acteurs, une étude des pratiques de collaboration par un prisme relationnel, interactionnel permettrait de comprendre comment les conceptions et stratégies des acteurs individuels et organisationnels se créent et se transforment dans les interactions entre acteurs du même secteur et de secteurs différents (Ansell & Gash, 2008 ; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012 ; Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001 ; Huxham, Vangen & Eden, 2000 ; Innes and Booher, 2003).

Beaucoup d'études prennent appui sur des collaborations entre acteurs gouvernementaux et associations, celles-ci ayant contribué à développer les modèles génériques de la collaboration intersecteurs. Toutefois, elles n'ont pas proposé de modèle spécifique à la collaboration gouvernements-associations. Le caractère désincarné de la collaboration apparaît renforcé par la prévalence d'une vision institutionnelle des relations État-associations. La conception binaire de gouvernant (l'État) à gouvernés (les associations) a freiné la compréhension de la construction des relations entre les deux types d'acteurs (Ramanath & Ebrahim, 2010 ; Najam, 2000). D'abord, le rôle des acteurs gouvernementaux dans la construction des relations et de la collaboration a été appréhendé uniquement par la contrainte structurelle que représente l'État, conçu comme institution unifiée et monolithique. Le morcellement organisationnel derrière la conception unitaire de l'État (Allison & Halperin, 1972) et du secteur public n'a pas été pris en compte. Les stratégies et intérêts différenciés des organisations gouvernementales à l'égard des relations avec les associations ont ainsi été négligés. Ensuite, l'asymétrie des rapports de pouvoir amène à concevoir des associations dominées donc exclusivement passives dans la construction des relations avec l'État. On doit

ajouter à ce constat l'éclatement d'éléments sur la collaboration gouvernements-associations dans d'autres littératures que les CSC. La littérature associative a ainsi développé les conséquences organisationnelles du rapprochement avec l'État -par exemple, avec les travaux sur la professionnalisation et la bureaucratisation-, tandis que celle sur l'organisation des mouvements sociaux fournit des pistes de réflexion sur les implications du rapprochement avec l'État pour la conduite du changement social et sur la fonction politique des associations.

Cette recherche part donc de deux constats. Premièrement, elle tient compte de la nécessité de penser l'agentivité contrainte des acteurs dans le processus de collaboration et en particulier dans l'articulation de la collaboration avec les logiques de régulation (hiérarchique et de marché) et les relations et rapports de pouvoir préexistants dans l'environnement (oppositionnelles, répressives, asymétriques...). L'écart identifié dans la littérature existante implique de se focaliser sur les stratégies des acteurs à l'égard de la collaboration, la matérialisation de ces stratégies dans les pratiques collaboratives quotidiennes et l'adaptation mutuelle de ces stratégies dans leurs interactions. Il s'agit donc de relier le processus de collaboration aux niveaux macro et méso et les pratiques quotidiennes des acteurs au niveau micro (Camus, 2014 ; Seitadini & Lindgreen, 2010 ; Selsky & Parker, 2005). Cela suppose de refléter la diversité organisationnelle masquée par l'apparente unité des secteurs public et associatif. Une vision éémique de la collaboration, centrée sur les acteurs et leur perception de la collaboration apparaît pertinente. En second lieu, une approche moins positiviste de la collaboration gouvernements-associations apparaît souhaitable, via le développement d'une approche compréhensive et critique de la collaboration. La portée normative de la collaboration et de l'avantage collaboratif doit être discutée et la question du rapport de pouvoir entre les acteurs intégrée. Cette démarche n'a pas pour objectif une critique gratuite de la collaboration : elle apparaît nécessaire pour fournir des pistes de réflexion à des acteurs publics et associatifs souhaitant s'y engager.

Un cadre théorique néo-institutionnaliste permettant de « réincarner » le processus de collaboration

La collaboration gouvernements-associations fait l'objet d'un éclatement théorique : celui-ci est lié à la fragmentation de l'objet dans différentes littératures et à l'éclatement théorique au sein même du champ de la collaboration intersecteurs (Bryson et al., 2015). La Théorie néo-institutionnaliste sociologique (TNI) comme cadre théorique intégrateur forme une théorie reconnue en sciences des organisations (Suddaby 2010 ; Willmott 2011) dont certains

concepts sont déjà utilisés pour l'étude de la collaboration intersecteurs²² et des relations entre gouvernements et associations²³. Elle a le potentiel pour fournir un outillage théorique et conceptuel pour refléter le caractère incarné du processus de collaboration (Selsky & Parker, 2005 ; Camus, 2012). Elle s'inscrit dans l'étude du caractère dynamique et changeant de la réalité sociale et a une grande capacité à conceptualiser les phénomènes multi-niveaux et l'articulation des échelles d'analyse. Ses évolutions récentes vers la prise en compte de l'agentivité des acteurs - au travers des courants de l'entrepreneur institutionnel puis du travail institutionnel - paraissent prometteuses pour comprendre comment les pratiques quotidiennes des acteurs publics et associatifs influencent la collaboration comme phénomène inter-organisationnel. Bien que ne constituant pas un cadre théorique critique *per se*, elle est compatible avec notre projet d'offrir une analyse critique de la collaboration gouvernements-associations grâce à son ancrage épistémologique constructiviste et à sa nouvelle focalisation sur les relations de pouvoir entre les acteurs. Compte tenu de son envergure, de la richesse de ses courants et concepts, la TNI constitue un cadre théorique intégrateur et notre ancrage conceptuel spécifique au sein de ce cadre doit être précisé. Trois concepts correspondant aux niveaux d'analyse en jeu dans notre questionnement sont mobilisés. D'abord, nous utilisons le concept de champ institutionnel en adoptant la conception de Champ d'action stratégique (CAS) développée par Fligstein et McAddam (2011 ; 2012). Dans cette optique, le champ est une échelle d'analyse de niveau méso, entre l'organisation et son environnement institutionnel. Il s'agit d'un espace relationnel dynamique réunissant des organisations autour d'un enjeu commun. La conceptualisation par le CAS insiste sur la recherche d'un avantage stratégique des acteurs au travers de l'interaction et leur constante adaptation aux actions stratégiques des autres organisations du champ. Développée dans l'optique de mettre en dialogue la TNI et la littérature sur les mouvements sociaux, cette approche spécifique du champ est très adaptée à l'étude des relations de pouvoir et de leur dynamique. Elle développe la question des liens entre le champ étatique et les autres champs de façon dynamique. L'État y est conçu comme un champ étatique morcelé et traversé par des relations de pouvoir. Des organisations et des acteurs publics y développent des actions stratégiques pour améliorer ou maintenir leur position dans le champ. Dans le cadre de notre étude, la réflexion sur l'imbrication des champs, les relations entre eux et l'action des acteurs pour définir leur périmètre est pertinente. Cette théorie permet

²² Par exemple, les concepts d'environnement institutionnel (Bryson et al., 2006) et de logiques institutionnelles (Bryson et al., 2006).

²³ Par exemple les concepts d'institutionnalisation et de champ organisationnel (Camus, 2014) ou de travail institutionnel (Camus, 2012).

de conceptualiser les relations entre acteurs publics et associatifs et leur évolution en évitant l'écueil d'une vision de l'État et des associations comme des ensembles sectoriels unifiés. Les positions des acteurs organisationnels au sein de champs étatique et associatifs morcelés et le concept d'action stratégique peuvent permettre de comprendre les stratégies conduites par les acteurs à l'égard de la collaboration gouvernements-associations. La théorie des CAS est compatible avec le courant du travail institutionnel que nous mobilisons à un niveau plus micro. Celui-ci permet d'analyser les pratiques délibérées des acteurs publics et associatifs à l'égard de la transformation des institutions, en l'occurrence le développement de règles du jeu collaboratives et de la collaboration en matière d'organisation des politiques publiques. Ce concept permet de penser l'agentivité des acteurs sans tomber dans une conception mythifiée, héroïsée d'un entrepreneur institutionnel. Il permet de penser les formes collectives de travail mises en œuvre pour développer la collaboration. Enfin, parce que la collaboration gouvernements-associations s'incarne dans des interactions en face-à-face entre des acteurs publics et des acteurs associatifs individuels, nous utilisons les fondations microsociologiques de la TNI dans l'interactionnisme symbolique (DiMaggio & Powell, 1997) et en particulier dans les travaux de Goffman (1973 ; 1974 ; 1983 ; 1987 ; 1991).

Question de recherche et axes de recherche

Nous formulons ainsi la question de recherche suivante :

QR : Comment les acteurs gouvernementaux et associatifs coconstruisent-ils une gouvernance de la collaboration en matière de conduite de l'action publique ?

Cette question principale se décline en trois sous-questions de recherche :

La première sous-question de recherche est centrée sur la façon dont les acteurs cherchent à mettre en place des arrangements collaboratifs dans un environnement institutionnel préexistant qui les contraint. Elle est formulée ainsi :

SQR1 : Comment les acteurs gouvernementaux et associatifs articulent-ils le processus de collaboration et les modes de régulation (hiérarchique et de marché) existants ?

La deuxième sous-question de recherche est centrée sur la négociation de la répartition des rôles et de la participation entre les acteurs. Il s'agit de comprendre comment les rôles de chaque acteur sont définis dans l'interaction et évoluent, et sur quels principes. La perception de la place des acteurs publics dans les arrangements collaboratifs sera particulièrement étudiée. Cette sous-question se concentre sur la façon dont les acteurs se (re)définissent entre eux. Nous la formulons ainsi :

SQR2 : Comment les rôles des acteurs gouvernementaux et associatifs dans l'organisation et la gouvernance de la collaboration sont-ils conçus et négociés par les acteurs ?

La troisième question est relative aux stratégies des acteurs vis-à-vis de la collaboration et à ses effets organisationnels. Elle se concentre sur les façons dont les acteurs définissent leurs stratégies quant à une collaboration qui les affecte en retour. Elle est formulée ainsi :

SQR3 : Comment expliquer les stratégies des acteurs gouvernementaux et associatifs à l'égard de la collaboration ?

Méthodologie retenue

Pour répondre à ces interrogations, notre recherche repose sur une méthodologie qualitative. Une posture compréhensive (Livian, 2018 ; Dumez, 2016) centrée sur le *pourquoi* et le *comment* du processus de collaboration est adoptée. Une méthodologie qualitative vise à comprendre les représentations et significations individuelles et collectives des acteurs en rapport avec un contexte duquel le phénomène est inséparable (Pettigrew, 1990). Parmi les méthodologies qualitatives existantes, notre choix s'est porté sur l'ethnographie organisationnelle (Rouleau, 2013). Recueillir un point de vue émiqque sur la collaboration -c'est-à-dire décrire ce processus du point de vue des acteurs (Arnould & Wallendorf, 1994)- appréhender les pratiques de collaboration et leurs significations nécessite une immersion prolongée de la chercheuse dans son terrain de recherche. Le choix de l'ethnographie s'explique par la difficulté à saisir la collaboration comme processus sans un investissement temporel et physique et incarné sur le terrain. Les concepts d'avantage et d'inertie collaboratifs tels que forgés par Vangen et Huxham (2010) reposent sur une dimension incarnée que l'ethnographie permet d'appréhender. La signification des interactions reste difficile, voire impossible à saisir sans que la chercheuse n'entre dans le processus de *devenir native* et de temps long qui caractérisent l'ethnographie. Celle-ci à une capacité unique à saisir les dynamiques relationnelles en cours (Zilber, 2014 ; 2015 ; Berthod, Grothe-Hammer & Sydow, 2018). Une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations doit permettre de comprendre un processus relationnel entre une diversité d'acteurs. C'est pourquoi nous avons choisi de définir le périmètre de notre cas ethnographique à l'échelle d'un champ (Zilber, 2014 ; Zilber, 2015) rassemblant des acteurs publics et associatifs autour de la construction de politiques publiques. L'ethnographie à l'échelle d'un champ (Zilber, 2014) correspond aux nouvelles formes d'ethnographies organisationnelles (Van Maanen, 2006) développées depuis les années 2000 (Rouleau, de Rond & Musca, 2014). Notre volonté est de proposer une ethnographie d'une collaboration gouvernements-associations centrée sur une communauté de pratiques et d'acteurs et reflétant une conception dynamique de l'organisation (Langley & Tsoukas, 2010). L'organisation n'est pas conçue comme une structure mais comme produit d'un travail continu d'organisation (Terssac & Lalande, 2002 ; Czarniawska, 2008). Cette perspective offre des opportunités importantes pour saisir le caractère inter-organisationnel de la collaboration gouvernements-associations. L'articulation entre théorie et terrain n'est pas envisagée par la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967 ; Charmaz & Mitchell, 2001 ; Glaser, Bailyn, Fernandez, Holton, & Levina, 2013) car elle ne vise pas à faire émerger une théorie de la

collaboration de l'étude de notre terrain. Nous avons privilégié l'Extended Case Method (ECM), ou Méthode des cas élargis (MCE) développée par Burawoy (1998 ; 2000 ; 2003 : 2009). Celle-ci propose de percevoir l'ethnographie comme un moyen de développer, de modifier, de prolonger des théories existantes plutôt que d'en faire émerger. Elle soutient que des phénomènes globaux, ici la gouvernance publique, la transformation des relations entre gouvernements et associations vers la collaboration et des paradigmes de l'action publique, peuvent être étudiés à partir de l'ethnographie de cas très situés.

Présentation du champ d'application et du terrain

La méthode suivie pour délimiter un cas ethnographique de collaboration gouvernements-associations nous a amenée à sélectionner un domaine de politiques publiques et un territoire particulier. D'abord, l'étude des transformations relationnelles associée à la gouvernance publique doit s'ancrer sur un domaine d'action publique particulier (Rigaud, 2012). Nous avons choisi d'étudier la collaboration portant sur les politiques publiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Ce domaine d'action publique a retenu notre attention car il fait l'objet d'une pression collaborative très forte, portée par les acteurs supranationaux (notamment onusiens et européens) et que son objet est la promotion explicite de valeurs sociétales. Il représente la saisie institutionnelle et managériale des revendications issues de l'organisation du mouvement social féministe, les associations en étant une forme organisationnelle privilégiée (Katzenstein, 1987). Les relations ambivalentes et évolutives entre les acteurs gouvernementaux et les acteurs associatifs ont été déterminantes pour leur institutionnalisation et leur mise en œuvre. Cette valeur est associée à une histoire administrative qu'on peut retracer, marquée par l'intersection des réseaux militants, administratifs et académiques (McBride Stetson & Mazur, 1995 ; Revillard, 2016 ; Dauphin, 2010) et la temporalité de ces politiques publiques est avantageuse pour la chercheuse. La médiatisation transnationale dans le prolongement des mouvements dits de la libération de la parole des femmes (*#MeToo*), en cours de ce travail de recherche, a formé un contexte intéressant en termes de pressions collaboratives. Ce domaine d'action publique vise à résoudre un problème public, les inégalités liées au genre, qui constitue l'un des dix-sept ODD de l'ONU. Priorité supranationale, elle présente des manifestations et des enjeux localisés, multi-dimensionnels et fragmentés. L'égalité entre les femmes et les hommes est régulièrement

présentée²⁴ comme un problème pernicieux, parce qu'elle implique un changement culturel. Ces caractéristiques justifient des appels insistants dans la communauté internationale à la constitution de partenariats et de collaborations avec la société civile aux niveaux nationaux, régionaux et locaux (Thiel, 2019).

Ensuite, nous avons choisi une délimitation territoriale de notre champ, en nous intéressant à un cas français, à une échelle de gouvernance publique régionale et à une région française en particulier. Le choix de la France s'explique par une histoire très riche des relations gouvernements-associations (Archambault, Gariazzo, Anheier & Salamon, 1999 ; Archambault, 2015 ; 2019) et l'optimisation de la qualité de l'immersion. Le choix d'une échelle de gouvernance régionale est motivé par la territorialisation de l'enjeu de l'égalité et de la question collaborative. La sélection de la région considérée s'explique par ses caractéristiques rendant saillants les enjeux locaux spécifiques de l'égalité entre les femmes et les hommes. C'est une région frontalière, densément peuplée, marquée par un fort taux de chômage et de pauvreté lié à la désindustrialisation, qui présente des problématiques importantes de santé publique et d'éducation (alcoolisme, grossesses juvéniles, illettrisme...) avec une population jeune. Une histoire migratoire complexe de vagues successives d'immigration intra et extra européenne en font un territoire extrêmement multiculturel et elle est aujourd'hui au cœur de la gestion de la crise migratoire que connaît le continent depuis 2010. Une perspective longitudinale rétrospective peut être adoptée sur la constitution du champ depuis les premières politiques régionales en 1981 jusqu'à aujourd'hui. Nous pouvons retracer l'émergence et l'institutionnalisation du champ de l'égalité, l'évolution de ces référentiels, de ses acteurs et de leurs relations.

La dynamique collaborative peut être observée en cours de processus grâce à notre immersion de trois ans dans le champ, de la fin 2016 au début 2020. Mener une ethnographie *à l'échelle d'un champ* (et non une ethnographie « *d'un champ* ») pose l'enjeu de la position de la chercheuse, celle-ci n'ayant pas le don d'ubiquité. Une double entrée associative et académique dans le champ régional étudié a été sélectionnée. Nous sommes devenue

²⁴ Nous sommes critique face à la thèse d'une complexité du problème de l'égalité entre les femmes et les hommes. Nous soulignons ici que l'argument de la complexité est fréquemment mobilisé pour justifier la collaboration. La réalité de cette complexité peut être discutée et nous semble dépendre des aspects de l'égalité traités. À titre d'exemple, la question de la résolution des inégalités salariales à travail égal n'est pas complexe : les outils législatifs pour résoudre ce problème existent, des sanctions dissuasives doivent simplement être appliquées effectivement aux organisations contrevenantes. La question des inégalités salariales liées à la ségrégation genrée des métiers semble plus complexe puisqu'elle implique une réflexion sur la valorisation différenciée des compétences vues comme féminines et vues comme masculines dans la société.

administratrice et bénévole d'une association dominant le champ de l'égalité, Recherches Femmes*. Ce choix a été fait sur la base de l'intrication entre l'histoire de Recherches Femmes* et de l'organisation des politiques régionales d'égalité. L'association existe depuis l'émergence du champ, certaines de ses membres ayant vécu l'intégralité de la politique d'égalité régionale depuis ses fondements. Recherches Femmes* est une association de formation, conseil et d'expertise en égalité professionnelle qui réalise des actions variées de sensibilisation des organisations (collectivités territoriales, entreprises, associations, écoles et universités, centre sociaux...) et des publics (scolaires, professionnels). Financée au titre du Contrat de plan État-Région (CPER) depuis 1986, elle est en charge depuis 1982 d'une grande partie de la politique régionale relative à l'égalité professionnelle. Nous avons mené des activités de bénévolat ponctuel dans deux autres structures associatives situées davantage en périphérie du champ : une association de plaidoyer féministe d'orientation universaliste, Comme1fille* et une association d'accompagnement de femmes à l'accès aux droits portant une vision multiculturelle de l'égalité, Noiresetfières*. Sous la double casquette académique et associative, nous avons intégré le Groupe Égalité, une structure créée en 2018 sous l'impulsion de l'administration déconcentrée en charge de la politique régionale d'égalité, réunissant acteurs publics et associations. L'objet de ce groupe est de piloter une collaboration entre les acteurs associatifs et publics du territoire pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, autour de plusieurs projets et de l'organisation d'évènements régionaux, un cycle de rencontres territorialisées sur l'égalité. Le Groupe Égalité vise à renforcer les relations existantes entre les associations du champ de l'égalité et à ouvrir la dynamique collaborative sur le champ plus large de l'Économie sociale et solidaire (ESS)²⁵. L'objectif affiché est de faire de l'égalité entre les femmes et les hommes un grand chantier régional mobilisant l'ensemble du champ associatif. Notre immersion durant trois années dans le champ régional de l'égalité, avec une moyenne de deux jours par semaine consacrés au terrain de thèse a assuré une bonne compréhension des enjeux et du contexte de la collaboration gouvernements-associations et des normes de communication régissant les interactions entre les acteurs.

Collecte et analyse de données

L'observation participante constitue la principale source de données, collectées à travers l'écriture et la structuration de notre carnet de terrain. Il est constitué de plus de mille pages manuscrites d'observation participante, que nous avons structurées en quatorze cahiers

²⁵ Des illustrations détaillées d'activités réalisées dans le cadre de l'observation participante sont disponibles en **Annexe 2**, pages 463 à 472.

chronologiques et thématiques. Ces notes comprennent de nombreux entretiens informels avec les acteurs et actrices. Le volet audio de notre carnet de terrain est constitué de vingt-cinq heures d'enregistrements autorisés des événements observés et notre propre analyse réflexive du terrain²⁶. Dix-neuf entretiens semi-directifs ont été réalisés durant le travail de thèse auprès d'acteurs associatifs (responsables, salariés, responsables et bénévoles) spécialisés et non spécialisés dans l'égalité, d'acteurs publics (responsables spécialisés dans les questions d'égalité et non spécialisés) et de spécialistes de la politique d'égalité régionale. Ces entretiens formels sont associés à notre travail exploratoire visant à retracer l'histoire du champ et à identifier les acteurs en présence. Un recueil documentaire extensif comprenant de la littérature officielle et de la littérature interne fournie par les acteurs (rapports internes des administrations, documents et archives associatives) a été effectué. La diversité des données recueillies poursuit majoritairement une logique de complémentarité, elle ne vise pas à répondre aux mêmes axes de recherche et questionnements. Le **Tableau 2** synthétise les méthodes de collecte mobilisées, les données collectées et l'objectif de leur collecte.

L'ethnographie organisationnelle n'est pas une simple méthode de collecte de données mais une perspective analytique à part entière (Van Maanen, 2011b : 218) : le terrain (*fieldwork*), le travail intellectuel (*headwork*), et l'écriture et la narration (*textwork*) ne peuvent être désintriqués. Notre analyse a donc commencé en cours de recueil de données (Huberman & Miles, 2003) d'observation participante, avec l'écriture et la réécriture des carnets de terrain. La construction de formats de présentation non-narratifs (Huberman & Miles, 2003) comme des matrices ou des schémas a été d'une aide précieuse pour construire les narrations qui sont le cœur de la production scientifique associée à l'ethnographie. Les liens entre théorie et terrain sont envisagés comme une démarche itérative ayant pour point de départ la théorie, conformément à l'ECM mobilisée. Les observations sur le terrain ont été catégorisées en regard des théories de la collaboration et de la gouvernance existantes, dans une optique d'identifier des éléments qui n'étaient pas cohérents avec le savoir actuel. L'ECM n'a pas pour optique de confirmer ou de falsifier les théories existantes, mais plutôt de les amender et de les reconstruire.

²⁶ Des exemples de grille d'observation sont disponibles en **Annexe 3** (pages 473-474). Une présentation du processus d'écriture, exposant la transformation des notes de terrain et les différents types d'écriture est présentée en **Annexe 4** (pages 475-491).

Méthode	Données sur	L'objectif est de comprendre...
Observation participante : carnet de terrain écrit et audio	Fonctionnement organisationnel des associations Activités associatives et travail au quotidien des membres des organisations Activités de gouvernance associative (Conseil d'administration, Assemblées générales)	Les impacts organisationnels de la collaboration sur les associations Les significations et représentations de la collaboration pour les acteurs associatifs L'articulation des logiques de collaboration et de marché dans les pratiques quotidiennes La perception de l'articulation entre logiques de collaboration et hiérarchie Les stratégies officielles et délibérées des associations à l'égard de la collaboration
	Activités du Groupe Égalité Gouvernance du Groupe Égalité	Les interactions entre acteurs publics et associatifs et les règles les régissant L'articulation entre logique hiérarchique, de réseau et de marché mise en œuvre par les acteurs publics Les conceptions et la construction de la gouvernance de la collaboration
	Évènements du Groupe Égalité et évènements publics associant acteurs publics et associatifs	La mise en scène de la collaboration gouvernements-associations Les discours officiels de la collaboration Les positions et rapports de pouvoir entre les acteurs
	Entretiens informels	Le discours non officiel de la collaboration auprès des acteurs publics et associatifs Les positions et rapports de pouvoir entre les acteurs
Entretiens semi-directifs	Cadres associatifs, salariés, responsables, bénévoles associatifs (10) du champ de l'égalité, Salariés d'organisations généralistes du champ de l'ESS (2) Cadres de la fonction publique publics (managers publics) spécialisés dans l'égalité (actuels et passés) et non spécialisés (7) Spécialistes de la politique d'égalité régionale (2)	Les acteurs en présence, leurs relations, l'environnement institutionnel (démarche exploratoire) L'organisation politico-administrative de la politique publique et le discours officiel de la collaboration L'histoire du champ de l'égalité régionale et des politiques publiques
Recueil documentaire	Données secondaires exploitant les archives publiques nationales Littérature officielle sur l'organisation de la politique publique d'égalité (institutions européennes, institutions parlementaires, Cour des Comptes notamment) Documents associatifs (dont rapports d'activité et rapports financiers) Archives associatives (dont appels d'offre et appels à projets)	L'environnement institutionnel qui contraint l'agentivité des acteurs L'histoire de la politique d'égalité régionale et son insertion dans la politique d'égalité nationale et supranationale L'histoire des relations entre les acteurs et les dispositifs cadrant ces relations

Tableau 2 : Synthèse des données collectées

Les interactions en face-à-face entre les acteurs publics et associatifs, entre les acteurs associatifs entre eux et entre les acteurs et la chercheuse ont été analysées dans une perspective goffmanienne (Goffman, 1987 ; 1991). Elles ont été mises en regard avec l'analyse fine des positions et rapports de pouvoir entre les acteurs dans les CAS concernés : le CAS étatique, le CAS associatif régional, le CAS de promotion d'égalité entre les femmes et les hommes, et les liens entre ces champs.

Plan général de la thèse

Cette thèse est organisée en trois parties, chacune divisée en deux chapitres.

La première partie, *Approches du processus de collaboration gouvernements-associations et choix d'un cadre néo-institutionnaliste*, est consacrée au cadre conceptuel et théorique pour répondre à notre problématique. Le premier chapitre, *Les approches de la collaboration gouvernements-associations*, propose une délimitation définitionnelle et conceptuelle de la collaboration gouvernements-associations, expose ses enjeux pour le management public et souligne les apports et les limites des approches existantes du phénomène. Il montre comment une approche compréhensive de la collaboration comme processus, centrée sur le rôle et les interactions des acteurs associatifs et publics peut enrichir la connaissance de cet objet de recherche. Le second chapitre, *Un cadre intégrateur néo-institutionnaliste pour l'étude du processus de collaboration gouvernements-associations*, expose comment une approche néo-institutionnaliste sociologique répond à la nécessité de refléter le caractère incarné de la collaboration. Il montre que la TNI permet d'appréhender le caractère multi-niveau de notre objet de recherche, de l'échelle micro des pratiques de collaboration et des interactions des acteurs au phénomène de collaboration émergent au niveau du champ, et à la gouvernance collaborative à l'échelle macro. Notre ancrage conceptuel spécifique y est précisé : l'usage du CAS, du travail institutionnel et la perspective interactionniste comme fondations microsociologiques de la TNI.

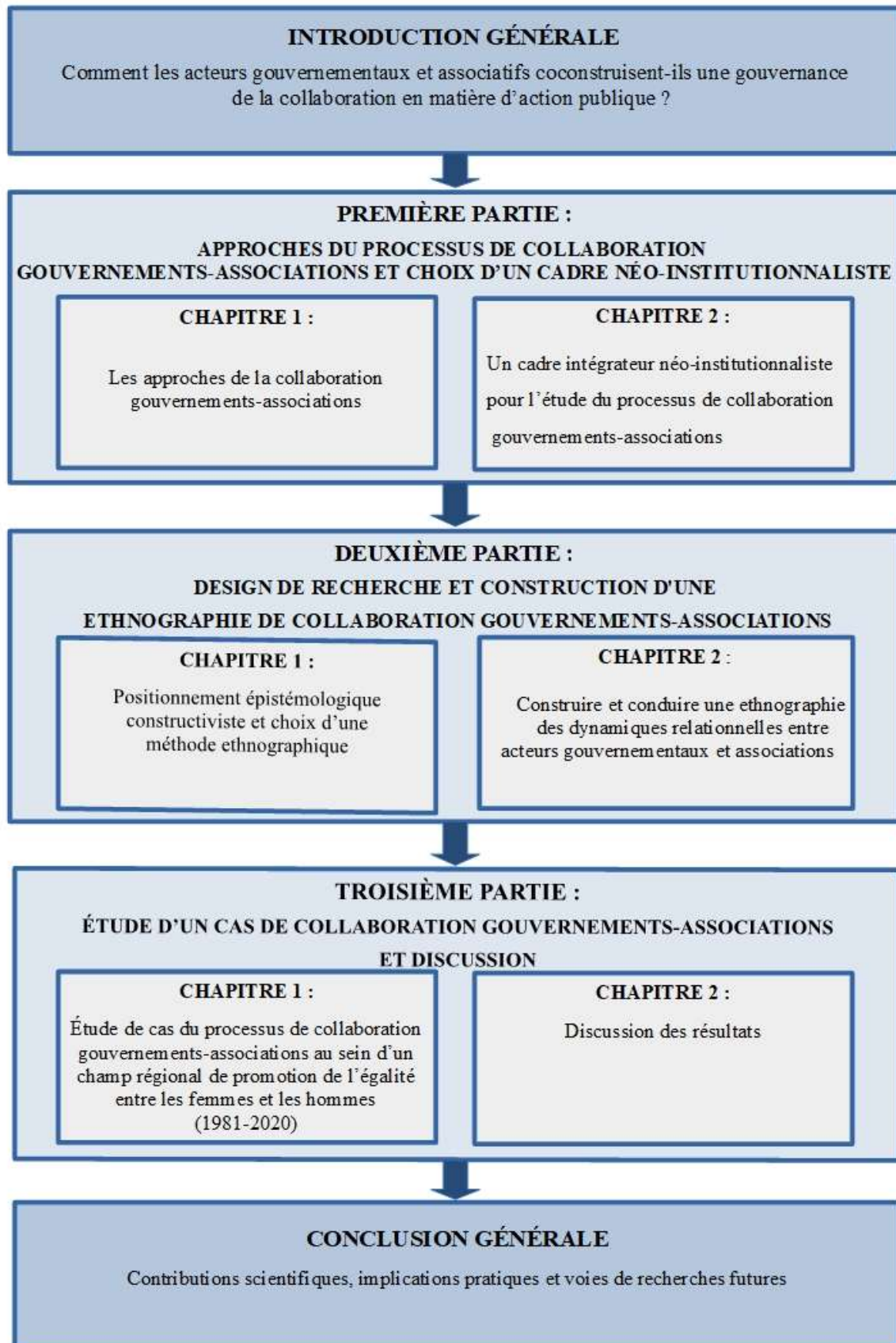
La deuxième partie, *Design de recherche et construction d'une ethnographie de collaboration gouvernements-associations*, expose la posture épistémologique constructiviste et la méthodologie ethnographique adoptées pour répondre à notre problématique et opérationnaliser notre recherche. Nous y expliquons comment une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations à l'échelle d'un champ peut être construite et comment les données ont été collectées et analysées. Le premier chapitre, *Positionnement*

épistémologique constructiviste et choix d'une méthodologie ethnographique, justifie les choix méthodologiques ayant été construits pour répondre à notre question de recherche. Le second chapitre, *Construire et conduire une ethnographie des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associations* est consacré aux principes méthodologiques ayant guidé la construction d'un cas ethnographique de collaboration gouvernements-associations menée à l'échelle d'un champ. Il expose les processus de collecte et d'analyse de données ayant été menés dans un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

La troisième partie, *Étude d'un cas de collaboration gouvernements-associations et discussion*, est dédiée à l'exposition des résultats de notre étude de terrain ethnographique sous la forme d'une étude de cas et à la mise en lien de ces résultats avec la littérature. Le premier chapitre, *Étude de cas du processus de collaboration gouvernements-associations au sein d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes*, présente l'évolution des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associatifs dans un champ d'action publique régional formé autour de l'égalité entre les femmes et les hommes comme problème public. Le second chapitre, *Discussion des résultats*, met en lien les résultats obtenus avec la littérature collaborative et la recherche en management public.

La conclusion générale reprend les contributions conceptuelles, théoriques et pratiques et les limites de ce travail doctoral.

Figure 3 : Représentation de la structure générale de la thèse



Remarques préliminaires : choix terminologiques utilisés pour cette thèse

Dans cette section préliminaire, nous précisons deux choix terminologiques pour cette thèse. D'abord, nous exposons notre usage des terminologies d'action publique et de politiques publiques. Ensuite, nous justifions de la terminologie retenue pour nommer les acteurs en présence, acteurs gouvernementaux et acteurs associatifs, et les implications d'un tel cadrage.

Remarque préliminaire 1 : Action publique et politiques publiques

Le terme d'action publique désigne les processus de construction et de mise en œuvre des politiques publiques : élaboration, décision, implémentation, pilotage, évaluation, adaptation. Les politiques publiques sont entendues comme des programmes gouvernementaux délimités à un secteur de la société ou un espace géographique donné. Elles matérialisent une « action collective participant à la création d'un ordre social et politique, à la direction de la société, à la régulation de ses tensions, à l'intégration des groupes et à la résolution des conflits » (Lascoumes & Le Galès, 2018 : 7). En utilisant la terminologie d'action publique, nous nous inscrivons dans les travaux francophones existants en sociologie des politiques publiques - désormais nommée sociologie de l'action publique. Le choix de privilégier ce terme depuis une vingtaine d'années affirme le caractère processuel, dynamique et multi parties-prenantes des politiques publiques (Lascoumes & Le Galès, 2018). L'action publique exprime un rejet d'une conception rationnelle, linéaire et fixiste des politiques publiques centrées sur les acteurs publics, et plus particulièrement sur l'État dans les pays européens. Elle témoigne du dépassement du modèle classique du gouvernement centralisé. Elle traduit le glissement d'une analyse centrée sur l'État à une analyse tournée vers l'appréhension de l'ensemble des interactions entre les acteurs et sur l'implémentation (Lascoumes, Le Galès, 2018). La terminologie action publique insiste particulièrement sur l'intégration d'acteurs issus de la société civile, notamment associatifs à l'action publique dans une optique de démocratie participative (Laville & Salmon, 2015).

Remarque préliminaire 2 : Acteurs gouvernementaux et acteurs associatifs

Notre thèse se focalise sur deux types d'acteurs, qu'il convient de délimiter : les acteurs gouvernementaux et les acteurs associatifs. D'abord, lorsque nous évoquons les acteurs publics, nous nous référons à l'encadrement des statuts légaux : des organisations et des acteurs de nature politique, administratives ou opérationnels ayant un statut public. Nous utilisons le terme d'organisations gouvernementales, de pouvoirs publics, de gouvernements (par traduction directe du *governments* anglophone) pour désigner des organisations publiques en charge de la conduite des activités gouvernementales et des politiques publiques. Nous utilisons le terme de gouvernements au pluriel, un

choix qui peut paraître étonnant dans le contexte politico-administratif français où le gouvernement au singulier est utilisé pour désigner le gouvernement central, celui de la République française. Le pluriel fait référence aux différents niveaux gouvernementaux existants : gouvernements est utilisé comme synonyme d'acteurs gouvernementaux au niveau central (les ministères), au niveau déconcentré qui le décline sur les territoires (les préfectures et directions régionales et départementales) et au niveau décentralisé (les collectivités territoriales soit les régions, départements, communes et les intercommunalités comme les métropoles) dans le terme collaboration gouvernements-associations. Nous modérons l'usage du terme État, qui a une connotation institutionnelle forte : il se réfère dans l'imaginaire collectif à une autorité centralisée et unifiée. De plus, cette terminologie exclut légalement des acteurs gouvernementaux importants, les collectivités territoriales. Nous parlons d'État lorsque nous nous plaçons à une échelle de description institutionnelle - par exemple, la séparation de l'Église et de l'État ou la reconnaissance de la liberté associative par l'État. Nous privilégions le terme d'organisations, d'acteurs gouvernementaux, de gouvernements ou de pouvoirs publics pour les échelles d'analyse organisationnelle ou inter-organisationnelle.

Ensuite, nous nous référons au second type d'acteurs comme des acteurs associatifs ou des associations. Les dénominations choisies pour décrire ces acteurs s'inscrivent dans des traditions et ont des implications conceptuelles fortes (Laville & Eynaud, 2019). Cinq grandes terminologies anglosaxonnes positionnent les organisations qui ne sont ni le marché ni l'État comme un *secteur*. Il s'agit du secteur non-lucratif (*Nonprofit Sector*), du secteur à visée non lucrative (*not-for-profit Sector*), du secteur volontaire (*Voluntary Sector*), du tiers secteur (*Third Sector*) et du secteur indépendant (*Independent Sector*). Le choix dans les dénominations sectorielles est historiquement associé aux affiliations disciplinaires (Thayer-Scott, 1997 ; Reed & Howe, 1999). Les économistes ont privilégié le terme de secteur non lucratif pour souligner l'absence de réalisation de profit, donc le caractère improductif des activités d'un secteur résiduel. Les juristes ont préféré celui de *not-for-profit Sector* pour affirmer l'*intention* non-lucrative comme orientation primaire n'empêchant pas la réalisation d'un objectif secondaire de surplus financier. Les politistes ont choisi les dénominations de secteur indépendant ou de secteur tiers comme ensemble émergeant face au gouvernement et au marché. Les sociologues ont préféré l'usage de secteur volontaire qui insiste sur la socialité résultant d'une adhésion libre. La connotation historique des termes semble s'être lissée, avec un large usage international des termes de secteurs non lucratif et tiers.

Ces terminologies sectorielles, et en particulier celle de secteur tiers, associée à l'économie néoclassique et à la défaillance des secteurs publics et privés, sont critiquées. Elles proposent des dénominations par défaut des acteurs, comme secteur résiduel, et véhiculent l'image d'une séparation nette entre les trois secteurs (Camus, 2014 ; Nyssens, 1998 ; Lewis, 1997). Cette perspective peut paraître inadaptée au brouillage croissant des frontières sectorielles (Bromley & Meyer, 2017) et à la caractéristique intrinsèque du *tiers secteur* comme pluriel, ouvert et médiateur (Nyssens, 1998 ; Lewis,

1997). L'image de frontières fixes et imperméables entre trois secteurs d'activité « dans des compartiments séparés » (Eme & Laville, 1999 :101) véhiculée par ces dénominations peut être limitant. Elles laissent à croire à une homogénéité organisationnelle des acteurs n'appartenant ni au secteur privé lucratif ni au secteur public (Pestoff & Brandsen, 2010 : 224) et se concentrent sur leur fonction économique. Les dénominations sectorielles s'ancrent en effet dans une *approche économique et politique* des relations État/ associations (Camus, 2014) dont l'objectif est de comprendre la persistance des trois secteurs et la variabilité de leur périmètre. Des terminologies sectorielles alternatives se sont développées pour refléter un secteur conçu comme une combinaison flexible de types d'économie, dynamique, souvent représenté par un triangle. Mintzberg (2015) propose la dénomination de *secteur pluriel* pour répondre à cette impasse, reflétant à la fois la fonction de ce secteur -assurer le pluralisme institutionnel en démocratie selon l'approche néo-tocquevillienne - et la pluralité des acteurs le composant.

Les conceptualisations sectorielles se distinguent des conceptualisations par l'économie sociale, l'économie solidaire et par l'ESS, focalisées sur l'intrication des fonctions économique et politique des organisations désignées. Le cadrage actuel par l'ESS résulte d'une progression de l'associationnisme à l'économie sociale, puis à l'économie solidaire et enfin à un projet de synthèse entre dimensions sociale et solidaire (Fraissee, Gardin, Laville, Petrella, & Richez-Battesti, 2015). L'associationnisme est un projet d'approfondissement de la démocratie politique émergeant à partir du XIX^{ème} siècle. Il promeut un modèle de solidarité nouveau, fondé sur l'égalité et la réciprocité, c'est un « projet de démocratisation de la société mené à partir d'actions collectives, libres et volontaires, ayant pour but la lutte pour l'égalité » (Laville, 2010 : 2). Il s'oppose à un modèle philanthropique de solidarité, notamment incarné dans le paternalisme industriel, ancré sur les principes de charité et de bienveillance et maintenant les différences de statut (riches/pauvres, aidants/aidés, gouvernants/gouvernés) : il s'agit de *corriger* les effets des inégalités plutôt que de les supprimer. L'État social naissant prend le relais des initiatives philanthropiques et les systématisent, en s'appuyant sur des associations devenues prestataires de services sociaux. L'économie sociale s'affirme comme « catégories d'organisations privées non capitalistes » (Defourny & Nyssens, 2011 : 1) dotées de statuts et de règles particulières. Sa première définition autour des coopératives et des mutuelles va s'élargir à une large partie des associations. Au-delà de ses formes organisationnelles, l'économie sociale « insiste sur des principes ou des valeurs qui sont sensés inspirer ces modes de fonctionnement spécifiques : autonomie de gestion, finalité de service plutôt que de rapport financier (d'où une rémunération limitée du capital et des réserves collectives impartageables), égalité des membres et processus de décision démocratique. » (Defourny & Nyssens, 2011 : 2). À partir des années 1970, nourrie par les préoccupations de divers mouvements sociaux (écologie et féminisme notamment), l'économie solidaire va porter une critique de l'économie sociale en affirmant une filiation au projet associationniste originel, émancipatoire. Elle désigne « l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de

solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel » (Laville, 2005 : 253). L'économie solidaire propose des initiatives citoyennes collectivement organisées pour le renforcement démocratique et comme alternative au marché. Au milieu des années 2000, une tentative de rassembler les deux courants amène à l'institutionnalisation de l'ESS qui tente d'en faire une synthèse. Le cadrage par l'économie solidaire, repris dans l'ESS insiste sur la dimension de solidarité, du principe de réciprocité et de volontariat au cœur du projet de ces organisations et sur le rôle politique de ces structures en démocratie et sur leur place dans les économies. Il permet d'envisager des ponts entre ces structures et l'organisation de mouvements sociaux. Les structures de l'ESS ont fait l'objet d'un encadrement légal dans de nombreux pays, dont la France²⁷. Elles désignent des coopératives, mutuelles et organisations sans but lucratif prenant majoritairement la forme organisationnelle d'associations. Aujourd'hui, l'ESS fait face à la montée de formes organisationnelles privées lucratives ou hybrides et surtout de référentiels entrepreneuriaux libéraux en matière d'innovation sociale (entrepreneuriat social, entreprise sociale, social business) (Juan, Laville & Subirats, 2020 ; Defourny & Nyssens, 2011).

Dans ce travail de thèse, nous désignons les acteurs comme des associations ou des acteurs associatifs en nous référant à la définition légale reposant sur la liberté d'association, encadrée en France par la loi du 1^{er} juillet 1901 et inscrite dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme²⁸. Ce sont des organisations de droit privé formées par une convention volontaire entre au moins deux personnes dont l'activité ne vise pas l'enrichissement personnel de ses membres. Leur objet social ne peut donc être ni commercial ni lucratif, mais elles n'ont pas forcément de vocation d'intérêt général. Au-delà de la délimitation légale claire qu'offre cette dénomination, elle permet de penser le rôle politique de l'association, le lien entre ces structures, l'ESS, les mouvements sociaux et la démocratie. Nous la favorisons par rapport aux dénominations *d'Organisations non gouvernementales* qui soulèvent un imaginaire trop marqué (grandes associations humanitaires transnationales) et dépolitisent ces structures (Moallic, 2017 ; Pesqueux, 2020). Nous n'utilisons pas non plus les terminologies organisationnelles se référant à la communauté (organisation de mouvements sociaux) ou aux mouvements sociaux (coalitions, organisation de mouvement social) pour la désignation générique de ces acteurs. Enfin, nous ne mobilisons pas le concept de société civile - ou d'Organisations de société civile - pour désigner ces acteurs du fait des débats préalablement exposés quant aux contours de la société civile. Nous discutons toutefois des usages de tels cadrages de l'action associative et de leurs implications (Pirotte, 2010).

²⁷ Loi du 31 juillet 2014 relative à « l'Économie sociale et solidaire » dite loi « Hamon ».

²⁸ 10 décembre 1948, Assemblée générale des Nations-Unies, article 20.

<https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>

PREMIÈRE PARTIE :

APPROCHES DU PROCESSUS DE COLLABORATION

GOUVERNEMENTS-ASSOCIATIONS ET CHOIX D'UN CADRE NÉO- INSTITUTIONNALISTE

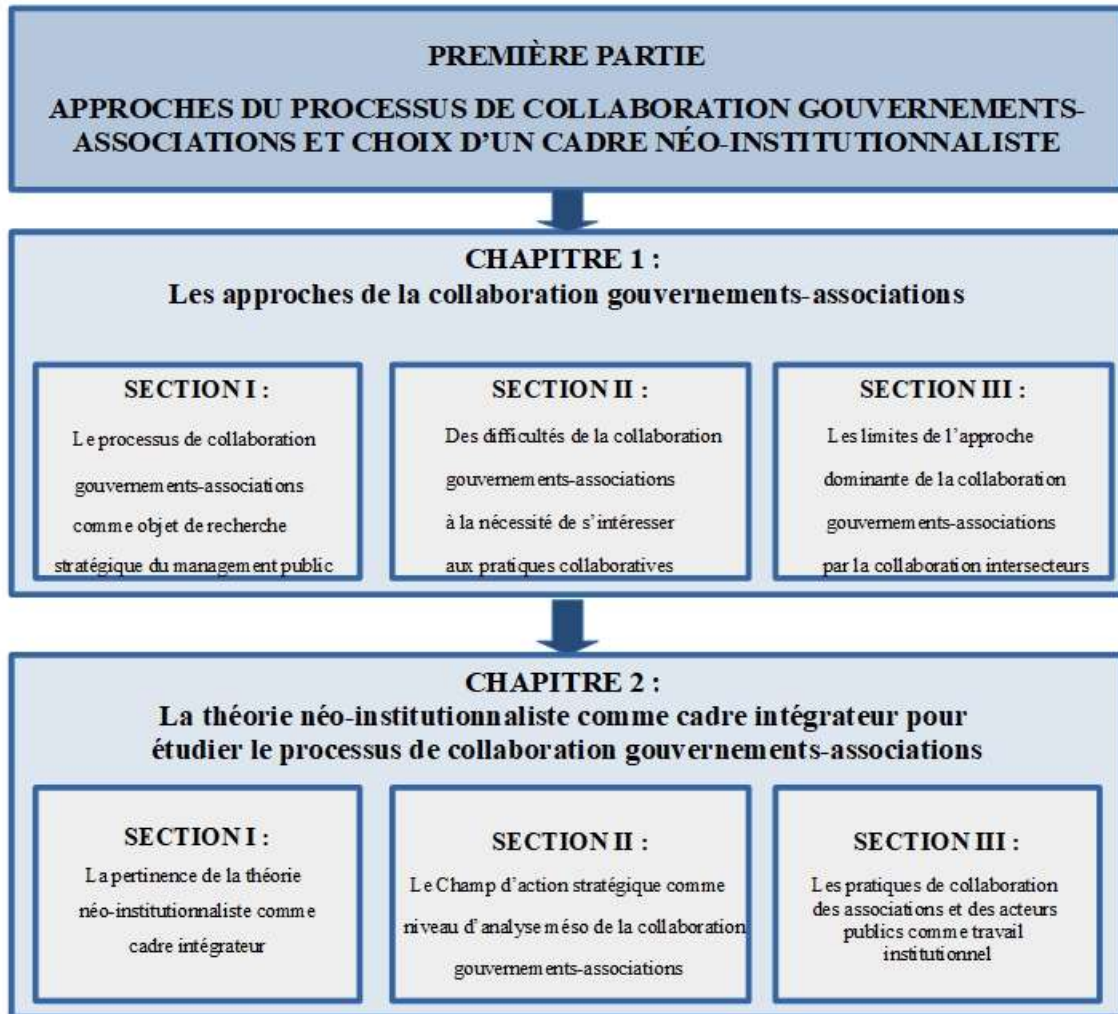
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Cette partie propose une revue de littérature sur le phénomène de collaboration gouvernements-associations et sur la construction d'une gouvernance de la collaboration par les acteurs gouvernementaux et associatifs. À cet effet, elle est divisée en deux chapitres.

Le premier chapitre, *Les approches de la collaboration gouvernements-associations*, se concentre sur la délimitation définitionnelle et l'exposition des enjeux de la collaboration gouvernements-associations. Il examine les approches de ce phénomène ayant émergé depuis les années 1990 et expose les apports et limites de l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs. Il montre comment une approche compréhensive de la collaboration comme processus, centrée sur le rôle des acteurs associatifs et publics peut bénéficier à la connaissance sur cet objet de recherche.

Le second chapitre, *Un cadre intégrateur néo-institutionnaliste pour l'étude du processus de collaboration gouvernements-associations*, présente l'intérêt du cadre théorique proposé pour saisir l'articulation du caractère multi-niveaux de la collaboration et refléter le caractère incarné de ce processus. Il expose l'articulation d'un cadre théorique intégrateur néo-institutionnaliste construit autour de trois concepts : le CAS, l'entrepreneuriat et le travail institutionnel et les interactions.

Figure 4 : Représentation de la structure de la première partie



CHAPITRE 1. Les approches de la collaboration gouvernements-associations

Introduction du chapitre 1

Ce chapitre propose une délimitation définitionnelle et conceptuelle du phénomène de collaboration gouvernements-associations. Il resitue sa constitution comme objet de recherche légitime dans plusieurs disciplines et pans des sciences sociales et de gestion, et comme enjeu stratégique du management public. Il souligne la double portée descriptive et normative de la collaboration gouvernements-associations. Ce concept vise à la fois à analyser des transformations relationnelles avérées et en cours et à porter la construction d'un nouveau paradigme de l'action publique et de l'État en rupture avec le NPM, la Nouvelle gouvernance publique. Nous présentons les apports des approches existantes de la collaboration gouvernements-associations et soulignons la nécessité de croiser les travaux en management public et associatif, sur la collaboration intersecteurs et sur les associations et mouvements sociaux. À partir des limites de l'approche dominante du phénomène par la collaboration intersecteurs, nous montrons comment une approche compréhensive de la collaboration comme processus, centrée sur le rôle des acteurs associatifs et publics peut bénéficier à la connaissance sur cet objet de recherche.

À cet effet, le chapitre est divisé en trois sections. D'abord, nous exposons comment la collaboration gouvernements-associations comprise comme un processus s'est constituée comme un objet de recherche légitime en management public et dans d'autres champs de recherche (*Section I.*). Ensuite, nous montrons que les défis posés par la collaboration gouvernements-associations imposent de s'intéresser aux pratiques de collaboration et de gouvernance de la collaboration mis en œuvre par les acteurs (*Section II.*). Enfin, nous présentons les limites de l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs et les implications conceptuelles, méthodologiques et théoriques pour répondre à ces écarts (*Section III.*).

Section I. Le processus de collaboration gouvernements-associations comme objet de recherche stratégique du management public

Cette section a pour objectif de cadrer le phénomène observé, la collaboration gouvernements-associations appréhendée comme un processus. Elle montre comment elle s'est constituée comme objet de recherche légitime et stratégique en management public, sa saisie par des champs de recherche divers appelant à une conversation entre les littératures. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous proposons un cadrage définitionnel processuel de la collaboration gouvernements-associations (*section I.1*). Ensuite, nous montrons que la collaboration gouvernements-associations est devenue un objet de recherche central et stratégique en management public à travers le rapprochement avec la littérature associative (*section I.2*). Enfin, nous montrons que la collaboration gouvernements-associations est un objet de recherche à l'intersection des champs de recherche et des disciplines et fait l'objet d'une approche par la collaboration intersecteurs dominante (*section I.3*).

I.1 Une définition processuelle de la collaboration gouvernements-associations

Cette sous-section précise le cadrage définitionnel retenu. Elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous proposons une approche du phénomène de collaboration centrée sur trois dimensions (*sous-section I.1.1*). Ensuite, nous exposons les deux grandes conceptions de la collaboration, la conception fixiste et la conception processuelle (*sous-section I.1.2*). Enfin, nous retenons pour ce travail de thèse une conception dynamique de la collaboration gouvernements-associations (*sous-section I.1.3*).

I.1.1 Une approche tri-dimensionnelle de la collaboration

Le concept de collaboration est polysémique et défini diversement par la littérature. Trois éléments font toutefois consensus (Camus, 2012) :

- (1) Une dimension inter-organisationnelle : elle concerne les relations entre des organisations appartenant au même secteur (intra-secteur) ou de secteurs différents (intersecteurs)
- (2) Une dimension de coopération définie génériquement comme des pratiques de travail en commun par des acteurs partageant des règles et des informations (Coston, 1998)

(3) Une dimension sociale : les acteurs sont réunis autour de la résolution d'un problème social particulier ou d'un enjeu social qui les rassemble (Bryson et al., 2006 ; 2015).

1.1.2 Conceptions fixiste ou processuelle de la collaboration

Deux grandes catégories de définition de la collaboration peuvent être distinguées : une conception fixiste décrit la collaboration comme une configuration relationnelle existante et une conception processuelle décrit la collaboration comme la dynamique de développement de ces relations. Dans la conception fixiste, elle désigne une situation où les organisations entretiennent des relations de haute intensité (Keast et al., 2007), une interdépendance mutuelle, tout en préservant leur autonomie et leurs frontières organisationnelles (Ansell & Gash, 2017). La collaboration apparaît alors un idéal et un idéal-type de configuration relationnelle, à l'extrême du spectre des relations inter-organisationnelles. La « véritable collaboration » (Coston, 1998 : 375) nécessite une codétermination des objectifs, une prise de décision centrée sur le consensus, une coordination des acteurs sur un mode horizontal et non hiérarchique par un mécanisme de confiance, et une responsabilité partagée des effets de l'action et des résultats obtenus (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). Elle est donc rare (Coston, 1998) et la collaboration gouvernements-associations ne peut jamais exister : les modalités de financement (Toepler, 2018 ; Lu & Zhao, 2019a ; 2019b) et de contrôle des statuts associatifs par l'État créent des asymétries de pouvoir en faveur des acteurs gouvernementaux.

La conception processuelle de la collaboration porte une vision dynamique de la collaboration, comme processus de construction de relations collaboratives et d'arrangements collaboratifs de gouvernance. Cette définition élargie (Bryson et al., 2015 ; O'Toole, 2015 ; Popp et al., 2014) est aujourd'hui dominante. Najam (2000) appréhende la collaboration comme la construction d'une congruence entre les buts poursuivis par les acteurs et les moyens de les atteindre. La collaboration n'est pas un état des relations interacteurs à un *instant t* mais une construction de cette configuration au travers des interactions entre les acteurs. Il s'agit d'une dynamique relationnelle vers une coopération plus étroite et une intégration plus poussée des acteurs autour d'un projet commun. Les dispositifs à travers desquels les acteurs collaborent et les formes organisationnelles que revêt la collaboration peuvent varier, être plus ou moins formalisés et durables dans le temps (Gazley 2008 ; Simo & Bies 2007). La conception processuelle est associée à l'identification d'étapes et de phases de la collaboration. Différentes étapes du processus de collaboration ont été théorisées sous forme de continuum (Agranoff & McGuire, 2004) en fonction de l'intensité des relations entretenues (Selden, Sowa & Sandfort,

2006) du degré de dépendance mutuelle (Brinkerhoff, 2002), la nature des liens inter-organisationnels (Bryson et al., 2006), le degré de prise de décision commune (Schaeffer & Loveridge, 2002). Parmi les différents modèles proposés, celui d’Austin (2000), initialement conçu pour la collaboration entreprises-associations est le plus utilisé et a été transposé à la collaboration gouvernements-associations (Cheng, 2019). Il présente l’intérêt de penser la fluidité et la transition entre les différentes étapes (Gazley & Guo, 2015 ; Cheng, 2019). Trois étapes du processus de la collaboration sont distinguées : (1) une étape philanthropique caractérisée par l’acceptation des partenaires d’allouer des ressources au travail commun alors qu’ils sont encore largement indépendants, (2) une étape transactionnelle de focalisation du partenariat sur des programmes spécifiques explicites et des objectifs partagés et (3) une étape intégrative associée à un fonctionnement sur le modèle des co-entreprises, avec une collaboration inter-organisationnelle devenue centrale dans les activités organisationnelles.

1.1.3 Choix d’une définition processuelle de la collaboration gouvernements-associations

Ce travail de thèse se situe dans la seconde tradition en considérant la collaboration comme un processus. Nous mobilisons la définition de la collaboration intersecteurs développée par Bryson et al. (2006) largement utilisée dans la littérature CSC (Bryson et al., 2015). La collaboration intersecteurs est envisagée comme le développement d’un ensemble de modalités d’engagement des organisations dans la résolution des problèmes publics. La collaboration intersecteurs y désigne « le processus de mise en lien et de partage d’informations, de ressources, d’activités et de capacités par des organisations appartenant à au moins deux secteurs différents afin d’obtenir ensemble un résultat ne pouvant être atteint par les organisations d’un seul secteur séparément ». (Bryson et al., 2006, : 44 notre traduction). Il s’agit d’un processus qui conduit à créer et densifier les liens inter-organisationnels tout en maintenant la nature organisationnelle distincte (pas de fusion des organisations). La collaboration est associée à la structuration en réseau et donc au développement de modes de relations moins hiérarchiques et plus horizontalisée. Nous nous inscrivons dans la continuité des auteurs et autrices utilisant collaboration et partenariats comme synonymes²⁹ (Cheng, 2019 ; Vangen et al., 2015 ; Bryson et al., 2015 ; 2006 ; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). Durant ce travail de thèse, nous privilégions le terme de collaboration qui nous paraît davantage refléter notre choix de nous inscrire dans une approche processuelle par son suffixe. Nous

²⁹ A l’exception des Partenariats Publics-Privés (PPP) qui ne sont pas un synonyme de collaboration public-privé mais un type particulier de relations formelles contractualisées (Bryson et al., 2015).

définissons donc la collaboration gouvernements-associations comme un type de collaboration intersecteurs particulier qui concerne les acteurs gouvernementaux et les acteurs associatifs³⁰. La collaboration gouvernements-associations désigne ainsi le processus de mise en lien et de partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par des organisations appartenant aux secteurs publics et associatifs afin d'obtenir ensemble un résultat ne pouvant être atteint par les organisations d'un seul secteur séparément (définition adaptée de Bryson et al., 2006, notre traduction).

I.2 La collaboration gouvernements-associations comme objet de recherche stratégique du management public

Cette section revient sur la construction de l'objet de recherche collaboration gouvernements-associations en management public. Elle montre comment celle-ci est devenue ces vingt dernières années un objet de recherche central et stratégique du management public. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que la constitution des associations comme objets légitimes des sciences de gestion et du management public a été un préalable à l'étude de leur collaboration avec les organisations gouvernementales (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous décrivons le tournant relationnel conjoint de la recherche en management public et associatif ayant conduit à ériger la collaboration gouvernements-associations comme enjeu stratégique majeur (*sous-section II.2.2*).

I.2.1 De la marginalité à la reconnaissance de l'objet associatif dans le management public

I.2.1.1 Une construction de l'objet en dehors des sciences de gestion

Les associations ont longtemps été le parent pauvre des recherches en gestion. Elles ont été saisies comme objet de recherche par d'autres disciplines de sciences sociales, au premier rang desquelles les sciences politiques, la sociologie et de façon plus récente l'économie (DiMaggio & Anheier, 1990). En sciences politiques, des réflexions précoces ont été développées sur le fait associatif et le rôle des associations en démocratie. Les associations sont bien représentées en sociologie politique (en particulier les syndicats et les partis politiques), en sociologie des organisations, mais aussi en sociologie des mouvements sociaux (Davis, McAdam, Scott & Zald, 2005), comme organisation desdits mouvements. Ces différentes disciplines ont porté un intérêt variable aux associations et composé un savoir très morcelé sur

³⁰ Les choix concernant la terminologie de dénomination de ces deux types d'acteurs sont explicités dans la **Remarque préliminaire 2** de cette thèse (page 42).

cet objet de recherche. Ainsi, les sciences économiques ont avant tout cherché à expliquer l'existence du tiers secteur, son origine et la variabilité de sa taille (Salamon & Toepler, 2015). Dans ces théories de l'offre associative, la création d'associations et du secteur associatif est conçue comme un résidu issu des défaillances du marché et du secteur public à produire des biens publics. D'autres théories, centrées sur la demande associative ont cherché à expliquer la demande croissante des citoyens et citoyennes pour les associations. La théorie des biens publics (Weisbrod, 1977) voit ainsi l'origine de la demande d'associations dans le pluralisme et la diversification croissante des sociétés : la demande de biens publics se diversifie, ne représentant souvent qu'une minorité des intérêts des citoyens, auxquels les associations peuvent répondre. Depuis les années 1990, la théorie de la défaillance volontaire (Salamon & Anheier, 1998) manifeste la volonté de ne plus conceptualiser le rôle des associations par défaut et appuie une perspective de collaboration intersecteurs : chacun des secteurs présenterait des forces et des faiblesses pouvant être combinées.

L'intérêt limité des sciences économiques et de gestion pour le secteur associatif jusqu'aux années 1980 se manifeste par un manque généralisé de statistiques longitudinales fiables dédiées à ces organisations et au secteur associatif. Dans des contextes géographiques variés, la complétude, le suivi et l'ampleur des données historiques (par exemple sur les modes de financement) sont très lacunaires. L'intérêt croissant pour les associations se manifeste d'ailleurs par la volonté de quantifier finement l'ampleur du phénomène associatif dans ses dimensions marchandes et extra-marchandes, afin d'en assurer une comparabilité temporelle et géographique (Archambault, 2015 ; Tchernonog & Prouteau, 2019)³¹. Au-delà de logiques disciplinaires et de communautés scientifiques distinctes, la multiplicité des disciplines et traditions de recherche signale une difficulté à saisir les dimensions économiques, sociales et politiques et organisationnelles de l'association à travers un seul prisme (Laville & Sainsaulieu, 1997). Cette multidisciplinarité de l'objet n'a pas pour objectif d'être évacuée : elle doit être prise en compte.

I.2.1.2 L'extension de la logique managériale de l'entreprise aux associations

Les sciences de gestion se sont intéressées tardivement au secteur associatif et aux associations du fait d'une genèse enracinée dans l'étude de la grande entreprise privée. La

³¹ La création en janvier 2019 de l'Institut français du monde associatif, fondation ayant pour but de financer la recherche sur le fait associatif est à ce titre un signal fort. L'appel particulier lancé aux historiens des associations est équivoque : nos représentations historiques de la place des associations sont largement tronquées.

gestion s'est structurée non en fonction d'une typologie d'organisations présentant des spécificités (de taille, de secteur, de domaine d'activités, de gouvernance) mais des départements fonctionnels des grandes entreprises privées (Ressources humaines, Contrôle de gestion, Finances, Comptabilité, Communication, Marketing, Management stratégique, Logistique) (Queinnec & Igalens, 2004). Son objet d'étude privilégié est donc la grande entreprise au fondement de sa constitution comme discipline (Tsoukas & Knudsen, 2005). L'émergence du management public, qui prend pour objet d'étude des organisations publiques longtemps chasse gardée des sciences politiques et du droit -l'administration publique- peut à ce titre être vue non comme un élargissement des objets de recherche légitimes en gestion mais comme une extension des logiques managériales de l'entreprise privée au secteur public. La capacité à appliquer des théories forgées dans le cadre de la grande entreprise, au cœur de la critique du NPM dans le secteur public, se pose pour les associations (Tsoukas & Knudsen, 2005). Leurs fonctionnements organisationnels semblent plus proches des administrations publiques que des entreprises privées (Mitchell & Schmitz, 2019). Les études en gestion dédiées aux associations depuis les années 1970 ont davantage reflété la volonté d'appliquer aux associations des modes de contrôle des entreprises privées³² plutôt que la spécificité de ces organisations. Elles ont pour partie reproduit l'écueil adressé au management public, en transposant les critères de performance et d'efficacité du secteur privé lucratif à ces structures.

Les associations sont restées un objet de recherche périphérique avant de connaître un engouement majeur dans les années 2000, associé au rôle des ONG dans la promotion de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou des organisations (RSO). Aujourd'hui, toutes les sous-disciplines de la gestion se sont saisies de l'étude des associations, de la stratégie (exemple : Schwenger, Straub & Borzillo, 2014) à la logistique (exemple : Abidi, de Leeuw & Klumpp, 2014) en passant par les Ressources humaines (exemple : Bartram, Hoye & Cavanagh, 2014). La vision instrumentale des associations y reste encore prégnante, mais les études affirment davantage la volonté de tenir compte des spécificités organisationnelles des associations. L'émergence de revues interdisciplinaires, désormais reconnues en gestion, comme *Voluntas ou Non Profit and Voluntary Sector Quarterly* est un signal d'un dialogue fécond qui peut s'établir entre les disciplines sur cet objet.

³² On peut penser aux articles publiés dans le journal *Non Profit Leadership and Management*, fondé en 1984, qui montrent une vision instrumentale des associations, tournées vers une performance calquée sur celle du secteur privé.

I.2.1.3 Les associations comme objet central du management public : vers le management de l'intérêt public

Les sciences de gestion s'intéressent aux associations à travers les évolutions du management public. Les associations - et non exclusivement les relations qu'elles entretiennent avec les organisations publiques - y sont devenues un objet de recherche en tant que tel (Mosley & Suárez, 2019). On assisterait à la constitution d'un large champ de management dédié : le management public et associatif³³ (Mitchell et Schmitz, 2019 ; Stone & Ostrower, 2007 ; McIntyre Hall & Kennedy, 2008 ; Mitchell, 2014). L'intrication croissante des champs du management public et du management associatif s'expliquerait par l'existence de défis managériaux communs aux deux formes organisationnelles (Pandey & Johnson, 2019 ; Smith & Lipsky, 2009 ; Van Slyke, 2007), du fait de leur coopération croissante et de leurs caractéristiques intrinsèques. Ainsi, quatre grandes caractéristiques organisationnelles seraient communes aux associations et aux organisations publiques (Mitchell et Schmitz, 2019) :

(1) La motivation des travailleurs et travailleuses : l'origine de l'engagement des individus dans la production de biens et de services sociaux serait similaire. Le concept de motivation de service public, créé pour étudier les motivations spécifiques, éthiques des salariés et salariées du secteur public ont été transposées avec succès au secteur associatif (Pandey, Pandey, Breslin & Broadus, 2017, Bright, 2016). Cette caractéristique soutient l'idée selon laquelle le management public n'est pas celui qui est relatif aux organisations du secteur public, mais celui qui est relatif à l'intérêt public, où la recherche associative a toute sa place. Ainsi, « Le public est compris non pas comme la localisation [dans un secteur donné] mais comme l'intention, les buts et le rapport aux valeurs -l'intention et l'engagement de promouvoir l'intérêt public et un contenu normatif de valeurs publiques [...]. » (Pandey et al, 2017 : 327-328, notre traduction). Managements public et associatif seraient deux parties d'une réflexion plus large sur la gestion de l'intérêt public (Mitchell & Schmitz, 2019). La question du rapport aux valeurs (Chanut, Chomienne & Desmarais, 2015) apparaît au centre de ce rapprochement.

(2) L'ambiguïté des résultats organisationnels et la difficulté à les observer et les mesurer : la complexité de l'évaluation est souvent inhérente aux buts donnés (Mitchell & Berlan, 2016), et il est difficile d'attribuer les résultats à une action organisationnelle donnée. La performance

³³ Le groupe d'intérêt stratégique (GIS) de l'European Academy of Management (EURAM), « Public and Non-Profit Management » est un exemple de ce rapprochement.

financière et la survie organisationnelle sont pour les deux types d'organisations découplées de la question de la création de valeur publique (Moore, 2000).

(3) Le caractère représentatif : les deux types d'organisations affirment représenter les intérêts d'individus et de populations qui ne prennent pas forcément part directement aux activités, voire qui n'ont pas connaissance de leur existence. Cette caractéristique de représentation, de délégation de la parole et des intérêts va se manifester dans des enjeux de légitimité.

(4) La non-redistribution de profit dans un intérêt personnel : c'est la caractéristique commune la plus visible. Les structures n'ont pas pour but de créer du profit et n'ont pas le droit d'en distribuer à leurs membres (Hansmann, 1980). S'ils en créent, le profit est réinvesti dans l'organisation.

Ces quatre caractéristiques sont la source de défis managériaux communs. Les problématiques d'efficacité organisationnelle sont particulièrement saillantes dans un contexte où les associations comme les administrations publiques connaissent de fortes pressions pour prouver les résultats de leur action : comment délimiter les critères pertinents pour l'évaluer alors que les résultats sont ambigus ? Comment créer des systèmes d'incitation excluant la redistribution de profit aux responsables ? La question du cadre de responsabilisation des organisations publiques et associatives se pose : la transposition de la théorie de l'agence forgée dans le cadre de l'entreprise privée se heurte à la caractéristique de représentation. La question de la collaboration (Schmitz & Mitchell, 2016 ; Mitchell, 2014 ; Mitchell, O'Leary, & Gerard, 2015) entre ces deux secteurs amène aussi à un rapprochement entre management associatif et management public.

1.2.2 Le tournant relationnel du management public et associatif : la collaboration gouvernements-associations comme enjeu stratégique

1.2.2.1 Des relations gouvernements-associations d'abord objets de recherche secondaires

Les relations entre acteurs gouvernementaux et associations ne se sont constituées en objet de recherche qu'à partir des années 1990 dans la littérature associative. Cette absence de focalisation scientifique ne correspond pas à l'inexistence ou au caractère exclusivement conflictuel de ces liens intersectoriels et inter-organisationnels. Elle s'explique surtout par le paradigme scientifique prévalent, concevant des frontières sectorielles imperméables et de rôles dédiés spécifiques. Dans ce contexte, les seules relations envisageables sont l'indifférence et la coexistence -un mode relationnel a minima proche de la non-relation- ou le conflit, avec

notamment la répression de ces organisations par l'État. C'est le paradigme oppositionnel des relations gouvernements-associations (Salamon & Toepler, 2015).

La construction des relations entretenues entre les deux types d'acteurs comme objet de recherche est associée aux travaux séminaux de Lester Salamon (1987). Il plaide pour un déplacement du regard du fonctionnement interne du secteur associatif aux relations entretenues avec les autres secteurs de la société, État et entreprises privées. Au sein des recherches associatives se développe un champ dédié aux relations du secteur avec les autres, autour du concept de *government-non-profit cooperation*. Ces relations font l'objet d'une reconnaissance, mais ne sont d'abord pas un objet de recherche principal de la recherche associative (Camus, 2012). Leur prise en compte est portée par un contexte de la recherche favorable. Du côté des entreprises, le développement de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) amène à poser la question des responsabilités qu'ont les organisations privées lucratives avec la société civile, posant notamment la question des relations avec les ONG. L'étude de formes organisationnelles hybrides, à cheval sur les frontières sectorielles, (en particulier l'entreprise sociale) véhicule l'idée d'une étanchéité artificielle des distinctions sectorielles et de la nécessité de penser les échanges et interpénétration mutuelle. L'évolution des recherches en management public, en lien avec la transformation des régimes d'action publique concourt aussi dans ce sens.

I.2.2.2 Le déplacement des enjeux du management public autour des relations intersecteurs

Les relations entretenues avec les autres acteurs de la société deviennent un objet d'étude de management public non seulement légitime mais perçu comme stratégique à partir des années 2000 (Iacovino et al., 2017 ; Thynne & Peter, 2015 ; Farazmand, 2012 ; Osborne, 2006 ; 2010 ; ; Kooiman, 2003 ; Christensen & Lægreid, 2011 ; Christensen, 2012). Cela s'inscrit dans une transformation des modalités de pilotage de l'action publique vers la gouvernance publique et du paradigme de l'action publique. Thynne et Peters (2015) exposent cette dynamique de prise en compte des relations en trois étapes correspondant à trois régimes d'action publique (*cf. Tableau 3*). Ces trois étapes représentent une évolution séquentielle mais correspondent davantage à une sédimentation et une hybridation qu'une substitution.

D'abord, le régime d'action publique traditionnel est caractérisé par l'étatisme³⁴ : les trois secteurs sont conçus comme délimités par des frontières imperméables, le secteur public

³⁴ *Statism*.

a le monopole de la régulation des sociétés et les relations ne peuvent être pensées qu'à l'aune de l'autorité verticale de l'État sur les deux autres secteurs. Sa remise en cause par le NPM dans les années 1980 n'a pas bénéficié à la compréhension des relations entre associations et gouvernement. Le NPM offre en effet une grille de lecture des relations intersecteurs comme un dualisme État-marché³⁵ et d'une supériorité du modèle sectoriel privé. L'opposition entre secteur privé lucratif et secteur privé y est centrale. Le NPM convoie le néolibéralisme -une idéologie ayant évolué et présentant plusieurs variations- en préconisant des réformes³⁶ pour moderniser et rendre plus efficaces les grandes bureaucraties publiques sur le modèle de la gestion privée (agencification de l'État, mise en concurrence, développement de systèmes d'incitations) (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011). La conceptualisation des relations gouvernements-tiers secteur pâtit de cette focalisation duale. Ces relations sont vues comme résiduelles et sous le prisme contractuel³⁷ lorsque les associations s'inscrivent dans des logiques de marché. La transition vers la *Nouvelle gouvernance* (Osborne, 2010) change la perspective des rapports intersecteurs. La porosité des frontières et un synergisme État-marché-société civile³⁸ sont mis en avant. Même si toutes les relations intersecteurs y sont présentées sous un mode collaboratif, les relations gouvernements-associations sont particulièrement redécouvertes. Cela s'explique par la valorisation du rôle de la société civile (Walzer, 1991) et de la théorisation de la complémentarité des secteurs (Salamon & Toepler, 2015). La collaboration entre les acteurs gouvernementaux et les associations est donc un objet de recherche jeune (Camus, 2012), avec des premiers travaux dédiés dans les années 1990 et leur expansion dans les années 2000.

La gestion des relations inter-organisationnelles, notamment intersectorielles tend à devenir l'enjeu principal du management public, déplaçant sa définition du pilotage des organisations publiques au pilotage de l'action publique multilatérale. Les relations avec les associations sont perçues comme particulièrement stratégiques dans cette transformation. Les frontières sectorielles sont de plus en plus présentées comme floues ou en recomposition (Denis, Ferlie, Van Gestel, 2015 ; Marchington, Willmott, Rubery & Grimshaw, 2005). Les frontières sectorielles traditionnelles séparant secteur public, secteur privé lucratif et tiers secteur perdraient en consistance et en stabilité (Frederickson, 1999 ; Bromley & Meyer, 2017). Ce

³⁵ *State-market dualism.*

³⁶ La mise en œuvre de ces réformes a par ailleurs été extrêmement variée en fonction des contextes politico-administratifs (Hudon & Mazouz, 2014), leurs superpositions et hybridations correspondant davantage à l'idée de sédimentation plutôt que de substitution des régimes (Thynne & Peters, 2015).

³⁷ Rapport de commanditaire à prestataire, de principal public à agent associatif.

³⁸ *State-market-civil society synergism.*

brouillage des frontières est présenté comme une source de nouvelles relations entre les secteurs et entre les organisations (Bromley & Meyer, 2017) nécessitant la mise en œuvre d'un travail conjoint. Il se verrait en retour renforcé par les collaborations intersecteurs mises en œuvre (Agranoff, 2012 ; Margerum, 2011 ; Stoker, 1998 ; Ansell & Gash, 2008).

Typologie	Étatisme	Dualisme État-marché	Synergisme État-marché-société civile
Caractéristique			
Régime d'action publique	Old Public Administration	New Public Management	New Public Governance
Frontières sectorielles	Étanches	Étanches	Poreuses
Rapports intersecteurs	Domination du secteur public sur les autres	Polarisation État-marché	Interactions et complémentarités entre les secteurs, hybridité
Relations gouvernements-associations	Conflit / Indifférence	Résiduelles	Collaboration Centrales au management public

Tableau 3 : Régimes d'action publique et relations intersecteurs (construit d'après Thynne & Peters, 2015)

I.2.2.3 Le paradigme collaborationnel des relations gouvernements-associations et de l'action publique

Le tournant relationnel constaté dans le management associatif et public ne s'est pas limité à la reconnaissance des relations gouvernements-associations comme objet de recherche légitime. Un mode de compréhension privilégié de ces relations s'est imposé : la collaboration. C'est le passage d'un paradigme oppositionnel des relations gouvernements-associations à un paradigme collaborationnel³⁹ (Salamon & Toepler, 2015). La revue de littérature menée par Camus (2014) montre que la majorité des travaux sur les relations État-tiers secteur s'inscrivent désormais dans les approches de la collaboration et du partenariat.

³⁹ Nous utilisons le terme collaborationnel, un néologisme, du fait de la connotation historique négative du terme « collaborationniste » existant en français. Il est construit par distinction du paradigme oppositionnel.

Ce paradigme collaborationnel dépasse les cadres des relations gouvernements-associations et du management public. Il s'inscrit dans un mouvement plus large de valorisation de la collaboration inter-organisationnelle et intersectorielle qui transcende les frontières disciplinaires. La collaboration est en effet un discours extrêmement valorisé (Cairns & Harris, 2011 ; Salamon & Toepler, 2015), parfois décrit comme culte de la collaboration (Keast & Mandell, 2012 : 10) voire une idéologie (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux, 2006). L'idée collaborative, au travers le concept de gouvernance, se place au centre de nombreuses⁴⁰ constructions paradigmatiques censées dépasser le NPM (Matyjasik & Guenoun, 2019). Elle reflète à la fois une description des transformations des relations entretenues avec les acteurs extra-gouvernementaux mais aussi un projet normatif de construction d'un paradigme d'action publique et de l'État post-NPM (Clegg et al., 2011) face aux échecs et aux dérives (Bezes, Demazière, Bianic, Paradeise, Normand, Benamouzig & Evetts, 2011 ; Matyjasik & Guenoun, 2019) de ce régime. La Nouvelle gouvernance publique et la collaboration qui y est centrale doivent donc être appréhendés à la fois comme la conceptualisation des transformations du régime d'action publique et comme projet normatif et paradigmatique. Cette double dimension anime la saisie de la collaboration gouvernements-associations comme objet de recherche stratégique du management public. Elle a aussi été saisie par d'autres champs et disciplines.

I.3 Un objet à l'intersection des champs : collaboration intersecteurs, management public et associatif et mouvements sociaux

Cette section explique comment le phénomène de collaboration gouvernements-associations a été saisi par différentes littératures, leur mise en conversation apparaissant nécessaire à la connaissance. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations est développée en gestion dans le champ de la collaboration intersecteurs (*sous-section II.3.1*). L'appréhension du phénomène, et notamment de ses implications organisationnelles, implique de mobiliser d'autres littératures et traditions disciplinaires, en particulier les littératures associatives (*sous-section II.3.2*).

⁴⁰ Matyjasik et Guenoun (2019) relèvent que les paradigmes post-NPM ne sont pas exclusivement construits par une rupture avec les relations entretenues avec la société civile. Ils distinguent deux autres grands types de paradigmes : ceux fondés sur la rupture technologique (*Digital Era Governance*) (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006) et ceux fondés sur la coordination et l'intégration culturelle des administrations publiques (*Whole of Government Approach*) (Christensen & Lægreid, 2007). Ces trois idées ne sont pas forcément exclusives : des paradigmes fondés sur la collaboration peuvent par exemple intégrer le rôle des transformations technologiques de l'État dans l'amélioration de la participation de la société civile.

1.3.1 Une approche dominante par la collaboration intersecteurs : la théorie de l'avantage collaboratif

1.3.1.1 La collaboration gouvernement-tiers secteur dans le champ des *Cross-Sector Collaborations*

La collaboration gouvernements-associations a été appréhendée sous la dénomination de collaboration gouvernement-tiers secteur au sein du champ des CSC⁴¹ qui a émergé à la fin des années 1990. Ce dernier peut être caractérisé comme très dynamique du fait de son institutionnalisation récente (Camus, 2012 ; Seitadini & Lindgreen, 2010) avec une explosion du nombre de travaux affiliés. La collaboration gouvernement-tiers secteur⁴² se constitue comme un sous-champ de la collaboration intersecteurs divisé en quatre catégories en fonction des acteurs concernés (Seitadini et Lindgreen, 2010 ; Selsky & Parker, 2005) : (1) Les collaborations public-privé avec un pan important de la littérature sur les partenariats public-privés (PPP) ; (2) Les collaborations gouvernement-tiers secteur ; (3) Les collaborations privé-tiers secteur ; (4) Les collaborations public-privé-tiers secteur impliquant les trois types d'acteurs.

Malgré sa transdisciplinarité⁴³, ce champ⁴⁴ se caractérise par la centralité des sciences de gestion et des organisations dans le traitement de l'objet et dans les grilles de lecture mobilisées. Bien qu'investi par des chercheurs et chercheuses en management public, le champ apparaît davantage marqué par l'influence du management stratégique. À sa genèse, le champ des CSC est une émanation du champ des collaborations inter-organisationnelles (CIO) développé dans les années 1990 (Josserand, Clegg, Kornberger, Pitsis, 2004) à partir de travaux sur les relations inter-organisationnelles (RIO) plus anciens⁴⁵ (Forgues, Fréchet & Josserand, 2006). Le champ des CSC est donc constitué autour de l'approche fonctionnaliste centrale aux champs des CIO et des RIO : la stratégie organisationnelle doit se concentrer sur la gestion des

⁴¹ Nous choisissons de le désigner par la suite sous son appellation anglophone, l'influence anglo-saxonne sur la constitution du champ des implications importantes sur la façon dont la collaboration gouvernements-associations est appréhendée (**cf. section III. De ce chapitre**, page 84).

⁴² Nous nous référons ici à la dénomination en vigueur dans le champ des CSC. La dénomination sectorielle correspond à une conceptualisation particulière des associations (**cf. Remarque préliminaire 2**, page 42).

⁴³ En fonction des sous-champs, le champ est investi par des chercheurs de différentes disciplines (par exemple, l'étude des Partenariats Publics-Privés rassemble des juristes et des gestionnaires, les sous-champs où les organisations gouvernementales sont impliquées peuvent rassembler des chercheurs en administration publique et en management public).

⁴⁴ Par exemple, avec une centralité des travaux sur la place de la collaboration dans le management stratégique des organisations, ou sur les structures collaboratives.

⁴⁵ La littérature sur les RIO a évolué de relations dyadiques (entre deux entreprises) à une approche des relations entretenues au sein des réseaux d'organisations.

liens inter-organisationnels puisque la valeur et l'avantage concurrentiel⁴⁶ sont créés aux frontières de l'organisation, dans une perspective de dépendance aux ressources (Binder & Clegg, 2010).

I.3.1.2 La théorie de l'avantage collaboratif et son ancrage dans la théorie des parties prenantes

Le traitement de la collaboration gouvernements-associations au sein du champ des CSC donne une place centrale du concept d'avantage collaboratif. Bien que manquant d'unification théorique du fait de son étape de structuration (Gazley, 2010), un socle théorique peut être dégagé : les travaux de Barbara Gray (1985 ; 1989 ; Wood & Gray, 1991) et de Chris Huxham (1996) d'abord ancrés en CIO. Au-delà de l'intérêt stratégique à collaborer, ces travaux mettent en avant une dimension éthique et de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des acteurs de son environnement. Elle se comprend dans un contexte de complexité de l'environnement empêchant l'entreprise de le maîtriser. Selon Gray, l'entreprise ne peut résoudre unilatéralement des méta-problèmes, qu'elle définit comme complexes, multi-niveaux et dont les conséquences dépassent ses frontières organisationnelles. Si elle le fait, elle risque de produire par son action des externalités négatives sur d'autres parties prenantes.

L'influence sous-jacente de la théorie des parties prenantes (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux, 2006) est rendue explicite dans les travaux de Huxham (1993 ; 1996). L'autrice théorise l'avantage collaboratif comme supériorité des arrangements collaboratifs par rapport à d'autres types d'arrangements pour résoudre des problèmes complexes (Doberstein, 2016 ; Huxham, 1993), grâce à des mécanismes de synergie et de créativité collective induite (Ansell, 2016). Le retour sur les origines des CSC paraît important pour saisir les enjeux actuels du traitement de la collaboration gouvernements-associations. On note une transposition de réflexions d'abord conduites dans le cadre de la grande entreprise privée et dans un contexte américain particulier (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux : 2006 : 21) aux organisations publiques. L'argument de la complexité, central au registre pragmatique de la collaboration gouvernements-associations et plus généralement aux réflexions sur la gouvernance publique a d'abord été pensé dans le contexte de la RSE. Le traitement principal de la collaboration gouvernements-associations au sein du champ des CSC conduit à une appréhension privilégiée du phénomène par une échelle intersectorielle.

⁴⁶ Les relations sont conçues comme des sources de connaissance et d'innovation (Cropper, 2009 ; Lichtenthaler, 2011 ; Kaats and Opheij, 2014).

Le champ des CSC fournit un éclairage important de la collaboration gouvernements-associations au travers de l'étude du phénomène plus large de collaboration intersecteurs et de ses principes structurants. Elle offre des modèles génériques expliquant la collaboration intersecteurs (Bryson et al., 2015 ; 2006) qu'on peut appliquer à la collaboration gouvernements-associations. Ces modèles sont souvent construits à partir de cas empiriques de collaboration entre des organisations gouvernementales et des associations. Il semble toutefois que le sous-champ sur la collaboration gouvernement-tiers secteur serve davantage l'agenda généraliste du champ qu'il ne développe les spécificités de la collaboration gouvernements-associations (Cheng, 2019). La focalisation de la littérature sur les CSC aborde peu la collaboration gouvernements-associations du point de vue des organisations collaborant. Les travaux sur les effets organisationnels de la collaboration sur les organisations gouvernementales se sont développés très marginalement (Everingham, Warburton, Cuthill & Bartlett, 2012). Cela s'explique par le fait que les intérêts de la collaboration gouvernements-associations seraient généralement davantage perçus par les acteurs publics que par les acteurs associatifs, ces derniers étant focalisés sur les coûts (Herranz, 2008 ; Gazley & Brudney, 2008). Lorsqu'ils sont relevés, les coûts pour les acteurs publics et les défis pour les responsables publics (O'Leary, Gazley, McGuire, & Bingham, 2009) sont associés au développement des compétences requises pour le management de réseau (Salamon & Toepler, 2015). La mobilisation d'autres champs de recherche et traditions disciplinaires, notamment issues de la littérature associative apparaît intéressante pour saisir d'autres aspects et d'autres niveaux d'analyse du phénomène.

1.3.2 L'éclairage des effets organisationnels de la collaboration gouvernements-associations par les littératures associatives et sur les mouvements sociaux

1.3.2.1 Professionnalisation, managérialisation, et bureaucratisation des associations

La littérature associative et sur l'ESS fournit une contextualisation socio-historique des relations unissant gouvernement et associations, de leurs évolutions et des approches comparatives (exemples : Laville, 2010 ; Archambault, 2015). Elle propose un outillage conceptuel pour penser les modalités relationnelles gouvernements-associations prégnantes dans un contexte donné (Salamon & Toepler, 2015). Elle offre des typologies (exemple : Maier Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016) permettant de catégoriser les associations afin de refléter leur diversité, les relations différenciées qu'elles entretiennent avec les acteurs gouvernementaux et les effets organisationnels d'un rapprochement avec l'État. Elle traite de

l'instrumentation de ces relations et de leurs impacts organisationnels, en particulier concernant le financement des associations (Cottin-Marx, 2016 ; 2019). En contrebalancement des avantages inter-organisationnels à collaborer soulignés par les CSC, elle étudie les effets organisationnels pour les associations des relations avec les organisations gouvernementales. Les coûts et risques organisationnels d'un rapprochement y apparaissent particulièrement élevés (Herranz, 2008).

Les impacts sur le fonctionnement associatif de la mise en conformité avec les attentes du partenaire public et l'atteinte des normes gouvernementales (Lipsky & Smith, 1993 ; Salamon & Toepler, 2015 ; Åberg, 2013) sont soulignés. Les relations des associations avec les acteurs gouvernementaux sont associées à la rationalisation organisationnelle (Hwang & Powell, 2009) de ces structures, articulés autour de trois grands processus liés : la professionnalisation, la bureaucratisation et la managérialisation (Rothschild, Chen, Smith & Kristmundsson, 2016 ; Sivesind et al., 2018). Le risque de transformation des buts et activités organisationnels par le rapprochement avec les organisations publiques est discuté par le concept de dérive des buts et activités organisationnelles associé aux relations entretenues avec les pouvoirs publics (Keevers, Treleaven, Syke & Darcy, 2012 ; Yu, Shen & Li, 2019). Les associations risquent de se transformer vers des activités et des cadrages plus appréciés du partenaire public et de voir s'affaiblir leur potentiel critique et leur fonction politique, par exemple par un plaidoyer plus superficiel (Almog-Bar & Schmid, 2014 ; Neumayr, Schneiden & Meyer, 2015 ; MacIndoe & Beaton, 2019)⁴⁷.

La professionnalisation des associations se réfère à la transformation du travail associatif notamment véhiculée par les relations avec par les acteurs publics : l'incitation à développer le salariat en association (Cottin-Marx, 2016), la montée en qualification des travailleurs et travailleuses et bénévoles (Chanut-Guieu, 2009), la spécialisation croissante des tâches. La professionnalisation des associations est une pression institutionnelle identifiée au moins depuis les années 1970 (Chapoulie, 1973). Elle a été étudiée dans des secteurs et en lien avec des politiques publiques variées : le sport (exemple : Loirand, 2003), l'environnement et l'écologie (exemple : Ospital & Templier, 2018), l'emploi (Cottin-Marx, 2017), l'égalité entre les femmes et les hommes (Flahault, Dussuet & Loiseau, 2014), la culture (Deroin, 2014) ou

⁴⁷ Brandsen et Pape (2015) ont montré la profondeur des changements organisationnels qui peuvent survenir du fait de l'intensification des relations avec les pouvoirs publics. L'association religieuse qu'ils ont étudiée a mis en œuvre un processus de sécularisation, bouleversant l'identité de l'organisation et de ses membres (voir Vanderwoerd, 2004).

encore le social (Eynaoud & Mourey, 2012). À l'origine, la professionnalisation est un concept ambigu et polysémique (Demazière, Roquet & Wittorski, 2012) qui renvoie dans un sens général à la maîtrise de la définition de l'activité de travail, la place dans la division de travail et l'organisation du marché de l'activité (Bajard, Crunel, Frau, Nicolas, Parent, 2018 : 9). Ses effets sur les associations sont débattus et semblent différenciés selon les associations (types d'activités, objet) et selon les modalités d'évaluation de l'efficacité et de la performance organisationnelles retenues (Maier et al., 2016). Par exemple, la professionnalisation pourrait ouvrir l'accès à de nouvelles ressources pour le plaidoyer associatif (nouvelles tribunes, ressources médiatiques) et favoriserait la prise en compte des revendications de ces organisations par les pouvoirs publics grâce à la maîtrise de normes de professionnalisme et d'un langage commun (Aiken & Bode, 2009). De l'autre côté, elle pourrait amener à un affaiblissement du potentiel critique et contraindre les possibilités de conduire des projets organisationnels centrés sur le changement social (Svensson & Öberg, 2012). L'adoption de normes de professionnalisation signifie l'homogénéisation des fonctionnements organisationnels, des identités professionnelles et des discours, potentiellement synonyme de perte de radicalité et de transformation des répertoires de stratégies et de tactiques ainsi que des rationalités mobilisables (Jenkins, 2006). La professionnalisation est comprise comme un glissement d'attitudes civiques (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts, & Jegers, 2011) des membres associatifs. Elle amènerait un basculement de styles de travail collectifs, fondés sur l'engagement et le militantisme vers d'autres plus réflexifs, orientés sur la réalisation individuelle à travers l'engagement. On peut y voir un parallèle clair du passage d'un « engagement timbre » - enserrant l'individu dans des affiliations politiques durables - à un « engagement post-it » - de court terme, nomade, affranchi d'affiliations idéologiques - théorisé par Jacques Ion (2012) pour le militantisme politique. La professionnalisation véhiculerait une individualisation du travail associatif et de l'engagement qui peut questionner sur la conduite du projet collectif (Leroux & Goerdel, 2009).

Le besoin de répondre aux normes de l'interlocuteur public se traduit aussi par l'adoption de procédures standardisées et plus formalisées. L'augmentation de la charge administrative et la transformation des activités qui en résulte est décrite comme une bureaucratisation des associations (Lu, 2015 ; Rothschild et al., 2016). Souvent connotée négativement, ses effets positifs sont toutefois relevés (Florian, 2018). Ce processus est lié à l'instrumentation financière des relations gouvernements-associations et notamment du subventionnement public (Brooks, 2000). La bureaucratisation s'inscrit dans la montée d'une

obligation à rendre compte de l'action associative et de l'impératif de transparence central au NPM (Audria, 2004) : dans ce cadre, il est nécessaire de recourir à des dispositifs formalisés et d'adopter les outils de gestion issus de l'entreprise. L'obligation de reddition de compte est une condition d'établissement des relations avec l'État, et est de plus en plus érigée comme un critère de représentativité démocratique (Bourguignon, Floquet & Lefrancq, 2014). Le rôle des relations avec les pouvoirs publics dans la diffusion d'un modèle managérial des associations (Hvenmark, 2016) et ses conséquences sont aussi discutés. La managérialisation (Pezet & Pezet, 2010) des associations (Shirinashihama, 2019 ; Hoarau & Laville, 2013) traduit la diffusion du modèle et de l'idéologie managériale aux associations. Ses effets apparaissent ambivalents : elle bénéficierait aux performances financières de ces structures et donc à leur survie (Beaton, 2019) mais a des effets contrastés sur la conduite des activités (Shirinashihama, 2019 ; Petitgand, 2018). Le rôle des pouvoirs publics dans le portage d'un cadrage hégémonique de l'action associative par l'entrepreneuriat social (Eikenberry & Kluwer, 2004 ; Ahl, Berglund, Pettersson & Tillmar, 2016) (*cf. Encadré 2*) et ses effets sur les associations sont aussi soulevés.

Encadré 2 : Managérialisation et cadrage de l'action associative par l'entrepreneuriat

Le cadrage de l'action associative et des acteurs des mouvements sociaux par le référentiel entrepreneurial n'est pas nouveau : Becker (1963) dépeignait ainsi l'action d'entrepreneur de morale cherchant à faire adopter une norme, McCarthy & Zald (1977) évoquaient des entrepreneurs de cause issus des mouvements sociaux (Neveu, 2015). Le concept d'entrepreneuriat social est lui-même ancien (Janssen, Brouard & Bacq, 2012) avec des travaux pionniers (Young, 1983 ; Waddock & Post, 1991) dès les années 1970 transposant la figure de l'entrepreneur schumpeterien (Schumpeter, 1911) à l'action collective et à l'organisation des mouvements sociaux. Depuis les années 1990, le concept connaît une véritable explosion. Il s'inscrit dans la dynamique « d'extensivité de la figure de l'entrepreneur » et du « périmètre de l'entreprendre » décrit par Yvon Pesqueux (2014 : 8). Les traits de l'entrepreneur (rationalité, vision, créativité, prise de risque) sont étendus à des acteurs dont le but n'est pas la création de profit, mais la création de valeur sociale (Bacq & Janssen, 2011). L'entrepreneur social est capable d'identifier et d'exploiter des opportunités de création de valeur sociale, de mobiliser les ressources et de proposer des solutions innovantes à des problèmes sociaux (Janssen et al., 2012 : 9 ; Bacq & Janssen, 2011) en utilisant le marché. Il utiliserait l'efficacité des marchés compétitifs au service de la performance sociale (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009).

Les preuves empiriques que l'entrepreneuriat social améliore l'efficacité de l'action des associations et leur performance sociale sont à ce jour extrêmement limitées (Dacin, Dacin & Matear, 2010 ; Hill, Kothary & Shea, 2010 ; Short, Moss & Lumpkin, 2009). Les études montrent des résultats contradictoires et une grande dépendance au contexte qui empêche une généralisation. Il s'agit

néanmoins d'une croyance extrêmement répandue. Andersson et Self (2015) ont démontré par une méthodologie expérimentale l'existence d'un biais d'entrepreneuriat social en matière de perception de l'efficacité des associations : la labellisation de l'activité associative comme un entrepreneuriat social augmente l'efficacité perçue pour un même fonctionnement organisationnel donné. Juan et al. (2020) ont pourtant montré que l'innovation sociale ne se restreignait pas à l'entrepreneuriat social et que celui-ci n'était pas forcément une source d'innovation sociale.

La mobilisation de la littérature associative apparaît fondamentale pour penser finement les effets organisationnels des relations gouvernements-associations et de leur collaboration. La compréhension des effets organisationnels de la collaboration pour les acteurs impliqués est importante puisque le calcul coût perçu/ avantage perçu de la collaboration guide l'engagement des acteurs dans la collaboration. La littérature associative permet de questionner les bénéfices organisationnels de la collaboration, nuancés et conditionnés (Park et Krause & Feiock, 2018).

I.3.2.2 Collaboration et cooptation de l'agenda des organisations de mouvement social

La littérature sur les mouvements sociaux et l'organisation des mouvements sociaux (OMS) (McCarthy & Zald, 1977) fournit des réflexions sur les effets du rapprochement avec les pouvoirs publics en termes de conduite du changement social par les associations. Si toutes les associations ne sont pas des OMS, beaucoup d'OMS prennent la forme d'associations. Le concept de cooptation de l'agenda des mouvements sociaux apparaît important pour penser l'impact des relations avec les acteurs gouvernementaux sur la fonction politique des associations. Il a été développé à partir des travaux de Philip Selznick (1948 ; 1949) et de William Gamson (1975 ; 2006). Il désigne le processus formel ou informel d'absorption d'un mouvement social d'opposition par un groupe ou une organisation plus puissante, une élite (Selznick, 1948 : 34). Dans les travaux originels, la cooptation est la stratégie des acteurs gouvernementaux⁴⁸ pour neutraliser des mouvements sociaux perçus comme une menace pour la stabilité du système. Elle est adoptée par les élites lorsque leur légitimité pourrait être fragilisée et que la domination politique ou la répression ne sont pas envisageables. Cela peut être le cas lorsque le mouvement bénéficie d'un soutien de l'opinion publique ou s'enracine dans une demande démocratique. Dans ce cas, les acteurs gouvernementaux auraient intérêt à

⁴⁸ Les travaux prolongeant le concept l'ont étendu aux élites économiques et politiques, et notamment aux stratégies des firmes multinationales pour absorber une action collective les menaçant (Campbell, 2001). Elle a notamment été appliquée aux stratégies des groupes alimentaires à l'égard du mouvement du commerce équitable, mais aussi des industries médiatiques à l'égard du développement du journalisme citoyen (Kperogi, 2011).

reconnaître la légitimité de l'agenda du mouvement social et de ses acteurs en les cooptant : en s'appropriant des discours et des symboles, ou en recrutant des organisations et des figures clefs du mouvement dans les structures dominantes. La cooptation peut concerner des discours, des acteurs, des concepts, des cadrages, des méthodes, ou encore des stratégies (De Jong & Kimm, 2017).

Les liens entre collaboration et cooptation méritent d'être discutés. Ils semblent en premier lieu opposés : la cooptation suppose l'absence de transfert de pouvoir effectif et d'avantages réels aux acteurs cooptés : ils « partagent la responsabilité du pouvoir plutôt que le pouvoir lui-même » (Selznick, 1948 : 34). Les élites se recadrent comme champions de la critique qui les menaçait et les acteurs cooptés ont intérêt à soutenir l'agenda des acteurs dominants. L'enjeu de la cooptation est le rétablissement de la stabilité de l'autorité formelle (King, 1999) à travers l'intégration des éléments pouvant la menacer. La cooptation représenterait une stratégie peu coûteuse pour les élites (Selznick, 1948 ; 1949), permettant de maîtriser la critique sans supposer une négociation de l'agenda ni de compromis avec les groupes d'opposition. Elle désorganise le mouvement social en transformant les buts politiques du mouvement dans son entièreté ou des structures le dominant. Elle crée des divisions et une désorganisation du mouvement social ; la critique connaît un émoussement, elle est diluée dans les intérêts dominants et perd son potentiel de radicalité. *L'illusion d'avoir gagné* (King, 1999) liée à la reprise des arguments par les groupes dominants et à leur plus large diffusion dans la société apparaît dangereuse pour le maintien du mouvement. Les membres sont démobilisés et la poursuite des revendications est perçue comme illégitime par le reste de la société. La cooptation est à ce titre associée aux effets négatifs de la professionnalisation (Harreby, 2016) et la bureaucratisation (McCarthy & Zald, 1977) des OMS. Le concept d'*ONGisation* (Moallic, 2017) des mouvements sociaux critique le cadrage hégémonique de l'action associative par l'ONG : une organisation de plaidoyer ou de provision de services employeuse, dépolitisée, adaptée au « moment libéral » et plus contrôlable par les élites car elle utilise des catégories d'influence plutôt que de pouvoir ou de conflit (Pesqueux, 2020 : 1).

La cooptation est un concept central pour décrire les inquiétudes quant au maintien du potentiel critique des mouvements sociaux et les relations entre associations issues d'un mouvement social et acteurs gouvernementaux. Elle permet de penser la crainte que la collaboration soit le prétexte à la cooptation, la crainte que les associations deviennent une caution des acteurs publics sans que les revendications ne soient véritablement prises en compte

et sans leur conférer de pouvoir réel (De Jong & Kimm, 2017). Précocement, O'Toole et Meier (2004 ; 2006) ont souligné l'ambiguïté de la gouvernance en réseau et la possibilité de poursuivre une stratégie de cooptation des associations et communautés locales dissimulée par un discours collaboratif. La cooptation forme un prisme important pour discuter des rapports de pouvoir et tentatives d'influence existants dans le processus collaboratif, en tenant compte de ses critiques (Lapegna, 2014). D'abord, sa portée discursive, la cooptation comme synonyme de trahison, de complicité voire de corruption est problématique. Ensuite, il est difficile de distinguer des acteurs cooptés des non-cooptés : tout rapprochement avec des acteurs gouvernementaux ne peut être cadré par le prisme de la cooptation, même si les rapports de pouvoir sont asymétriques (Holdo, 2019). Il peut y avoir des stratégies d'influence mutuelle, de compromis, d'adaptation. Enfin, les organisations ne sont pas passives à l'égard de la cooptation : des stratégies de résistance organisationnelle existent et peuvent mettre en échec (Holdo, 2016 ; Murphree, Wright & Ebaugh, 1996) ou transformer (Scholz & Wang, 2006) les stratégies gouvernementales. Les dynamiques relationnelles sont souvent plus complexes, marquées simultanément par la cooptation, la résistance et le compromis et les acteurs gouvernementaux peuvent préférer une autre stratégie (Holdo, 2019) à l'égard des associations.

Cette section a montré comment les relations entre acteurs gouvernementaux et associations se sont constituées en objet de recherche central du management public dans un contexte de transformation des paradigmes d'action publique vers la gouvernance publique. La connaissance sur la collaboration gouvernements-associations a été développée dans le champ de la collaboration intersecteurs, mais doit aussi mobiliser les travaux dans la littérature associative et dans celle sur les mouvements sociaux pour éclairer les effets organisationnels de la collaboration. La collaboration apparaît extrêmement valorisée et est présentée comme souhaitable, mais elle se heurte à des difficultés dans la pratique.

Section II. Des difficultés de la collaboration gouvernements-associations à la nécessité de s'intéresser aux pratiques collaboratives

Cette section expose les défis de la collaboration gouvernements-associations, tenant à la fois de difficultés communes aux collaborations intersecteurs et de problématiques spécifiques aux acteurs associatifs et publics en présence. La force d'inertie présente dans l'environnement de la collaboration est forte et la compréhension du phénomène implique une focalisation sur les pratiques, stratégies et rôles des acteurs pour la dépasser. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que l'inertie collaborative freine le développement de la collaboration et est produite et reproduite par l'environnement institutionnel (*section II.1*). Ensuite, nous soutenons que ces défis requièrent un engagement actif des acteurs pour construire la gouvernance de la collaboration et articuler la collaboration aux logiques de régulation préexistantes, hiérarchique et de marché (*section II.2*).

II.1 L'inertie collaborative dans la collaboration gouvernements-associations

Cette section présente le concept d'inertie collaborative dans la théorie de l'avantage collaboratif. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous définissons l'inertie collaborative selon la théorie de l'avantage collaboratif (*sous-section I.1.1*). Ensuite, nous soulignons que cette inertie provient de l'environnement institutionnel et des asymétries des relations entre les acteurs (*sous-section I.1.2*).

II.1.1 Un principe structurant selon la théorie de l'avantage collaboratif

II.1.1.1 Inertie collaborative et perception de l'avantage collaboratif

L'inertie collaborative désigne la tendance des activités collaboratives à produire des résultats très lents et d'être dominés ou arrêtés par un climat conflictuel inconfortable pour les acteurs (Vangen & Huxham, 2010 : 163). Elle est liée aux coûts, risques et incertitudes que représente l'engagement dans une dynamique collaborative pour les organisations et leurs membres. La collaboration nécessite une implication des acteurs et un investissement de ressources (Mah & Hills, 2014) tangibles et intangibles⁴⁹ (Tang & Tang, 2014 ; Purdy, 2012)

⁴⁹ Dans les ressources tangibles, on peut citer celles apportant un soutien financier, logistique (exemples : espaces, matériel...), les ressources humaines (temps, mise à disposition de travailleurs et travailleuses...). Les ressources intangibles concernent l'apport de compétences et d'expérience, la réputation, l'identité, la culture, le soutien politique (Weber, Lovrich & Gaffney, 2007), les compétences managériales (Emerson et al., 2012) ...

tout au long du processus de collaboration. Cet investissement démarre dès la phase initiation (Gazley, 2010 ; Tonelli, Sant'Anna, Abbud & Aparecida de Souza, 2018) et se poursuit tout au long du processus de collaboration avec des coûts de coordination et de transaction.

La collaboration doit faire l'objet d'un apprentissage chronophage, portant sur la création d'un langage commun (Mandell, Keast & Chamberlain, 2017), de normes inter-organisationnelles et idéalement d'une culture de la collaboration (O'Leary & Vij, 2012 ; Mischen, 2015), pour des résultats incertains. Il existe un décalage entre des coûts organisationnels de la collaboration perceptibles dès le court terme, par exemple via les décisions d'arbitrage sur les ressources, et les bénéfices de la collaboration, qui sont incertains et se matérialisent à plus long terme. Les bénéfices organisationnels de la collaboration sont questionnés (Parks, 2018). Les bénéfices de l'arrangement collaboratif pour atteindre l'objectif commun sont aussi incertains : derrière un argument de performance utilitaire de ces arrangements (Douglas & Ansell, 2019), l'avantage collaboratif théorisé est très peu souvent démontré. Cette situation s'explique en partie par des difficultés méthodologiques (Doberstein, 2016 ; Milward, Provan, Fish, Isett & Huang, 2010) : cela supposerait d'évaluer des arrangements institutionnels fondés sur la collaboration par rapport à des arrangements alternatifs qui auraient pu exister, en suivant les préconisations de Coase (1960) et de Williamson (1975). L'étude de Carey Doberstein (2016) sur la politique de gestion des Sans domicile fixe (SDF) au Canada est l'une des seules qui prouve par une méthodologie comparative la supériorité de la collaboration gouvernements-associations par rapport à la non-collaboration. L'auteur souligne toutefois que ce résultat prouvable pour un cas donné n'est pas généralisable compte tenu de l'importance des contextes locaux de collaboration. D'autre part, l'existence de l'avantage collaboratif est une croyance répandue et un axiome du champ des CSC - c'est l'idée que l'inertie collaborative empêche l'avantage collaboratif existant de se dévoiler ou de se matérialiser. Or, les acteurs collaborant ne perçoivent ou ne croient pas forcément à cet avantage collaboratif. Gazley (2010) vient même à en évoquer un « désavantage collaboratif » communément perçu par les associations lorsqu'elles envisagent de collaborer avec les organisations gouvernementales. Compte tenu des coûts organisationnels de la collaboration face à un bénéfice organisationnel et inter-organisationnel perçu comme faible et incertain, il est tentant pour les acteurs de ne pas s'y engager s'ils perçoivent toute autre alternative comme possible (Bryson et al., 2006 ; 2015 ; Hudson et al., 1999).

II.1.1.2 Inertie collaborative et gestion de l'ambiguïté et de l'incertitude

Assimiler l'ambiguïté et l'incertitude que suscite la collaboration (MacIndoe & Beaton, 2019) est difficile : il est plus facile de maîtriser des activités délimitées par les frontières organisationnelles. Dans la collaboration, les buts formels et informels s'amalgament et s'intriquent aux différents niveaux en présence (Vangen & Huxham, 2005 : 72 ; Agranoff, 2012) : il y a une coexistence de buts formels et informels au niveau de la collaboration, des organisations qui y participent, voire de leurs membres. Ces buts, et les moyens privilégiés pour les atteindre, ne s'articulent pas forcément, ce qui est source de dilemmes organisationnels (Almog-Bar & Schmid, 2018) voire de périls (Gazley & Brudney, 2007). La gestion de l'incertitude associée à la collaboration génère une fatigue partenariale (Vangen & Huxham, 2005 : 72) et une surcharge collaborative (Agranoff, 2012 ; Cross, Rebele & Grant, 2016) soulignant l'incarnation du phénomène dans le quotidien des acteurs organisationnels et individuels.

II.1.2 Environnement et asymétries de pouvoir comme sources d'inertie

II.1.2.1 L'environnement comme source d'inertie et de pressions collaboratives

L'environnement plus large de la collaboration est identifié comme une source majeure d'inertie (Bryson et al., 2006 ; 2015). Il est rare que l'environnement procure des incitations à collaborer suffisantes pour engager les acteurs ou leur faire percevoir les bénéfices de la collaboration par rapport à ses risques. Collaborer est difficile et les acteurs ont intérêt à ne pas le faire dans ces conditions (Lahat, Sher-Hadar, 2019). La littérature souligne que les rares cas où l'environnement favorise l'entrée des acteurs dans la collaboration sont les situations de crise, d'urgence et de catastrophe⁵⁰ qui représentent des éléments déclencheurs (Comfort, Haase, Ertan & Scheinert, 2019 ; Wu & Chang, 2018). La nécessité de collaborer et l'impossibilité de répondre au problème deviennent évidentes pour les acteurs. Par crise, on entend des situations présentant quatre éléments (Mishra, 1996) : (1) Une menace pour les systèmes existants : par exemple, la crise déstabilise les institutions politiques et sociales (menaces de coup d'État, sécurité publique), voire la survie des individus ; (2) Une nécessité de répondre dans un laps de temps court : la crise oblige à la réactivité des acteurs ; (3) La situation est mal structurée : elle est surprenante et incertaine ; (4) Une nécessité d'une

⁵⁰ La littérature prend des exemples de la collaboration gouvernements-associations dans des catastrophes naturelles comme les ouragans (Simo & Bies, 2007), des tremblements de terre (Nolte & Boenigk, 2011), ou des catastrophes humanitaires comme des guerres ou des afflux migratoires forcés (Boersma et al., 2018).

mobilisation singulière de ressources : celles utilisées habituellement sont insuffisantes pour régler la situation, il faut mettre en place des moyens extraordinaires. Face à l'ampleur et/ou au caractère surprenant de la situation et à la nécessité de s'organiser rapidement, les acteurs vont plus facilement percevoir la collaboration comme seule solution possible (Simo, 2009). La situation va faciliter des modes d'engagement spontanés (Boersma, Kraiukhina, Larruina, Lehota & Nury, 2018) et en particulier la mobilisation des acteurs associatifs (Demiroz & Hu, 2014), dont le fonctionnement organisationnel favorise la flexibilité et la réactivité (Salamon & Toepler, 2015). Les études tendent toutefois à montrer que la durabilité des collaborations intersecteurs issues d'une situation de crise est variable (Coles, Zhang, & Zhuang, 2018). La collaboration peut être stoppée après l'organisation d'une réponse ponctuelle, ou donner lieu à une coopération sur le plus long terme, pour reconstruire après la crise voire mettre en place des systèmes de prévention des crises (Curnin & O'Hara, 2019 ; Moshtari & Gonçalves, 2016).

En temps ordinaire, l'environnement participe plutôt à l'inertie collaborative puisque le fonctionnement organisationnel et les interactions entre les acteurs sont déjà routinisés. L'inertie explique les nombreux échecs de la collaboration (Bryson & Crosby, 2014 ; Babiak & Thibault, 2009 ; Bryson et al., 2006 ; 2015 ; Cairns et Harris 2011 ; Simo et Bies 2007 ; Andrews & Entwistle 2010) et leur faible performance (Douglas & Ansell, 2019 ; Seitadini & Lindgreen, 2010 ; Selsky et Parker 2005 ; 2010). La force de l'inertie dans l'environnement amène Bryson, Crosby, Stone et Saunoi-Sandgren (2012 : 15) à voir la réussite de la collaboration comme un « alignement des étoiles », une configuration environnementale rare et peu contrôlable. Dans la plupart des cas, les configurations relationnelles existantes ne sont pas favorables à la collaboration parce que l'environnement est traversé de rapports de pouvoir asymétriques entre les acteurs.

II.1.2.2 La verticalité et l'asymétrie des relations comme frein à la collaboration gouvernements-associations

L'environnement existant est marqué par des relations entre les acteurs et des fonctionnements organisationnels routinisés n'impliquant pas la collaboration interacteurs. Des rapports de pouvoir formels et informels entre les acteurs sont souvent asymétriques du fait d'une allocation de ressources différenciée (Gray, 1989). Compte tenu de ces asymétries, certains acteurs⁵¹, généralement ceux qui contrôlent les ressources financières, ont une

⁵¹ Il peut s'agir d'acteurs collaborant dominants dans la collaboration, mais aussi d'acteurs n'y participant pas ayant un pouvoir de contraindre le processus collaboratif d'autres acteurs.

influence importante sur la possibilité et les façons de collaborer. Dans le cas des relations gouvernements-associations, les asymétries de pouvoir sont le plus souvent en faveur des acteurs gouvernementaux (Jacklin-Jarvis, 2015 ; Johnston, Hicks, Nan & Auer 2011). Cela s'explique d'une part par le pouvoir de coercition que peut exercer l'État sur les associations (répression, autorisation), d'autre part par la large dépendance financière des associations aux pouvoirs publics⁵². Le rapport de pouvoir ne peut toutefois être limité à la maîtrise des ressources économiques (Vangen et al., 2015) et les associations peuvent maîtriser d'autres types de ressources importantes (Perrin, 2013).

Les évolutions récentes témoignent davantage d'une transformation des instruments privilégiés des acteurs publics pour gérer et influencer l'activité associative plutôt que d'une équilibration des relations de pouvoir (Robelet, 2017). La volonté de structurer les partenariats, se matérialise en France comme dans la plupart des pays par une dynamique de formalisation des relations depuis le début des années 2000 (Knutsen, 2017 ; White, 2001). Elle reflète les ambivalences toujours existantes dans les relations (Anheier, Lang & Toepler, 2019). Le discours partenarial est fort mais doit se construire sur un historique de relations préexistantes parfois oppositionnelles et qui restent ambiguës. La construction d'une relation de confiance alors qu'une partie des relations historiques est fondée sur la répression et la disciplinarisation ou la soumission de ces acteurs (Aasland, Kropp & Meylakhs, 2019) présente des obstacles. Ces relations asymétriques cadrent la perception des acteurs des coûts et des risques organisationnels à s'engager dans la collaboration. Les forces environnementales produisent et reproduisent une situation d'inertie collaborative qui touche particulièrement la collaboration gouvernements-associations du fait des relations spécifiques unissant les deux types d'acteurs. Le dépassement de cette inertie nécessite un travail actif des acteurs et amène à s'intéresser aux pratiques et stratégies que mettent en place les acteurs à l'égard de la collaboration.

⁵² Notre propos n'est pas une critique du système de subventions publiques mais un constat des asymétries de pouvoir qu'il entraîne. La subvention publique peut avoir des impacts bénéfiques sur les associations en comparaison d'autres modalités de financement (Lu & Zhao, 2019a ; Salamon & Toepler, 2015) qui entraînent d'autres types de dépendance (aux donateurs, aux mécènes) et d'autres asymétries de pouvoir. Le financement public peut d'ailleurs constituer une incitation pour les associations à rentrer dans la collaboration (Jang & Feiock, 2007 ; Cheng, 2019).

II.2 L'engagement des acteurs publics et associatifs dans la collaboration

Cette section expose le travail mené par les acteurs publics et associatifs pour dépasser l'inertie collaborative. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous nous intéressons au travail des acteurs pour construire une gouvernance de la collaboration portant sur les structures, les processus internes et le cadrage de la collaboration (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous nous focalisons sur le travail nécessaire d'articulation de la logique collaborative avec les logiques préexistantes dans l'environnement, la logique hiérarchique et la logique de marché (*sous-section II.2.2*).

II.2.1 La gouvernance de la collaboration gouvernements-associations

II.2.1.1 Dimensions et structures de la gouvernance de la collaboration

La gouvernance de la collaboration se réfère à « la conception et l'usage de structures et de processus qui permettent aux acteurs de diriger, coordonner et allouer des ressources à la collaboration et de rendre compte de ses activités » (Vangen et al., 2015 : 1244). Contrairement à la gouvernance organisationnelle où les acteurs qui en ont la charge sont plus clairement identifiés, la gouvernance de la collaboration comme gouvernance d'un processus inter-organisationnel semble plus complexe à saisir (Cheng, 2019 ; Stone et al., 2010). En effet, un des enjeux de celle-ci est de construire la légitimité des acteurs en ayant la charge et leurs modalités (Stone et al., 2010). La gouvernance de la collaboration peut être pensée dans l'implication des acteurs sur trois axes : la création de structures de gouvernance, l'engagement dans des processus de développement de la collaboration et la construction d'un cadrage de la collaboration capable de mobiliser les acteurs (Cheng, 2019).

Les acteurs réalisent un travail actif de construction de structures de gouvernance de la collaboration visant à la piloter. Ces structures peuvent être plus ou moins formelles et organisées, elles ne sont pas figées et évoluent dans le temps (Cornforth, Hayes & Vangen, 2015 ; Stone, Crosby & Bryson, 2013 ; Bryson, Crosby & Seo, 2020). Certaines vont faciliter l'accès des acteurs aux ressources clefs pour collaborer, notamment les savoirs, les budgets et la légitimité (Foster-Fishman et al., 2001 ; Koppenjan & Klijn, 2004). Elles se construisent au travers de règles formelles et informelles régissant les interactions entre les acteurs publics et associatifs (Cheng, 2019) qui donnent un rôle et des incitations aux acteurs. Ces règles sont de trois natures (Stone et al., 2010 ; 2013 ; Cheng, 2019, à partir de la typologie d'Ostrom, 1990) : (1) Des règles opérationnelles : relatives au fonctionnement quotidien de la collaboration ; (2)

Des règles sur les choix collectifs : relatives aux activités de la collaboration et aux modalités de participation à la collaboration ; (3) Des règles constitutionnelles : relatives à la façon dont les règles sur les choix collectifs peuvent être modifiées. La formalisation des règles de la collaboration et en particulier de son accord fondateur est nécessaire pour progresser dans le processus de collaboration (Cheng, 2019), sans que l'approfondissement des relations inter-organisationnelles ne se limite à cette formalisation (Gazley & Brudney, 2007).

Trois grands types de structures de la gouvernance de la collaboration peuvent être dégagés à partir des travaux de Provan et Kenis (2008) sur les modèles de gouvernance publique en réseau (Cheng, 2019). Les structures sont distinguées en fonction de la présence ou non d'une structure de gouvernance distincte des acteurs et de la présence ou non d'une autorité coordinatrice centrale :

(1) Les structures de gouvernance de la collaboration centrées sur les participants (*participant-governed*) : ce sont les moins formalisées. Les interactions formelles et informelles entre les acteurs pilotent le processus collaboratif sans structure de gouvernance autonome dédiée.

(2) Les structures de gouvernance de la collaboration axées sur la centralité d'un participant (*lead-organization structure*) : l'autorité centrale d'un participant de la collaboration est reconnue, mais il n'y a pas de structure de gouvernance autonome de la collaboration.

(3) Les structures de la gouvernance de la collaboration centrées sur l'administration de réseaux (*network administration organization structure*) : une organisation centralisatrice dédiée à la coordination des acteurs est autonome des participants.

I.2.1.2 Processus de gouvernance : construction de confiance, négociation des rôles et résolution de conflits

Le travail des acteurs concerne trois grands types de processus interreliés (Bryson et al., 2006 ; Stone et al., 2013) : la construction de la confiance, la construction des rôles de la collaboration et la construction de mécanismes de résolution de conflits. Premièrement, la construction de la confiance entre les acteurs associatifs et publics est un construit social (Perrin, 2013) et doit faire l'objet d'un management (Vangen & Huxham, 2010). La confiance est créée à travers le partage d'informations, la construction d'une relation plus durable, l'atteinte d'objectifs intermédiaires dans la collaboration (Vangen & Huxham, 2013 ; Alexander & Nank, 2009 ; Bryson et al., 2006). Elle s'exprime au niveau intersectoriel, mais aussi au niveau inter-organisationnel et s'incarne *in fine* dans les relations interpersonnelles

(Lambright, Mischen & Laramee, 2010). Pour créer cette confiance, les acteurs doivent s'engager pour générer du dialogue et une compréhension mutuelle. La participation des partenaires publics aux instances de gouvernance interne des associations, formalisée et contrôlée pour éviter l'instrumentalisation (Malatesta & Smith, 2014) est identifiée comme un mécanisme renforçant cette confiance (Cheng, 2019).

Deuxièmement, les acteurs s'impliquent dans la construction des rôles dans la collaboration. Il s'agit d'un processus de négociation des rôles de chacun dans la collaboration. Plusieurs rôles peuvent ainsi se dégager. Les leaders sont les acteurs qui vont prendre une place prépondérante dans la collaboration. Le leadership formel tel que défini en amont par les acteurs ou déduit à partir des liens inter-organisationnels et l'exercice réel du leadership peuvent différer (Vangen et al., 2015). Dans le cas où les asymétries de pouvoir sont faibles, certains acteurs peuvent fonder leur leadership sur une position de conciliateur (Ansell & Gash, 2008) : les acteurs sont liés par leur confiance au conciliateur même s'ils restent méfiants entre eux. Dans les configurations où les asymétries de pouvoir sont plus importantes, la gouvernance collaborative a pour enjeu l'émergence d'un leader organique de la collaboration (Stone et al., 2010 ; Bryson, et al., 2015 ; Crosby & Bryson, 2005). L'émergence d'un leadership peut être soutenue par des partenaires de la collaboration : des acteurs qui ne contribuent pas aux activités quotidiennes de la collaboration mais soutiennent l'effort collaboratif (Crosby & Bryson, 2005). Enfin, l'émergence de *champions* de la collaboration (Crosby & Bryson, 2005), comme acteurs surinvestis pour faire vivre et porter la collaboration sont essentiels au dynamisme de la collaboration. Il apparaît important de comprendre ce qui pousse des organisations ou des individus à s'investir et à assumer des responsabilités spécifiques dans le portage de la collaboration (Meijerink & Stiller, 2013 ; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Le processus de négociation des rôles dépasse les interactions entre les membres du réseau. Il s'ancre dans la capacité de certains acteurs à développer des relations avec des acteurs en dehors du réseau (Foster-Fishman et al., 2001 ; Huxham et al., 2000 ; Milward et al., 2007). Ceux présentant des positions sécantes peuvent développer des échanges avec d'autres domaines pour servir les buts de la collaboration et mobiliser les ressources présentes dans l'environnement plus large. Dans le cas de la collaboration gouvernements-associations, l'intérêt de l'intégration des associations au leadership est souligné : plus les associations sont impliquées dans le processus de construction de leadership de la collaboration, plus elle a tendance à s'intensifier (Cheng, 2019).

Troisièmement, la construction de mécanismes de prévention et de résolution de conflit est déterminante pour la poursuite de la collaboration. Le conflit est identifié comme un frein

pour la collaboration dans l'ensemble de la littérature en CSC (Stone et al., 2010 ; Bryson et al., 2015), le conflit étant associé à des relations intersecteurs oppositionnelles et non collaboratives. Cela explique que son rôle dans la collaboration est exclusivement conçu négativement (Sørensen, 2014), appelant à construire dans la gouvernance de la collaboration des mécanismes de résolution de conflit (Cheng, 2019). Les sources fréquemment perçues des conflits sont une inadéquation des logiques institutionnelles amenées par les différents types d'acteurs (Albrecht, 2018) et les asymétries de pouvoir existantes (Cheng, 2019). Ce processus de gouvernance implique donc un travail actif des acteurs pour concilier des logiques institutionnelles et équilibrer les rapports de pouvoir existants (Bryson et al., 2006). Cela correspond à une conception traditionnelle du consensus et du conflit comme dualisme (Ylimaki & Brunner, 2011). La « véritable collaboration » (Coston, 1998 : 375) est liée à la prise de décision sur la base du consensus (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011), qui suppose la résolution des conflits.

II.2.1.3 Convergence des buts organisationnels, compromis et consensus

La gouvernance de la collaboration implique un travail sur les représentations qu'ont les acteurs publics et associatifs sur la collaboration. Il s'agit de faire converger les buts des acteurs vers un compromis (Vangen & Huxham, 2010) et d'harmoniser les orientations stratégiques des organisations à l'égard de la collaboration. Les partenaires sont des organisations différentes et diverses, mues par des logiques institutionnelles qui peuvent s'affronter (Gillett, Loader, Doherty & Scott, 2016 ; 2019) ou des visions de la collaboration différentes. La gouvernance de la collaboration doit concilier les logiques institutionnelles à l'œuvre mais aussi les interactions et des expériences relationnelles (Bryson et al., 2006 ; Huxham & Vangen, 2005 ; Stone et al., 2010). La convergence des acteurs vers un but inter-organisationnel transcendant et/ou en adéquation avec les buts organisationnels spécifiques n'émerge pas ex nihilo (Cicognani, Albanesi, Valleta & Prati, 2019 ; Nowell, 2009). Elle est issue d'un cadrage et de l'investissement des acteurs dans une culture de la collaboration (Vangen & Huxham, 2010) et d'une identité collective des collaborateurs (Hardy, Lawrence & Grant, 2005). Ladite gouvernance cible le contrôle et l'harmonisation des orientations organisationnelles stratégiques à l'égard de la collaboration. Les organisations publiques et les associations ont un calcul coût/avantage différent de la collaboration, les acteurs publics étant davantage susceptibles de percevoir ses intérêts (Herranz, 2008). L'enjeu de la gouvernance de la collaboration est de concilier ces différentes logiques et de créer des incitations durables adaptées aux différences entre les acteurs (Cheng, 2019 ; Purdy, 2012). Plus la collaboration se

développe, plus le cadrage de l'interdépendance semble facilité (Alexander & Nank, 2009). Il s'agit de favoriser un cadrage de ses acteurs comme unique solution possible (Stone et al., 2010). Les possibilités de cadrage dépendent du degré d'adhésion des membres aux logiques de compétition de marché, de la hiérarchie et de la démocratie (Bryson et al., 2006).

II.2.2 L'articulation de la collaboration, de la hiérarchie et du marché

II.2.2.1 De la substitution à l'articulation aux logiques de régulation préexistantes

La collaboration gouvernements-associations invite à l'avènement d'une logique de réseau, coordonnant de façon décentralisée des acteurs reliés par des relations plus horizontales autour de la confiance (Torfing & Sørensen, 2014 ; Bryson et al., 2015). Elle constitue une troisième logique de régulation se distinguant de la régulation par le marché et de la régulation par la hiérarchie (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011 ; Vangen & Huxham, 2010).

Régulation	Hiérarchique	De marché	De réseau
Caractéristique			
Organisation	Centralisée	Décentralisée	Décentralisée
Mécanisme de coordination	Autorité hiérarchique	Prix	Confiance
Relations interacteurs	Verticales	Concurrence Contractualisation	Horizontalisées
Régime d'action publique	Administration publique traditionnelle	New Public Management	New Public Governance / Management de la Valeur Publique
Idéal-type	Hard law	Appels d'offre et quasi-marché	Dispositifs collaboratifs

Tableau 4 : récapitulatif des modes de régulation existants (construit d'après Torfing & Sørensen, 2014 ; Bryson et al., 2015)

L'idée commune que le réseau constitue une forme alternative de coordination de l'activité (Powell, Staw & Cummings 1990) par opposition au marché et à la hiérarchie est toutefois trompeuse. Les liens entretenus entre les différentes logiques de régulation et modes relationnels ne peuvent pas uniquement se voir dans une logique de substitution (Emerson, et al., 2012 ; Bryson et al., 2015). La collaboration vient certes transformer les relations existantes et logiques de régulation mais vient surtout s'y sédimer (Agranoff, 2007). Les acteurs ont un rôle déterminant dans le travail d'articulation de ces différentes logiques (Gazley, 2017 ;

Gazley & Guo, 2015).

II.2.2.2 Des acteurs publics chargés d'articuler la logique hiérarchique avec la collaboration

Les liens entre logique hiérarchique et collaboration sont présentés comme ambivalents, ce que l'expression de développement dans *l'ombre de la hiérarchie*⁵³ (Whitehead, 2003 ; Cram, 2011) manifeste. D'abord, la hiérarchie contraint la collaboration : les acteurs doivent créer des modalités plus horizontales malgré la persistance d'une autorité verticale. Ensuite, la collaboration nourrit et transforme la logique hiérarchique : les modes d'organisation en réseau donnent souvent un rôle déterminant aux acteurs gouvernementaux dans leur promotion et leur structuration, y compris quand ils se veulent collaboratifs (Jessop, 1997, Scharpf, 1994). Il y a une persistance de la logique hiérarchique malgré la montée de la gouvernance de réseau et un renouvellement de cette logique à travers la logique de réseau. Whitehead (2003) montre que certains acteurs publics accroissent leur influence hiérarchique via le réseau collaboratif, en mettant en place des procédures de sélection, de contrôle et de sanctions des partenaires, notamment par la maîtrise des subventions publiques. Il peut y avoir une transformation de cette hiérarchie au profit de certains acteurs publics⁵⁴. La logique hiérarchique est aussi mobilisée pour promouvoir la logique collaborative : l'autorité verticale peut être appliquée dans le but de créer des modes d'organisation des politiques publiques décentralisées. Les structures hiérarchiques peuvent dynamiser l'organisation du réseau, favoriser la coopération entre les acteurs et résoudre les conflits.

Trois bénéfices principaux de la régulation hiérarchique pour la collaboration sont identifiés (Whitehead, 2003 ; Levelt & Metze, 2014). Premièrement, l'autorité hiérarchique favorise les alliances entre les acteurs sur des enjeux promus par les acteurs publics et l'identification de nouveaux partenaires⁵⁵. Deuxièmement, le rôle de contrôle et d'évaluation de l'acteur public peut engager les acteurs à agir. Lorsque l'autorité hiérarchique est absente, la responsabilité des acteurs est plus dure à engager (Acar, Guo & Yang, 2008). L'importance de la hiérarchie pour la collaboration ne se limite donc pas à l'impulsion du réseau mais peut s'étendre à tout leur développement (Jessop, 1997). Troisièmement, la structuration

⁵³ *Shadow of hierarchy*, dont la traduction en français reflète aussi bien l'ambivalence

⁵⁴ Les acteurs publics locaux qui peuvent se prévaloir d'une proximité avec le territoire et sont souvent favorisés par rapport aux acteurs nationaux.

⁵⁵ La maîtrise du système de subventions est ici un mécanisme incitant les acteurs à collaborer

hiérarchique de la collaboration amène de la légitimité à la construction collaborative (Levelt & Metze, 2014).

Les réseaux de collaboration sont souvent encadrés dans des logiques hiérarchiques, perceptibles dans l'exercice d'une autorité verticale des acteurs publics (Nederhand, Bekkers & Voorberg, 2016). La coordination des acteurs dans les réseaux reposerait donc sur une « auto-coordination encadrée dans des structures » (Scharpf, 1994 : 36) soit d'une intrication et une hybridation entre logique de réseau caractérisant la collaboration et logique hiérarchique. On peut parler à ce titre « [d'] interactions dialectiques entre les réseaux autoorganisés et les cadres de structures hiérarchiques associés à la gouvernance » (Scharpf, 1994 : 36). La hiérarchie contraint la collaboration et les réseaux reproduisent les logiques hiérarchiques. Pour autant, on peut appréhender l'expression « dans l'ombre » sous un prisme plus positif : la collaboration se développe protégée, « sous l'aile » de la hiérarchie, qui peut en constituer un moteur (Héritier & Lehmkuhl, 2008). L'intrication entre logique de réseau portée par la collaboration et logique hiérarchique soulève un paradoxe pour les acteurs : l'idée d'une collaboration « mandatée » (Rodriguez, Langley, Béland & Denis, 2007) peut paraître surprenante voire contradictoire. La collaboration s'inscrirait donc dans une hybridation, une articulation entre les logiques (Tenbenschel, Mays & Cumming, 2011 ; Nederhand et al., 2016 ; Meuleman, 2008). L'enjeu pour les acteurs publics serait l'équilibration entre la légitimité démocratique associée à des modes de coordination moins hiérarchiques et l'efficacité rapidement perceptible de la coordination fondée sur la hiérarchie, source de légitimité légale-rationnelle (Peters, 2007).

II.2.2.3 L'articulation de la collaboration et du marché

L'articulation de la collaboration avec les logiques de marché a été abordée de façon plus détournée par la littérature, au travers de la discussion des liens entre Nouvelle gouvernance et NPM comme paradigmes (Matyjasik & Guenoun, 2019). Des travaux se sont développés en littérature associative sur les effets organisationnels mais aussi inter-organisationnels de la concurrence de marché sur les associations et les réseaux associatifs (Maier et al., 2016). L'hypothèse d'un effet similaire à l'ombre de la hiérarchie, *l'ombre du marché* pourrait être explorée. Le NPM a promu la concurrence généralisée, entre les acteurs associatifs et même entre acteurs publics et acteurs associatifs. Les incompatibilités d'une telle logique avec la collaboration et la création de confiance sont saillantes. Toutefois, la logique de marché propose déjà un mode d'organisation décentralisé (Torfing & Sørensen, 2014 ; Bryson et al., 2015) de régulation et il pourrait y avoir un intérêt perçu à mettre en place des dynamiques

de coopération dans le cadre d'une compétition entre acteurs. La compétition de marché pourrait stimuler la collaboration sur des projets jugés stratégiques, en fonction de son objet. Irvin (2010) montre ainsi que les logiques de compétition ont tendance à impulser une collaboration associative visant la défense des intérêts sectoriels. Il souligne toutefois que les résultats de cette collaboration en réaction de la compétition sont mitigés : le contexte compétitif entraîne une montée de comportements de passagers clandestins dans les réseaux collaboratifs et du risque perçu de prédation entre les partenaires.

Cette section a souligné les difficultés pratiques de développement d'une collaboration gouvernements-associations. Les défis posés par la collaboration gouvernements-associations amènent à s'intéresser aux pratiques collaboratives. Les intérêts des acteurs ne peuvent s'harmoniser sans un engagement actif des acteurs associatifs et publics dans la gouvernance de la collaboration et l'articulation de cette dernière avec la logique hiérarchique et de marché. Cette nécessité de prendre en compte les pratiques des acteurs organisationnels et individuels à l'égard de la collaboration reste encore sous-explorée par l'approche dominante des collaborations gouvernements-associations et intersecteurs.

Section III. Les limites de l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs

Cette section expose les limites de l'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations pour répondre aux défis posés par la collaboration intersecteurs. À cet effet, elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, elle montre que l'agenda de recherche de la collaboration intersecteurs s'est concentré sur l'explication des antécédents et l'identification des facteurs de réussite de la collaboration (*section III.1*). Ensuite, elle souligne que les processus internes et le rôle des acteurs dans la collaboration gouvernements-associations est encore mal pris en compte par la littérature (*section III.2*). Enfin, elle expose les implications de cet écart pour la recherche sur la collaboration gouvernements-associations : la nécessité de développer des méthodologies plus compréhensives et la mobilisation de cadres théoriques capables de saisir les pratiques des acteurs (*section III.3*).

III.1 Un agenda de recherche centré sur les facteurs environnementaux de la collaboration et de sa réussite

Cette section présente l'ambition portée par le champ des CSC : la construction de modèles explicatifs holistiques et génériques de la collaboration intersecteurs et de sa réussite. La focalisation sur les spécificités de la collaboration gouvernements-associations apparaît mineure dans ce projet. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons qu'un premier axe majeur de l'agenda de recherche des CSC est tourné vers l'explication des antécédents et facteurs environnementaux régissant la collaboration intersecteurs (*sous-section III.1.1*). Ensuite, nous présentons le deuxième axe majeur de la recherche en CSC : l'explication ex-post des facteurs de réussite des collaborations intersecteurs (*sous-section III.1.2*). Enfin, nous montrons que le traitement de ces deux axes de recherche vise à la construction de modèles explicatifs holistiques de la collaboration intersecteurs (*sous-section III.1.3*).

III.1.1 Une focalisation sur les contraintes environnementales et l'explication des antécédents à la collaboration

III.1.1.1 Les causes environnementales de la collaboration ou la question du *Pourquoi ?*

En tant que champ de recherche à l'institutionnalisation récente, la collaboration intersecteurs s'est concentrée sur deux grands types de questions : *Pourquoi ?* et *Quoi ?* selon

l'expression de Beth Gazley (2017 : 5). La question du Pourquoi ? concerne la volonté d'expliquer les causes de la collaboration, soit les conditions environnementales nécessaires pour impulser et développer la collaboration intersecteurs (Gazley, 2017 ; Gazley & Guo, 2015 ; Bryson et al., 2015). L'environnement ayant été décrit comme une source de production et de reproduction de l'inertie collaborative, cet agenda de recherche vise à identifier les antécédents à la collaboration et à construire des modèles explicatifs. Les chercheurs et chercheuses se sont essentiellement concentrés sur la modélisation des conditions initiales à la collaboration.

III.1.1.2 L'identification des facteurs environnementaux créateurs de ressources pour la collaboration

Plusieurs types de facteurs environnementaux ont été identifiés comme fournissant des conditions favorables à la collaboration intersecteurs.

(1) Le contexte juridique et légal (Andrews and Entwistle 2010 ; Vangen and Huxham 2012) : l'existence de dispositifs légaux permettant la collaboration est favorable à son développement. Un exemple d'un contexte légal favorable peut être l'inscription légale de la co-construction des politiques publiques comme mode d'organisation souhaitable ou requis. Les dispositifs instituant des relations formalisées entre les différents types d'acteurs (dispositifs de financement de la collaboration par exemple) sont aussi visés.

(2) Le contexte politique au sens large : il peut offrir des fenêtres d'opportunité collaborative (Lober, 1997 ; Takahashi & Smutny, 2002), un concept développé à partir des travaux de Kingdon (1984) sur les fenêtres d'opportunité politique (Ravinet, 2019). Selon ce modèle, une fenêtre d'opportunité se crée au moment où trois flux -relativement- indépendants se rencontrent : le flux des problèmes (formulation de problèmes ayant déjà l'attention des pouvoirs publics), le flux des politiques (solutions disponibles pour les pouvoirs publics) et le flux de la politique (lutte entre acteurs individuels, entre organisations politiques dans un calendrier électoral marqué par des élections, des alternances). Elles peuvent être saisies par des acteurs pour mettre à l'agenda des problèmes publics. Par transposition, des fenêtres d'opportunité collaborative (Lober, 1997) représenteraient des moments de rencontre entre la reconnaissance d'un problème comme important par un ensemble d'acteurs, une solution collaborative perçue comme possible et nécessaire (interdépendance), et des conditions dans la vie politique favorables (exemple : partis au pouvoir favorables à la concertation, rapports de pouvoir équilibrés...). Ces caractéristiques peuvent représenter une opportunité pour un acteur

individuel ou organisationnel, un entrepreneur institutionnel, de construire la collaboration. L'environnement politique est instable et la collaboration générée par une fenêtre d'opportunité ne semble pas forcément durable ni adaptée à la résolution à long terme du problème (Takahashi & Smutny, 2002).

(3) Les contextes économique, social voire technologique : ils contribuent à modeler les ressources et les compétences que possèdent ou auxquels ont accès les partenaires potentiels et à favoriser la reconnaissance de l'opportunité que constituerait la collaboration (Kettl, 2015 ; Demirag, Khadaroo, Stapleton & Stevenson, 2012 ; Watson, Wilson & Macdonald, 2018).

L'interaction de ces facteurs environnementaux permet à certains acteurs de développer un état d'esprit collaboratif (Cikaliuk 2011 ; Bryson et al., 2015) et d'en assumer le portage.

III.1.2 Une focalisation sur la réussite de la collaboration et ses facteurs explicatifs

III.1.2.1 La réussite de la collaboration ou la question du *Quoi* ?

Le second axe de recherche de l'agenda des CSC correspond à la question du *Quoi* ? (Gazley, 2017 : 5), c'est-à-dire à l'identification de ce qui constitue une réussite d'une collaboration intersecteurs et de ses facteurs explicatifs. La définition de la réussite de la collaboration fait l'objet de débats dus à l'ambivalence du concept (Vangen & Huxham, 2010) et de la difficulté à comparer des arrangements de gouvernance alternatifs (Casey, 2016 ; Doberstein, 2016). L'enjeu de cette définition est de construire des modalités d'évaluation des collaborations et de leur performance. À partir de l'étude des cas existants, la littérature identifie cinq perspectives de la réussite de la collaboration (Vangen & Huxham, 2010), qui ne se recoupent pas forcément :

(1) La réussite comme la production de résultats substantiels pouvant être objectivés (Scott, 2015) concernant le but inter-organisationnel fixé pour la collaboration. Leur évaluation peut être qualitative ou quantitative en fonction de l'objectif de la collaboration. Il peut s'agir d'une utilisation optimisée des budgets publics, d'une meilleure sensibilisation de la population à l'enjeu considéré (Scott, 2016 Gillett et al., 2016), d'une plus grande productivité (Park et al., 2018).

(2) La réussite comme valorisation de la collaboration pour elle-même. Cette perspective souligne que la réussite de la collaboration peut être évaluée à l'aune de la construction de

normes sociales communes aux acteurs et de leur institutionnalisation (Vigoda-Gadot & Vigoda-Gadot, 2003).

(3) La réussite comme émergence de jalons de la collaboration tangibles ou intangibles. Dans cette perspective de réussite, c'est la progression dans le processus collaboratif qui est soulignée. L'idéal-type du jalon le moins tangible serait le moment où les acteurs commencent à prendre en considération les avis et opinions des autres. Les jalons les plus tangibles se réfèrent à des artefacts matériels durables, par exemple l'organisation d'un espace de travail dédié à la collaboration ou le partage d'une localisation commune. Entre ces deux pôles, la production de discours en commun formalisés, l'organisation conjointe d'évènements sont perçues comme des briques signalant une collaboration en train de se construire.

(4) La reconnaissance et la valorisation de la collaboration pour les acteurs qui y participent et pour ceux qui n'y participent pas. Pour les participants, elle s'exprime par une prise de conscience des acteurs de l'intérêt d'aller au-delà de leurs intérêts organisationnels et individuels. Les acteurs développent leur croyance en un avantage collaboratif, contribuent à diffuser cette croyance et adoptent un cadrage institutionnel centré sur l'interdépendance (Stone et al., 2010). Ils reconnaissent les compétences et l'importance des autres acteurs, organisationnels et individuels dans la collaboration. Pour les non-participants, la reconnaissance et la valorisation peuvent prendre des formes diverses par exemple une distinction par les médias ou l'attribution de prix⁵⁶.

(5) La réussite comme sentiment de fierté personnelle des membres des organisations à collaborer. La collaboration est intégrée positivement comme élément de l'identité professionnelle et personnelle. Les discours de soi véhiculent une perspective d'accomplissement par la collaboration -les individus se présentant comme pro-actifs, précurseurs ou ayant un rôle pivot. Cela insiste de nouveau sur le caractère incarné de la collaboration, ici à un niveau très micro, voire psychologique.

Ces différentes perspectives ne sont pas antinomiques, mais peuvent entrer en tension. Elles saisissent la réussite de la collaboration comme un résultat, ou comme un processus à différents niveaux d'analyse : institutionnel, inter-organisationnel, organisationnel et individuel.

⁵⁶ En France, les Victoires des acteurs publics récompensent chaque année les meilleures initiatives en matière de modernisation de l'action publique dans les trois fonctions publiques. Les nominés et lauréats de ce prix sont fréquemment engagés dans des collaborations intersecteurs dans une optique d'innovation.

III.1.2.2 L'identification de multiples facteurs nécessaires à la réussite de la collaboration

Les travaux ont principalement mis en avant la première perspective de la réussite de la collaboration (Vangen & Huxham, 2010) comme résultats substantiels pour la conduite du but inter-organisationnels (Scott, 2015 ; Shaw, 2003). C'est une des perspectives la plus facilement évaluable⁵⁷ et elle se concentre sur la réussite au niveau macro. Ainsi, Bryson et al. (2015 : 17) identifient vingt-six propositions contribuant au succès d'une collaboration intersecteurs⁵⁸. Celles-ci peuvent être synthétisées en cinq dimensions :

(1) La réussite de la collaboration tient à la place déterminante des conditions environnementales initiales. La capacité d'influence des acteurs sur les forces macro est négligeable, mais ils peuvent adopter une attitude favorable à la collaboration : se tenir prêts à identifier et saisir des opportunités offertes par les transformations environnementales (fenêtres d'opportunité collaborative, technologies disponibles dans l'environnement) et à prévoir les chocs négatifs. La phase d'initiation de la collaboration apparaît particulièrement déterminante pour sa réussite. La forme et le contenu de l'accord fondateur de la collaboration est très importante : la formalisation des règles de la collaboration par des textes faisant à la fois autorité pour les acteurs et conçus comme flexibles et évolutifs au cours de la collaboration est souhaitable (Koschmann, Kuhn & Pfarrer, 2012).

(2) L'engagement des acteurs influence la réussite de la collaboration : leur implication au travers de différents rôles (leaders, champions, sponsors) est nécessaire et la responsabilité qu'ils assument dans la collaboration doit être proportionnelle à leur degré d'implication. La collaboration nécessite des leaders visionnaires, capables de saisir les opportunités environnementales. Une collaboration réussie acquiert non seulement une légitimité en interne, mais aussi une légitimité en externe auprès des non-participants. La création d'un cercle vertueux de construction de confiance entre les participants est un impératif pour la réussite de la collaboration. L'engagement des acteurs permet la réaffirmation régulière de la collaboration qui favorise sa durabilité donc sa réussite.

(3) La prise en compte et la capitalisation sur les intérêts individuels et organisationnels : la collaboration sera plus susceptible de réussir si elle se construit à partir des intérêts,

⁵⁷ Avec des indicateurs quantitatifs de la réussite de la collaboration privilégiés.

⁵⁸ La vingt-sixième proposition étant que compte tenu de l'ensemble des conditions relevées, la collaboration intersecteurs est peu susceptible de réussir...

compétences, forces et faiblesses des participants dans une optique de complémentarité intersecteurs.

(4) La stratégie inter-organisationnelle doit être majoritairement délibérée, tenir compte des analyses des acteurs clefs et des compétences distinctives de chacun. Les stratégies émergentes de la collaboration sont nécessaires à son adaptabilité mais elles doivent être formalisées. Elles doivent intégrer l'identification des ressources et des compétences nécessaires à la poursuite de la collaboration et préciser comment elles peuvent être développées.

(5) Les structures de gouvernance de la collaboration doivent être formelles mais adaptatives par rapport aux changements environnementaux (résilience), à l'évolution de la collaboration dans le temps et aux objets et activités concernés par la collaboration (ambidextrie structurelle). Sur ce dernier point, les activités de la collaboration tournées vers le changement structurel nécessitent des structures de gouvernance davantage focalisées sur la négociation, par rapport à des activités de provision de services. Une collaboration réussie mettra en place des mécanismes formalisés d'équilibrage de pouvoir, de gestion de conflits, de suivi et d'évaluation des processus et des résultats de la collaboration.

Ces propositions sont décrites comme valables pour toute collaboration intersecteurs. Des facteurs de réussite de la collaboration gouvernements-associations n'ont été relevés que par de rares recherches⁵⁹, notamment celles de Beth Gazley, (par exemple Gazley, 2010) et de façon récente (Cheng, 2019). Cette situation est constatée alors que beaucoup de travaux empiriques identifient les conditions de réussite à partir de cas empiriques de collaboration gouvernements-associations. Cette démarche descriptive des facteurs de réussite génériques à la collaboration intersecteurs s'inscrit dans l'ambition portée par le champ des CSC de construire un modèle holistique générique de la collaboration intersecteurs.

III.1.3 L'ambition des CSC : la construction de modèles holistiques et génériques de la collaboration intersecteurs

III.1.3.1 La coexistence de modèles multiples aux fondements théoriques éclatés

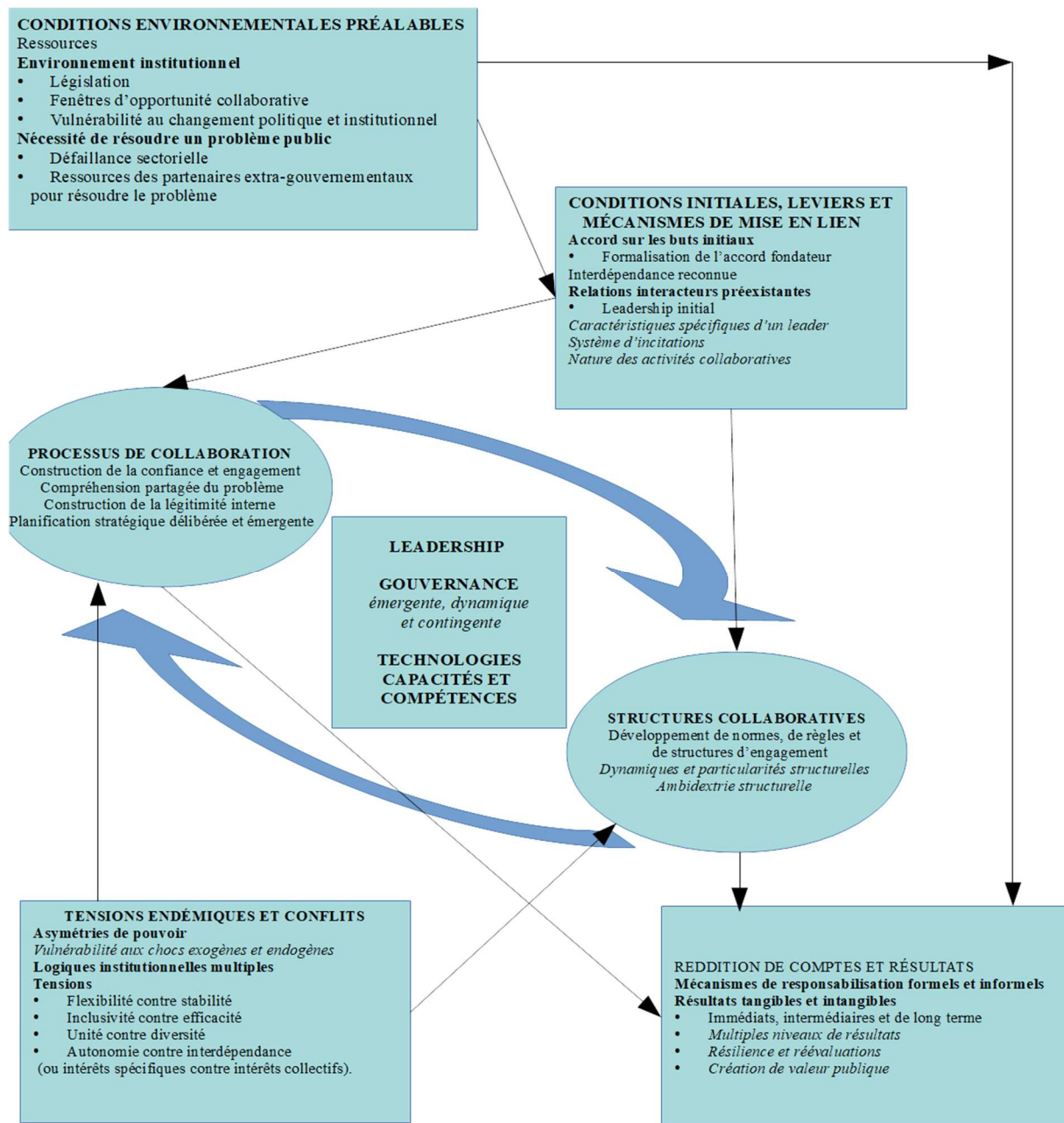
Les deux grands axes de recherche en CSC convergent pour servir l'ambition du champ, la construction de modèles explicatifs de la collaboration intersecteurs (Bryson et al., 2015).

⁵⁹ De façon révélatrice, les articles sur la collaboration gouvernements-associations sont souvent publiés dans des revues dédiées au secteur associatif. Quand elles sont cadrées comme collaboration intersecteurs, elles apparaissent plus souvent dans des revues de management généraliste.

Depuis le milieu des années 2000, de multiples modèles ont été proposés dont sept constituent des modèles holistiques majeurs de la collaboration (Bryson et al., 2006 ; Thomson & Perry, 2006 ; Agranoff, 2007 ; 2012 ; Ansell & Gash, 2008 ; Provan & Kennis, 2008 ; Emerson, et al., 2012 ; Koschmann, Kuhn & Pfarrer, 2012). Ils reposent tous sur des fondements théoriques différents et sont pour la majorité d'entre eux le fruit de la combinaison d'approches en théorie des organisations, en administration publique, en politiques publiques, en management stratégique (Bryson et al., 2015). Trois grands types de cadres intégrateurs sont fréquemment mobilisés : la théorie des réseaux, la TNI sociologique et les théories de la complexité.

III.1.3.2 Une synthèse des grands modèles explicatifs de la collaboration intersecteurs

Figure 5 : Synthèse des modèles holistiques de la collaboration intersecteurs d'après Bryson et al., 2015 (notre traduction)



L'agenda de recherche sur la collaboration intersecteurs nourrit la connaissance sur la collaboration gouvernements-associations. La démarche explicative générique portée par les axes de recherche ne propose toutefois que des réflexions limitées sur la spécificité de la collaboration gouvernements-associations et présente d'autres limites. Bien qu'identifiant les processus internes nécessaires à la réussite de la collaboration, elle ne les explique pas et néglige le rôle des acteurs dans la collaboration.

III.2. Les processus internes et le rôle des acteurs dans la collaboration gouvernements-associations restent sous-explorés

Cette section expose deux grandes limites de l'appréhension de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs et leurs implications pour notre projet de recherche. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que la dimension processuelle de la collaboration a été négligée par le programme de recherche (*sous-section III.2.1*). Ensuite, nous mettons en évidence que le champ des CSC offre une analyse de la collaboration négligeant le rôle des acteurs publics et de leurs interactions dans la conduite de ce processus (*sous-section III.2.2*).

III.2.1 Une dimension processuelle négligée par le programme de recherche

III.2.1.1 La sous-exploration des processus internes de la collaboration : la question du *Comment ?*

Alors que la plupart des études du champ des CSC s'ancrent sur une définition processuelle de la collaboration⁶⁰, les implications d'un tel cadrage sont peu développées (Gazley, 2017 ; Gazley & Guo, 2015 ; Vangen et al., 2015 ; Bryson et al., 2015 ; Popp et al. 2014). Cela peut sembler paradoxal, alors que les *Practitioner Points* proposés dans les articles académiques (Bryson et al., 2015) enjoignent les acteurs à tenir compte du caractère dynamique de la collaboration pour construire leur engagement. Selon les termes de Beth Gazley (2017 : 5), les questions du *Pourquoi ?* -le rôle du contexte et des structures pour la collaboration- et du *Quoi ?* -les facteurs de réussite de la collaboration- ont fait passer au second plan la question du *Comment ?* L'identification des processus internes à la collaboration à des fins de construction de modèles holistiques de la collaboration intersecteurs est insuffisante pour saisir l'aspect dynamique de la collaboration gouvernements-associations (Cheng, 2019 ; Gazley & Guo, 2015). En effet, elle conduit à énumérer et à lier les processus à l'œuvre sans en dévoiler les mécanismes et le déroulement. Cela s'explique pour partie par les méthodologies adoptées pour construire les modèles : des études de cas rétrospectives de réussite et de plus en plus d'études quantitatives. Peu de travaux se fondent sur des études longitudinales sur l'étude de collaboration en cours. Cela présente par ailleurs un biais de succès important (Gazley & Guo, 2015 ; Gazley, 2017) c'est-à-dire une tendance des modèles à construire la connaissance à partir de cas de collaboration ayant réussi -pourtant explicitement jugés comme exceptionnels voire

⁶⁰ Très souvent la définition de Bryson et al. (2006) que nous mobilisons nous-même dans le cadre de cette thèse

fortuits. Les probabilités d'échecs forts sont déduites de la rareté des réussites et des conditions à réunir pour les expliquer : peu d'études empiriques se concentrent sur les échecs. Les modèles constitués semblent alors dessiner une réussite de la collaboration inatteignable puisque devant remplir une multiplicité de conditions -dont les plus importantes sont peu ou pas maîtrisables par les acteurs. La focalisation de la recherche sur une perspective spécifique de réussite, les résultats substantiels (Scott, 2015), en éclipse d'autres qui permettraient de mieux appréhender les processus - l'émergence de jalons communs, la valorisation de la collaboration, l'institutionnalisation de normes collaboratives par exemple - (Vangen & Huxham, 2010). L'identification d'étapes de la collaboration et de sa gouvernance (Cheng, 2019 ; Schmid & Almog-Bar, 2019) semble un préalable important mais reste insuffisante. La distinction d'étapes est importante pour une modélisation plus précise mais présente le risque de fragmenter artificiellement un processus de collaboration qui n'est pas discontinu. La dimension processuelle de la collaboration implique le développement d'études plus compréhensives ne visant pas à créer des modèles explicatifs de la collaboration intersecteurs mais à analyser comment elle se déroule.

III.2.1.2 Comprendre le processus de collaboration : un enjeu de recherche important pour la collaboration gouvernements-associations

La sous-exploration des processus internes de la collaboration est problématique puisque leur compréhension semble impérative pour traiter les défis de la collaboration : dépasser l'inertie collaborative et articuler les logiques de régulation. La collaboration gouvernements-associations est présentée comme particulièrement stratégique (Coupet et al., 2020) et soulevant des défis spécifiques. Elle pâtit à ce titre du manque de focalisation sur les processus : comment se construit la confiance alors que les relations historiques existantes sont profondément asymétriques ? Comment les intérêts organisationnels sont-ils harmonisés alors que les deux secteurs sont marqués par des fonctionnements organisationnels différents ? Par quelles étapes et quelles pratiques une équilibration des relations est-elle mise en œuvre et évolue dans le temps ? Comment un *leadership intégrateur* (Crosby & Bryson, 2010 ; 2005 ; Bryson et al., 2015) émerge-t-il, se légitime-t-il et évolue-t-il dans le temps ? Les études sur la gouvernance gouvernements-associations se sont surtout concentrées sur ses structures, développant peu la question des processus et du cadrage de la collaboration. La façon dont la collaboration gouvernements-associations se transforme dans le temps et est gouvernée est importante (Cheng, 2019 ; Vangen et al., 2015). Pour comprendre ces processus, une focalisation sur les pratiques de collaboration et donc sur les acteurs apparaît nécessaire.

III.2.2 La désincarnation de la collaboration gouvernements-associations

III.2.2.1 Un constat pour l'ensemble des collaborations intersecteurs

Une critique majeure adressée au champ des CSC est le manque de prise en compte des acteurs et de leur rôle dans la collaboration (Torfing & Sørensen, 2014 ; Selsky & Parker, 2005). Cette disparition des acteurs est indissociable du manque de focalisation sur les processus internes. Ce sont en effet les acteurs organisationnels et individuels qui conduisent dans leurs pratiques quotidiennes et leurs efforts collectifs la dynamique collaborative qui émerge au niveau inter-organisationnel. Ce manque de prise en compte de la place des acteurs dans le processus collaboratif s'explique par l'échelle macro, intersecteurs, privilégiée des CSC, la focalisation sur les contraintes environnementales et l'ambition de construire des modèles explicatifs de la collaboration. La vision de la collaboration proposée y apparaît assez mécanique - bien que difficile à atteindre. Tout en soulignant l'importance de l'engagement des acteurs, la littérature CSC n'offre que peu d'éléments pour comprendre les origines de la motivation des acteurs, sa transformation au cours du processus de collaboration, comment des leaders de la collaboration émergent. Les pratiques quotidiennes des acteurs pour construire et modeler la collaboration ainsi que les effets organisationnels de la collaboration sur eux demeurent largement méconnus⁶¹ (Torfing & Sørensen, 2014). Le caractère intrinsèquement relationnel de la collaboration n'est pris en compte qu'au travers de l'identification des relations comme facteur explicatif de la collaboration et de sa réussite. Or les relations passées contraignent la collaboration présente, il y a une nécessité d'équilibrer les rapports de pouvoir pour réussir et créer de la confiance. La façon dont les acteurs s'engagent -à l'échelle individuelle, organisationnelle, inter-organisationnelle- pour équilibrer les rapports de pouvoir et créer de la confiance, et la manière dont cet engagement se transforme sont négligées par l'agenda des CSC. Le constat d'une collaboration désincarnée peut sembler paradoxal avec le socle théorique des CSC que constitue la théorie de l'avantage collaboratif (Huxham, 1993 ; 1996 ; Vangen & Huxham, 2005 ; 2006 ; 2010 ; 2013). En effet, la dimension incarnée, voire émotionnelle, de la collaboration, de l'avantage et de l'inertie collaboratifs a été soulignée. Par exemple, les auteurs et autrices soulignent un climat conflictuel créateur d'un malaise pesant pour les acteurs (Vangen & Huxham, 2010 : 163), une brutalité collaborative (Agranoff, 2012 : 1983) ressentie par rapport au découplage entre l'idéal collaboratif et l'exercice du leadership

⁶¹ En dehors des CSC, la littérature associative offre un outillage pour penser les effets organisationnels du rapprochement avec l'État sur les associations. Elle s'est toutefois davantage concentrée sur les effets organisationnels de la médiation croissante du marché dans cette relation et non sur la collaboration. Très peu d'études abordent les effets de la collaboration pour les organisations publiques.

effectif, une fatigue partenariale (Vangen & Huxham, 2005 :72), ou encore une surcharge collaborative (Agranoff, 2012 ; Cross et al., 2016).

Les défis posés par la collaboration intersecteurs impliquent de remettre au centre de l'analyse les acteurs et de relier leurs pratiques et interactions, au niveau micro, avec le processus de collaboration, au niveau plus macro. L'articulation de la collaboration avec les logiques hiérarchiques et de marché, identifiée comme un enjeu majeur par la littérature (Gazley & Guo, 2015 ; Gazley, 2017) et la gouvernance de la collaboration pour dépasser l'inertie collaborative ne peuvent être analysées sans comprendre le rôle joué par les acteurs. Pourtant, leurs rôles, leurs stratégies, leurs tactiques et leurs répertoires d'action à l'égard de la collaboration, ainsi que leur interaction restent négligés (Ramanath & Ebrahim, 2010). Le constat de la désincarnation du processus de collaboration présent dans tout le champ des CSC se pose de manière plus saillante pour la collaboration gouvernements-associations, du fait des acteurs en présence et de leurs relations.

III.2.2.2 Une désincarnation accentuée par la prévalence d'une vision institutionnelle des relations gouvernements-associations

La recherche sur les relations et la collaboration gouvernements-associations connaît de façon amplifiée un constat de sous-exploration du rôle des acteurs visible dans l'ensemble du champ (Ramanath & Ebrahim, 2010 ; Torfing & Sørensen, 2014). Le choix de l'échelle sectorielle présente une vision monolithique des acteurs publics qui seraient mués par les mêmes intérêts et représenteraient une position institutionnelle unique : l'État⁶². Les acteurs associatifs y sont aussi présentés sous le seul prisme unifié du tiers secteur, voire de la société civile, masquant la diversité organisationnelle derrière une forme organisationnelle commune⁶³ (Maier & Meyer, 2011) : taille, objet, activités, financement, projet politique, rapports aux mouvements sociaux, modèle économique. La non-exploration de la place des acteurs a été renforcée dans le cas de la collaboration gouvernements-associations par la prévalence d'une vision institutionnelle des relations entre l'État et les gouvernants (Ramanath & Ebrahim, 2010 ; Camus, 2012). La conception binaire de gouvernant (l'État, unifié) à

⁶² Cette conception unifiée est d'autant plus forte dans un pays centralisé et avec un État-Providence fort comme la France. L'État comme institution unifiée, pérenne, indispensable à la régulation des sociétés fait l'objet d'une fiction forte alors que la méta-organisation que nous dénommons État a une histoire récente et occidentalocentrée. Dans la majorité de l'histoire humaine la régulation des sociétés s'est faite en dehors de ce type particulier d'organisations (Scott, 2017).

⁶³ Diversité qui tend à s'accroître avec l'arrivée de formes hybrides, de l'entrepreneuriat social etc. dans le contexte de grand dynamisme du secteur décrit en introduction générale.

gouvernés (les associations) a freiné la compréhension de la construction des relations entre les deux types d'acteurs. D'un côté, le rôle des acteurs gouvernementaux dans la collaboration a été appréhendé uniquement par la contrainte structurelle que représente l'État perçu comme institution unifiée et monolithique. Le morcellement organisationnel derrière la conception unitaire de l'État (Allison & Halperin, 1972) et les conflits d'intérêts entre les acteurs étatiques (Zhou, Ghao & Zhao, 2017 ; Lipsky, 2010) sont effacés dans cette vision institutionnelle. De ce fait, les stratégies et intérêts différenciés des organisations gouvernementales à l'égard des relations avec les associations ont été négligés. Or, on peut constater empiriquement des engagements différenciés des organisations publiques dans la collaboration intersecteurs, et dans la collaboration gouvernements-associations plus particulièrement et une évolution des relations⁶⁴. Cela pourrait signifier que les organisations publiques ont un intérêt organisationnel plus ou moins important à l'égard de la collaboration, par exemple en termes d'accès aux ressources (Bryson et al., 2015). Les travaux sur les relations entre acteurs gouvernementaux et associations ont constaté qu'une même association peut entretenir des relations coopératives avec une agence gouvernementale et des relations de confrontation avec une autre (Najam, 2000), ce qui complexifie notre compréhension des liens entre les deux secteurs.

La vision passive des associations à l'égard de la collaboration s'explique par l'assimilation des rapports de pouvoir asymétriques entretenus entre les acteurs gouvernementaux et les associations et la capacité des associations à former des stratégies à l'égard de ces relations. S'il est certain que cette capacité est contrainte par la pression institutionnelle que représente l'État, des acteurs marginalisés ou dominés maintiennent pourtant une capacité d'agence. La focalisation sur la sous-traitance et la contractualisation de relations de commanditaire public à exécutant associatif dans le cadre du NPM a renforcé cette vision d'associations passives, instruments des agences gouvernementales (Cheng, 2019 ; Brinkerhoff, 2002 ; Gazley, 2008). Pourtant, cette conception binaire est contestée dans la pratique. L'asymétrie de relations largement en faveur des acteurs publics de façon générale (subventions, pouvoir de coercition) n'empêche pas que les acteurs associatifs peuvent disposer de ressources rares (la légitimité, la confiance de la population) qu'elles peuvent faire peser

⁶⁴ Les organisations appartenant au secteur associatif ont souvent participé à l'action publique en revendiquant face et contre l'État avant d'entrer dans le dialogue : on peut donner l'exemple des organisations religieuses, des syndicats de travailleurs, des associations féministes ou plus généralement des organisations issues des mouvements sociaux. L'entrée dans une démarche plus collaborative (exemple : négociations avec les syndicats), même quand elle est institutionnalisée n'exclut pas de fait des rapports d'hostilité ouverte ou fermées qui vont influencer sur des rapports plus apaisés : par exemple la grève comme manifestation de force qui peut être un outil pour être invité, ou pour peser davantage dans de futures négociations.

dans la relation. En ce qui concerne les acteurs publics politiques, on connaît l'influence que peuvent avoir de bonnes relations avec le tissu associatif local sur les probabilités de victoire politique, surtout à un niveau local (Fabre, 2010 ; Grémion, 1978). Les acteurs associatifs peuvent devenir des organisations importantes dans la collaboration (Cheng, 2019, Nelson & Gazley, 2014 ; Schaeffer & Loveridge, 2002 ; Schatteman & Bingle, 2015).

Sans éclipser les contraintes pesant sur les acteurs, bien développées par la littérature - et tomber dans une vision sous-socialisée de la collaboration -, l'étude des rôles, des stratégies, tactiques et répertoires d'action des acteurs publics et associatifs à l'égard de la collaboration (Ramanath & Ebrahim, 2010) semble nécessaire pour comprendre le processus de collaboration gouvernements-associations (Camus, 2012 ; Seitadini & Lindgreen, 2010 ; Selsky & Parker, 2005). Une focalisation sur les pratiques quotidiennes des acteurs et leurs interactions n'a pas uniquement pour ambition d'offrir une approche micro du phénomène, elle pourrait relier le phénomène de collaboration émergent au niveau méso et macro avec le niveau micro. Les liens entre les acteurs et le processus, soit la boucle de rétroaction liant les effets de la collaboration sur les acteurs et leurs stratégies à son égard doivent faire l'objet d'une attention plus soutenue (Camus, 2014 ; Seitadini & Lindgreen, 2010 ; Selsky & Parker, 2005). Au-delà d'une étude des stratégies de ces acteurs, une étude des pratiques de collaboration par un prisme relationnel, interactionnel permettrait de comprendre comment les conceptions et stratégies des acteurs individuels et organisationnels se créent et se transforment dans les interactions entre acteurs du même secteur et entre acteurs publics et associatifs (Ansell & Gash, 2008 ; Emerson, et al., 2012 ; Foster-Fishman et al., 2001 ; Huxham et al., 2000 ; Innes and Booher, 2003).

L'approche dominante de la collaboration gouvernements-associations par les CSC apporte de nombreuses réflexions sur les contraintes environnementales de ce type de collaboration. Pour autant, elle a peu développé d'agenda spécifique aux acteurs associatifs en présence. Ses axes de recherche, sa démarche explicative, ses niveaux d'analyse et les méthodologies ayant été privilégiées depuis la constitution du champ négligent l'étude de la collaboration comme processus et le rôle des acteurs et de leurs interactions dans celui-ci. Ces limites peuvent être prises en compte dans l'étude de la collaboration gouvernements-associations.

III.3 Des limites appelant à une approche compréhensive et processuelle de la collaboration gouvernements-associations

Cette section expose les implications des limites d'une approche de la collaboration gouvernements-associations par la collaboration intersecteurs. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons la pertinence d'une approche compréhensive et critique de la collaboration gouvernements-associations, centrée sur les acteurs et leurs interactions dans ce processus (*sous-section III.3.1*). Ensuite, nous exposons la nécessité de construire des méthodologies et de mobiliser des cadres théoriques adaptés à l'étude processuelle et interactive de la collaboration gouvernements-associations (*sous-section III.3.2*).

III.3.1 La nécessité d'une approche plus compréhensive et plus critique

III.3.1.1 Une approche compréhensive de la collaboration pour refléter son caractère incarné

Le champ des CSC est marqué par la prégnance d'une démarche explicative et le poids d'une conception positiviste de la collaboration⁶⁵. L'importance de la dimension incarnée de la collaboration doit amener à prendre en compte les significations de la collaboration pour les acteurs et comment des significations communes peuvent émerger de leurs interactions. Elle implique de concevoir la collaboration gouvernements-associations comme une construction des acteurs publics et associatifs ayant une agentivité malgré les contraintes structurelles qui s'imposent à eux. Il s'agit *in fine* de développer une vision émique de la collaboration gouvernements-associations, c'est-à-dire centrée sur les perceptions et les pratiques des acteurs publics et associatifs et leurs évolutions.

III.3.1.2 Une approche critique de la collaboration nécessaire pour éclairer les praticiens

La littérature sur la collaboration gouvernements-associations prend appui sur des travaux dépeignant une vision synergétique des relations entre les secteurs (Agranoff, 2008 ; Salamon & Toepler, 2015), influencés par la théorie des parties prenantes. Le développement d'approches plus critiques de la collaboration gouvernements-associations, dévoilant ses

⁶⁵ Elle est particulièrement palpable dans la présentation de la collaboration comme nécessaire et souhaitable pour résoudre des problèmes publics complexes, sans justification de ce qui constituerait la complexité de ce problème. La croyance en l'existence d'un avantage collaboratif qui serait existant mais masqué par l'inertie est répandue et diffusée par les chercheurs, sans tenir compte de la portée normative de ce discours de la collaboration (Cairns & Harris, 2011).

ressorts normatifs et idéologiques et l'appréhendant aussi comme un discours apparaît souhaitable. L'étude de la collaboration gouvernements-associations pourrait alors s'appuyer sur les développements critiques dans l'étude des collaborations inter-organisationnelles, notamment inter-entreprises (Josserand et al., 2004). Oscar Larsson (2019) a étudié l'émergence d'une rationalité collaborative et ses liens avec la rationalité néo-libérale en mobilisant le concept de gouvernementalité (Foucault, 1989). Bien que fondée sur des idées de participation et de délibération qui semblent opposées au néolibéralisme, la rationalité collaborative s'intègre aux gouvernementalités libérales par la promotion de l'autonomie, de l'engagement volontaire et de relations horizontales. Les acteurs qui souhaitent contester et transformer les modes d'organisation existants peuvent se retrouver piégés. Ils légitiment par leur présence une décision prise par la majorité, même si elle est contraire aux intérêts qu'ils défendaient. S'ils choisissent de ne pas entrer ou de se retirer de la collaboration en protestation, ils seront délégitimés parce qu'ils n'ont pas saisi l'opportunité de représentation qu'offrait le dispositif collaboratif. Ces réflexions critiques doivent être prises en compte pour penser l'engagement des acteurs associatifs et la légitimation de certains moyens d'action au détriment d'autres par les dispositifs collaboratifs.

Le développement d'une vision critique de la collaboration gouvernements-associations n'a pas l'objectif de la délégitimer. Quitter une vision consensuelle de la collaboration intersecteurs peut au contraire offrir une réflexion plus nuancée sur les problématiques de gouvernance auxquels les acteurs publics et associatifs sont confrontés dans la pratique. Une vision critique du processus permet d'éclairer la question des rapports de pouvoir et de leur transformation au cœur du processus collaboratif et des différences dans les perceptions des intérêts organisationnels. Les probabilités d'échec des collaborations sont très fortes (Bryson et al., 2015). Dans ce contexte, une vision critique de la collaboration gouvernements-associations n'est pas incompatible avec l'objectif de fournir des recommandations aux acteurs publics et associatifs souhaitant s'y engager⁶⁶ et apparaît même nécessaire.

⁶⁶ Avec pour limites que ces recommandations ne sont pas des « modèles clefs en main » de la collaboration.

III.3.2 La nécessité d'un cadrage méthodologique et théorique aptes à saisir le processus de collaboration et le rôle des acteurs

III.3.2.1 La nécessité d'approches *in situ* et longitudinales de la collaboration

« Le succès de la collaboration dans un champ nécessite de la patience ; les chercheurs doivent montrer un degré équivalent de patience pour observer dans le temps les partenariats, c'est sûrement là [dans le temps] que les leçons les plus importantes apparaissent. En effet, nous avons la responsabilité de permettre aux praticiens de tirer le plus possible de la recherche que nous produisons » (Gazley, 2017 : 4).

Le manque d'intégration de la dimension processuelle dans les travaux produits s'explique par les méthodologies privilégiées par les chercheurs du champ des CSC. Ils ont souvent développé des études qualitatives, dans une optique exploratoire, compte tenu de la jeunesse de l'objet de recherche et du champ. Ces travaux se sont toutefois positionnés dans une perspective explicative plutôt que compréhensive. Considérant les questions de recherche qui ont formé l'agenda de recherche, le champ repose essentiellement sur des études de cas uniques prenant une perspective rétrospective, en se fondant essentiellement sur des entretiens semi-directifs et du recueil documentaire (Gazley, 2017 ; Bryson et al., 2015). Ces choix méthodologiques permettent une appréhension du processus de collaboration limitée, issue d'une rationalisation et d'une reconstruction ex-post des mécanismes ayant abouti à la réussite constatée. Comprendre le processus de collaboration et le rôle des acteurs dans ce processus implique des méthodologies permettant de saisir l'évolution de la collaboration dans le temps et la collaboration en cours (Gazley, 2017 ; Gazley & Guo, 2015). Des designs de recherche longitudinaux et des études prospectives -par exemple des études de cas longitudinales- davantage que rétrospectives semblent nécessaires à développer.

III.3.2.2 La nécessaire mobilisation de cadres théoriques saisissant le travail des acteurs

« A cause de la complexité des partenariats entre les organisations gouvernementales et les organisations à but non lucratif, il est à la fois difficile et problématique de se fonder sur une seule théorie ou un seul cadre pour comprendre ce phénomène compliqué » (Cheng, 2019 : 193-194, notre traduction)

Considérant la transdisciplinarité et le caractère multi-niveaux de la collaboration gouvernements-associations, il ne semble pas possible ni souhaitable d'imposer un cadre théorique unique pour cadrer ce phénomène. L'éclatement théorique au sein du champ des CSC se matérialise par une combinaison hétéroclite de cadres théoriques pour fonder les modèles

explicatifs (Bryson et al., 2015). Il se double de celui dans des littératures abordant différents aspects des relations entre les acteurs gouvernementaux et les associations ou les organisations de mouvement social. Ainsi, la mobilisation de théories économiques est courante dans la littérature associative, notamment la théorie de la défaillance volontaire (Salamon & Toepler, 2015), la théorie de l'agence pour conceptualiser les systèmes d'incitations obligeants mutuellement les partenaires (Van Slyke, 2007). La littérature sur les mouvements sociaux privilégie l'usage de cadres issus des sciences politiques ou de la sociologie, mais aussi des sciences organisationnelles, par exemple la théorie de la mobilisation des ressources (McCarthy & Zald, 1977), mais aussi la théorie du choix rationnel -qui pense le rapprochement ou l'isolement des OMS avec l'État comme un calcul coût/bénéfice. A l'échelle macro, le management public ne présente pas non plus une théorie unifiée de la gouvernance publique collaborative, le management public lui-même n'étant pas un champ unifié théoriquement (Chanut, Rival, Lallemand, Peng, & Rochette, 2018).

La présence de ces différents cadres forme une compréhension théorique de la collaboration gouvernements-associations fragmentée. Compte tenu des différents niveaux d'analyse du phénomène, il n'est pas forcément souhaitable de vouloir le réduire à une seule théorie (Cheng, 2019). La mobilisation d'un cadre théorique intégrateur permettant de lier les niveaux micro et macro et de refléter l'engagement des acteurs dans le processus de collaboration semble toutefois souhaitable. Dans l'optique de rendre compte de la spécificité de la collaboration gouvernements-associations évacuée par le projet généraliste des CSC, ce cadre intégrateur devrait permettre un dialogue entre les différents pans de la littérature explorant ce phénomène. La TNI sociologique est identifiée par la littérature comme fournissant une grille d'analyse propice à la réincarnation du phénomène de collaboration (Selsky & Parker, 2005 ; Camus, 2014).

Cette section a mis en lumière les implications des limites de la recherche actuelle sur la collaboration gouvernements-associations. Pour prendre en compte le lien entre le processus de la collaboration et le rôle des acteurs associatifs et publics, une démarche de recherche plus compréhensive et plus critique semble nécessaire. Des méthodologies capables de saisir le caractère processuel et la collaboration en cours doivent être développées et les cadres théoriques mobilisés doivent être capables de saisir l'articulation entre les pratiques de collaboration des acteurs et la collaboration à un niveau plus macro.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre de notre revue de littérature nous a permis de délimiter le phénomène observé, la collaboration gouvernements-associations et d'en retenir une définition processuelle. Il a mis en lumière comment la collaboration gouvernements-associations s'est érigée comme un enjeu stratégique pour le management public et un objet de recherche saisi de façon transdisciplinaire par une diversité de littérature, notamment associative et sur les mouvements sociaux. Il a souligné la place de la collaboration non seulement dans la description de nouvelles modalités relationnelles émergentes mais aussi dans un projet normatif, un paradigme de l'action publique et de l'État post-NPM.

Les travaux menés dans le cadre de la collaboration intersecteurs éclairent les contraintes structurelles pesant sur la collaboration et identifient les processus conduisant à sa réussite. Ils comportent toutefois des limites. Dans l'ambition des chercheurs et chercheuses de constituer des modèles explicatifs de la collaboration intersecteurs, la spécificité de la collaboration gouvernements-associations est effacée. Le constat de la faible prise en compte du rôle des acteurs dans la conduite du processus de collaboration est renforcé par une vision institutionnelle prégnante des relations État-associations.

Une approche plus compréhensive doit permettre de comprendre les motivations d'acteurs divers à collaborer et leur agentivité dans un contexte qui les contraint. Elle doit se fonder sur des méthodologies capables de saisir les pratiques des acteurs *in situ*. Le caractère processuel de la collaboration et recourir à des cadres théoriques cohérents avec ce projet. Le second chapitre est consacré au cadre théorique que nous mobilisons pour répondre à cet objectif.

CHAPITRE 2 : Un cadre intégrateur néo-institutionnaliste pour l'étude du processus de collaboration gouvernements-associations

Introduction du chapitre 2

Notre premier chapitre a permis d'exposer les enjeux et les approches actuelles de la collaboration gouvernements-associations et de sa gouvernance. La fragmentation des cadres théoriques utilisés pour appréhender cet objet de recherche est liée à la jeunesse du champ des CSC et à l'éclatement des travaux dans d'autres pans de la littérature. Notre deuxième chapitre propose le recours à une approche néo-institutionnaliste sociologique pour refléter le caractère incarné du phénomène de collaboration et comprendre quelle est la place des acteurs dans le processus. Plus particulièrement, nous proposons un ancrage théorique articulant trois concepts de la TNI : le champ institutionnel compris comme CAS (Fligstein & McAdam, 2011 ; 2012) et l'entrepreneuriat et le travail institutionnels, et les interactions comme fondements de la microsociologie de la TNI. Nous exposons comment cette construction théorique autour d'un cadre théorique intégrateur peut aider à répondre à notre question de recherche et nos sous-questions de recherche.

À cet effet, le chapitre est divisé en trois sections. D'abord, nous montrons que la TNI peut répondre au besoin d'un cadre théorique intégrateur permettant d'articuler les différents niveaux du processus de collaboration gouvernements-associations étudiés et de réincarner le phénomène (*Section I*). Ensuite, nous montrons la pertinence d'un ancrage conceptuel spécifique, le Champ d'action stratégique pour appréhender le caractère dynamique et interactionnel de la collaboration à un niveau méso et refléter les impacts du morcellement organisationnel des secteurs étatiques et associatifs sur la collaboration (*Section II*). Enfin, nous montrons que les concepts d'entrepreneuriat institutionnel et de travail institutionnel permettent de cadrer et de caractériser les efforts développés par les acteurs publics et les acteurs associatifs à l'égard de la collaboration et de relier les niveaux micro des pratiques quotidiennes des acteurs au niveau plus macro du déroulement d'un phénomène collaboratif (*Section III*).

Section I. La pertinence de la théorie néo-institutionnaliste comme cadre intégrateur

Cette section montre que la TNI sociologique peut constituer le cadre théorique intégrateur permettant une approche dynamique, multi-niveaux et centrée sur les acteurs de la collaboration gouvernements-associations. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, elle expose comment les évolutions de la TNI permettent de mieux appréhender l'agentivité des acteurs dans un environnement formant des contraintes structurelles, (*sous-section I.1*). Ensuite, elle montre que les fondements microsociologiques, le caractère multi-niveaux et les fondements épistémologiques de la TNI dans l'interactionnisme servent avantageusement notre objectif de recherche (*sous-section I.2*).

I.1 Un cadre éprouvé pour penser les contraintes environnementales sur la collaboration

Cette sous-section montre que les dynamiques connues par la TNI depuis ses premiers développements dans les années 1970 placent au cœur de l'agenda l'articulation des niveaux d'analyse et l'agentivité des acteurs dans un environnement institutionnel les contraignant. La mobilisation de la TNI est donc pertinente pour replacer les acteurs associatifs et publics au centre de l'étude de leur collaboration. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, elle montre que la focalisation initiale des travaux néo-institutionnalistes sur un environnement institutionnel contraignant pour les acteurs a déjà été exploitée dans le champ des CSC (*section I.1.1*). Ensuite, elle montre que les évolutions de la TNI vers la conceptualisation de l'agentivité des acteurs et une redécouverte de son ancrage microsociologique dans l'interactionnisme offrent une opportunité pour appréhender le caractère incarné du processus de collaboration gouvernements-associations (*section I.1.2*).

I.1.1 Un cadre théorique intégrateur éprouvé

I.1.1.1 Un courant théorique dominant en sciences des organisations

La TNI est une théorie fréquemment utilisée⁶⁷ dans le champ de la collaboration intersecteurs (Bryson et al., 2006 ; 2015). Cette familiarité dans le traitement de l'objet de

⁶⁷ Ainsi, les auteurs ont notamment recouru au concept de logiques institutionnelles (Bryson et al., 2006). Du côté de la littérature sur les relations entre associations et acteurs publics, les concepts d'institutionnalisation, de champ organisationnel et de travail institutionnel ont déjà été appliqués (Camus, 2012 ; Favreau & Lévesque,

recherche est un avantage pour constituer un cadre intégrateur. Il s'agit d'une théorie reconnue, dont l'usage est répandu dans l'ensemble des sciences organisationnelles (Suddaby 2010 ; Willmott 2011). Le néo-institutionnalisme sociologique est une perspective théorique développée à partir de 1977 (DiMaggio & Powell, 1997 : 126) autour de deux textes séminaux : « The effects of education as an institution » (Meyer, 1977) et « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony » (Meyer & Rowan, 1977). Par son qualificatif « néo », il affirme une rupture et un renouvellement de la « vieille » théorie institutionnaliste développée depuis les années 1940⁶⁸. Cette TNI est qualifiée de sociologique⁶⁹ car elle se concentre sur « les façons dont l'action est structurée, et l'ordre rendu possible, par des systèmes partagés de règles qui contraignent à la fois l'inclinaison et la capacité des acteurs à optimiser leurs actions, tout en privilégiant des groupes dont les intérêts sont garantis par le biais de rétributions et de sanctions » (DiMaggio & Powell, 1997 : 125-126). Les institutions y sont comprises essentiellement comme des principes cognitifs et culturels formant le cadre de l'action des individus (Scott, Powell & DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995). Les développements théoriques (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Scott, 1983, Zucker, 1987) et empiriques (DiMaggio, 1983 ; Fligstein, 1986 ; Meyer, 1983 ; Tolbert & Zucker, 1983) ont amené la constitution d'une communauté scientifique et l'identification de la TNI comme courant théorique majeur dès le milieu des années 1980.

I.1.1.2 Une vision cognitive et culturelle des institutions

La TNI s'ancre dans une épistémologie constructiviste : les règles institutionnelles sont des classifications construites dans une société comme des typifications et des interprétations réciproques (Berger & Luckmann, 2018 : 54). Elles se distinguent des comportements sociaux prévalant dans une société donnée à une période donnée. Ces règles peuvent être tenues pour acquises ou portées par l'opinion publique ou la force de la loi (Starbuck, 1976). Les institutions impliquent des obligations normatives mais entrent souvent dans la vie sociétale d'abord

1996 ; DiMaggio, 1983). La TNI est utilisée pour étudier les relations gouvernements-associations (Camus, 2012), mais a aussi largement étudié les organisations du secteur public et les associations (Abzug, 1999) dans ses terrains empiriques.

⁶⁸ Ce « vieil » institutionnalisme n'est pas un courant théorique unifié mais plutôt un rassemblement rétrospectif d'auteurs ayant partagé des préoccupations similaires (Perrow, 1986 ; DiMaggio & Powell, 1997 ; Desreumaux, 2017) : on pense notamment à Selznick (1948 ; 1949), Gouldner (1957) ; Dalton (1949) et Clark (1956).

La remise en cause des approches des organisations par l'acteur rationnel, la nécessité de prendre en compte la dimension institutionnelle des organisations et l'interaction entre les acteurs et l'action.

⁶⁹ Par distinction de deux autres grands ensembles : la théorie néo-institutionnelle historique et la théorie néo-institutionnelle économique. Pour une distinction de ces trois catégories, voir Hall, Taylor & Baillon (1997) et DiMaggio & Powell (1997), Desreumaux (2004) sur la base de Scott (2001).

comme des faits devant être pris en compte par les acteurs. Alors que le concept d'institutions est l'un des plus discutés depuis les fondements de la sociologie⁷⁰ (Lallement, 2010), la TNI en propose une définition autour de trois piliers (Scott et al., 1991 ; Scott, 1995 ; 2008) :

(1) Le pilier cognitif et culturel est le plus important : il se réfère aux éléments cognitifs et culturels qui organisent la vie sociale. L'institution est un phénomène cognitif (Zucker, 1983) car elle forme un cadre médiateur dans la perception du monde, de la réalité, des acteurs⁷¹. Les aspects cognitifs et culturels sont intriqués car la cognition est modelée par des cadres culturels externes (Scott, 2008). Ainsi, institutions et culture ne s'opposent pas, elles s'interpénètrent (Bergeron & Castel, 2016). La TNI opère ainsi « un tournant cognitiviste » [...] consistant à s'écarter de conceptions qui associent la culture aux normes, aux attitudes affectives et aux valeurs, pour se rapprocher d'une conception qui considère la culture comme un réseau d'habitudes, de symboles et de scénarios qui fournissent des modèles de comportement. (Hall et al., 1997 : 483, cités par Bergeron & Castel, 2016 : 2). Les institutions ne sont pas des valeurs mais des règles institutionnelles qui s'imposent à l'individu. Dans cette optique, « [l]es institutions sont des macro-abstractions, « des prescriptions impersonnelles et rationalisées (Meyer & Rowan, 1991), des « typifications » partagées, indépendantes de toute instance particulière susceptible d'exiger une allégeance morale » (DiMaggio & Powell, 1995 : 130).

(2) Le pilier normatif : il se réfère à la prescription de comportements aux individus et à son intégration à un système moral, reposant sur un partage des valeurs et des normes pour les mettre en œuvre.

(3) Le pilier réglementaire : il se réfère aux règles mises en œuvre par un système coercitif, impliquant une surveillance de la mise en conformité des acteurs et leur sanction en cas de transgression.

⁷⁰ Aux fondements de la sociologie, on distingue déjà une approche durkheimienne des institutions et une approche wébérienne. Selon Emile Durkheim, la sociologie est « la science des institutions » définies comme « toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité » (Durkheim, 1983 : 22). Les institutions apparaissent alors comme « des faits sociaux cristallisés, dotés d'une constance dans le temps » (Lallement, 2010 : 7). Max Weber (1958) et l'école allemande ont développé une approche plus dynamique centrée sur le processus d'institutionnalisation : celui-ci se réfère au processus de régulation des comportements sociaux. Weber l'associe à la rationalisation formelle et matérielle des sociétés via la structuration de l'État et des bureaucraties notamment. Les travaux institutionnalistes et néo-institutionnalistes s'affilient plutôt à cette seconde tradition.

⁷¹ On note ici les influences de la psychologie cognitive, de la phénoménologie (Berger & Luckmann, 2018) de l'ethnométhodologie (Scott, 1995) et de la théorie de la structuration (Giddens, 1979) sur la TNI.

I.1.1.3 Un cadre compatible avec une approche critique de la collaboration

La TNI n'est pas incompatible avec le projet de développer une démarche plus compréhensive et plus critique du phénomène de collaboration⁷². Les approches critiques en gestion, les *Critical Management Studies* (CMS) (Alvesson & Willmott, 1992 ; Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009) sont associées à des théories spécifiques⁷³. Pour autant, la posture critique ne se limite pas à l'usage de ces théories⁷⁴ (Mingers, 2000). Ces travaux se rapprochent plutôt autour de la critique des organisations émanant du système capitaliste (Chanlat, 2013) et de trois postulats (Vidaillet & Bousalham, 2016) : la déconstruction du savoir, la critique du pouvoir et la visée transformatrice. La TNI n'est pas incompatible avec ces trois postulats. D'abord, elle est ancrée dans une épistémologie constructiviste⁷⁵, qui déconstruit l'idée d'un savoir objectif sur l'organisation, celle des dirigeants et conteste la neutralité des pratiques managériales et des outils de gestion. La TNI a notamment déconstruit le concept de rationalité qu'elle présente comme un mythe. C'est une *théorie du dévoilement* (Perrow, 1986) qui a fondé une grande partie de son agenda sur les pratiques et structures informelles et leur découplage des discours et structures formelles. Elle semble compatible avec une perspective critique qui cherche à déconstruire les évidences tenues pour acquises et comme objectives par les acteurs (le progrès, la performance) et interroger leurs fondements implicites. En ce sens, la TNI peut être adaptée à la critique et la déconstruction du discours collaboratif d'une part -l'avantage collaboratif est avant tout une croyance et un discours- et de celui de la société. Ensuite, si les premiers travaux de TNI semblaient évacuer la notion de pouvoir et de conflit présente dans les premiers travaux institutionnalistes, son évolution permet de réintégrer cette notion de pouvoir⁷⁶. Il s'agit en particulier de la conception de champs institutionnels comme espaces relationnels dynamiques traversés par des rapports de pouvoir⁷⁷. La TNI montre ici sa compatibilité avec une approche critique qui met au cœur de sa réflexion des antagonismes souvent irréductibles, le rôle du conflit, des rapports de pouvoir et de domination. La conception de l'organisation comme assemblage « vaguement articulé » (DiMaggio & Powell, 1997 : 129) de composantes standardisées stables, relevant souvent d'une intégration fonctionnelle minimale (Meyer et Rowan, 1991) s'oppose explicitement aux approches fonctionnelles de

⁷² Nous remercions particulièrement la Pr. Corinne Vercher-Chaptal et les participants du Colloque doctoral CMS francophone 2019 de Montréal pour les échanges nous ayant amenée à défendre cette compatibilité.

⁷³ Par exemple marxistes, poststructuralistes, avec une forte influence de la philosophie habermassienne.

⁷⁴ Qui peuvent d'ailleurs être utilisées sans ambition critique !

⁷⁵ Cf. **Chapitre 1 de la deuxième partie.**

⁷⁶ Même si selon Willmott (2015), elle ne le fait pas assez.

⁷⁷ Cf. **section II** de ce chapitre.

l'organisation. Elle est compatible avec la contestation de la vision unitaire de l'organisation portée dans les études critiques (Vidaillet & Bensalham, 2016). Enfin, les études critiques portent une visée transformatrice de l'organisation, en mettant en avant des fonctionnements organisationnels alternatifs et en affirmant la dimension morale et éthique de la recherche. Si la TNI ne semble pas particulièrement ancrée dans cette optique transformatrice, ses fondements épistémologiques et sa volonté de dévoiler des logiques implicites ne semblent pas contradictoires avec cette perspective. La TNI allie une reconnaissance scientifique lui permettant d'être un cadre théorique intégrateur légitime pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations et une compatibilité avec la volonté d'offrir une approche critique de ce processus. Elle a d'abord été mobilisée pour conceptualiser les contraintes structurelles à la collaboration.

1.1.2 L'environnement institutionnel et le poids des contraintes structurelles pour la collaboration

1.1.2.1 L'environnement institutionnel comme facteur d'inertie collaborative

L'approche néo-institutionnaliste est un cadre théorique fréquemment mobilisé - généralement combiné à d'autres théories (Bryson et al., 2015) - par la littérature CSC. La focalisation sur les facteurs explicatifs de la collaboration (Gazley, 2017) explique que le concept d'environnement institutionnel y soit particulièrement mobilisé (Bryson et al. 2015). Les travaux néo-institutionnalistes ont bouleversé la conception de l'environnement : il n'est plus un environnement tâche marqué par l'existence de ressources, de concurrents, d'alliés, mais un environnement institutionnel centré sur le concept de légitimité qui contraint l'action des acteurs organisationnels et individuels. Les organisations sont non seulement en concurrence économique pour le contrôle de ressources rares et de clients mais aussi pour le pouvoir et de légitimité. L'organisation appartient à un champ organisationnel, soit à un ensemble des organisations de la même aire de la vie institutionnelle, partageant les mêmes fournisseurs, des ressources similaires ou des consommateurs identiques (DiMaggio & Powell, 1983). Ce niveau intermédiaire d'analyse entre l'organisation et la société permet de rendre compte de la manière dont les pratiques sont progressivement adoptées par un ensemble d'acteurs (Greenwood & Hinings, 1996 ; Tolbert & Zucker, 1983 ; Fligstein, 1986).

L'environnement n'est pas simplement un cadre dans lequel l'organisation évolue et qu'elle pourrait changer, il pénètre l'organisation « en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories même de structure, d'action et de pensée »

(DiMaggio & Powell, 1997 : 129). Les organisations cherchent à survivre dans un environnement institutionnel qui impose des règles qu'elles ne peuvent largement pas influencer. Pour cela, elles se conforment à des rites et à des mythes, dont celui majeur de la rationalité (Meyer & Scott, 1983). La composante politique voire rituelle de la vie organisationnelle aurait même tendance à prendre le pas sur la poursuite de l'efficacité : les organisations ne mettent pas nécessairement en place les pratiques les plus appropriées au contexte économique mais celles qui apparaissent socialement le mieux acceptées pour survivre. Les règles institutionnelles fonctionnent comme des mythes que les institutions incorporent pour gagner en légitimité, en ressources, en stabilité et ainsi maximiser leurs chances de survivre (Meyer & Rowan, 1977). Dans les sociétés modernes, les structures organisationnelles émergent et évoluent dans des environnements hautement institutionnalisés. Les acteurs participent à la reproduction des institutions par leurs comportements routiniers.

La stabilité de l'environnement institutionnel explique qu'il soit décrit comme majoritairement facteur d'inertie collaborative (Vangen & Huxham, 2006 ; Vangen & Huxham, 2010). L'environnement institutionnel forme non seulement un cadre d'action pour les acteurs souhaitant s'engager dans la collaboration mais modèle aussi leur perception quant à la collaboration, quant à leurs intérêts et risques organisationnels à collaborer et *in fine* le calcul coût/ bénéfice de la collaboration. En règle générale, les acteurs ne voient pas la nécessité de collaborer puisque les routines organisationnelles et les relations interacteurs du champ sont stabilisées et qu'ils perçoivent plutôt un désavantage collaboratif (Gazley, 2010) dans ce contexte : les acteurs ne perçoivent pas l'adoption de nouvelles pratiques collaboratives comme source de légitimité externe.

I.1.2.2 Déstabilisations de l'environnement institutionnel et fenêtres d'opportunité collaborative

Une déstabilisation de l'environnement institutionnel -que les acteurs ne peuvent quasiment pas influencer- peut faciliter le développement de la collaboration. Elle peut entraîner une fenêtre d'opportunité collaborative (Lober, 1997) pouvant être saisie par les acteurs. Dans ce contexte, il apparaît moins risqué pour eux de proposer une solution différente aux règles du champ qui se retrouvent fragilisées ou remises en cause. Cette fenêtre d'opportunité est souvent étroite et limitée dans le temps parce que l'environnement institutionnel a une capacité de résilience aux chocs importante (Takahashi & Smutny, 2002), il est reproduit par les pratiques des acteurs. Cela explique que les déstabilisations plus

profondes -et donc plus rares- comme les crises soient conceptualisées comme des facteurs environnementaux favorables à la collaboration (Comfort, Haase, Ertan & Scheinert, 2019 ; Wu & Chang, 2018) et notamment à son déclenchement. Ces chocs externes majeurs vont remettre en cause les croyances et les habitudes des acteurs et transformer les critères de légitimation. La crise va transformer la perception des acteurs et leur faire adopter une nouvelle grille de lecture de la réalité, favorable à un cadrage par l'interdépendance, donc la collaboration (Kettl, 2015 ; Demirag et al 2012).

I.1.2.3 L'environnement comme source de pressions collaboratives

Les transformations de l'environnement institutionnel peuvent toutefois fournir des pressions pour l'adoption de normes et de pratiques collaboratives intersecteurs (Bryson et al., 2015). La réaction des organisations aux pressions institutionnelles qu'ils subissent a été conceptualisée par la TNI au travers du concept d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). La recherche de la légitimité plutôt que de l'optimalité économique par les organisations conduit à trois types d'isomorphismes qu'on peut appliquer à l'adoption de normes collaboratives :

(1) L'isomorphisme coercitif : il résulte des pressions formelles ou non exercées par d'autres acteurs du champ et de l'environnement plus large à travers les attentes culturelles d'une société. Les organisations sont poussées à refléter les règles dominantes édictées par une société ou un État, notamment au travers de la législation (Meyer & Hannan, 1979). Pour la collaboration, un tel isomorphisme peut exister : l'environnement légal et juridique s'est transformé (Vangen & Huxham, 2012) et produit de plus en plus de pression pour la collaboration gouvernements-associations. Des exemples de ces pressions peuvent être l'inscription de la collaboration intersecteurs ou de la co-construction des politiques publiques dans la loi, le conditionnement des aides supranationales au développement de relations gouvernements-société civile et plus généralement la création de dispositifs légaux incitant à la collaboration. Plus généralement, ces pressions proviennent aussi d'une demande sociale portée par des acteurs variés, sur des registres de justification pluriels (éthiques et pragmatiques), soutenues notamment par les institutions supranationales.

(2) L'isomorphisme normatif : il résulte de la professionnalisation comme ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités. Les dispositifs formels d'éducation (création de formations dédiées) et la diffusion de modèles organisationnels via les réseaux informels

(bonnes pratiques) en sont deux véhicules. Pour apparaître professionnels et gagner en légitimité, les membres des organisations vont se mettre en conformité avec les normes, ce qui les reproduit en retour. L'isomorphisme normatif en matière de collaboration est plutôt mis en avant du côté des acteurs publics. La légitimité de l'action des organisations et des acteurs publics serait de plus en plus évaluée à l'aune de leur capacité à inclure et à développer des relations plus horizontales avec les parties prenantes de leur environnement, notamment les associations (Torfing & Sørensen, 2019 ; Leung et al., 2013). Le professionnalisme des responsables publics est de plus en plus associé à leur capacité de gérer et d'animer un réseau de parties prenantes diverses (Salamon & Toepler, 2015). La croissance des formations destinées aux relations qu'entretiennent les organisations publiques avec leurs parties prenantes signale cette pression⁷⁸.

(3) L'isomorphisme mimétique : il correspond à un comportement moutonnier. Les individus ont des difficultés à penser des solutions nouvelles, ils ont tendance à mimer ou à adopter des pratiques « au voisinage des solutions connues » (Cohen, March & Olsen, 1972). Un moyen de gagner en légitimité est d'imiter les autres organisations du champ organisationnel en adoptant les pratiques apparaissant légitimes. Plus la collaboration est adoptée et affirmée comme une norme dans le champ, plus les acteurs auront tendance à s'y conformer, au moins formellement. La valorisation de la collaboration et surtout du discours de la collaboration (Cairns & Harris, 2011 ; Salamon & Toepler, 2015) peut amener certains acteurs à se conformer à ce que font ou disent les autres organisations.

La TNI souligne que la légitimité peut être acquise par une conformation différenciée des acteurs organisationnels aux règles institutionnelles. « [C]'est l'apparence plutôt que la conformité effective [aux règles institutionnelles] qui est souvent considérée comme suffisante pour assurer la légitimité » (Oliver, 1991 : 155). Les organisations adoptent des réponses stratégiques différentes (Oliver, 1991) face aux pressions institutionnelles qui peuvent conduire à une situation de découplage entre la structure formelle et les discours (Brunsson, 1989) d'une part et la réalité des pratiques organisationnelles informelles d'autre part. Par la conceptualisation de stratégies différenciées vis-à-vis des pressions de l'environnement

⁷⁸ En France, on peut penser aux formations initiales, aux modules de cours concernant la gestion des relations de l'administration avec les autres secteurs, notamment les entreprises (exemple : Masters Partenariats Publics-Privés) et au développement de l'offre de formation continue pour les responsables publics, par exemple : <https://www.comundi.fr/formation-droit-public-et-droit-administratif/formation-gerer-les-relations-entre-les-collectivites-et-les-associations.html>
<https://www.ensapformation.com/formation/relations-communes-et-associations-5/>

institutionnel (Oliver, 1991), la TNI permet de penser l'engagement différencié des acteurs dans les pratiques de collaboration. Elle met en lumière la possibilité qu'une mise en conformité formelle aux pressions collaboratives soit suffisante pour assurer la légitimité externe des organisations et qu'il puisse exister un découplage entre discours et pratiques collaboratives. La TNI a surtout été mobilisée par la littérature en CSC pour penser les contraintes structurelles de la collaboration et l'inertie collaborative. Le changement institutionnel vers le développement de pratiques collaboratives entre les champs a été essentiellement analysé comme une réaction des acteurs aux pressions institutionnelles. La mobilisation des nouveaux développements de la TNI peut offrir de nouveaux éclairages sur la collaboration.

1.2 Un renouvellement de la TNI favorable à la prise en compte du rôle des acteurs et de leurs interactions dans le processus collaboratif

Cette section montre que les développements de la TNI à la suite des critiques émises dans les années 1990 offrent des atouts majeurs pour la compréhension du rôle des acteurs et de leurs interactions dans le processus de collaboration gouvernements-associations. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, elle expose l'intérêt de la TNI pour penser l'articulation multi-niveaux de la collaboration et l'agentivité des acteurs dans un contexte qui les contraint (*sous-section 1.2.1*). Ensuite, elle montre la pertinence du retour aux fondements interactionnistes de la TNI pour appréhender l'inscription des acteurs dans des dynamiques collaboratives (*sous-section 1.2.2*).

1.2.1 Renouvellement de la TNI, agentivité des acteurs et articulation des niveaux d'analyse de la collaboration

1.1.2.1 La conceptualisation des stratégies et efforts des acteurs à l'égard de la collaboration

Dans les années 1990, la TNI essuie de nombreuses critiques l'amenant à évoluer vers une meilleure prise en compte de la stratégie des acteurs dans le changement institutionnel. Face à une vision surdéterminée et mécanique du changement institutionnel, avec un poids écrasant des structures sur les acteurs⁷⁹, la TNI a formé l'ambition de constituer une véritable théorie de l'action (DiMaggio, 1983), soit de penser comment les acteurs participent activement au changement institutionnel. Cette évolution explique qu'elle soit identifiée par la littérature comme une piste privilégiée pour réincarner le processus de collaboration gouvernements-

⁷⁹ Les acteurs peuvent même ne pas reconnaître leur intérêt organisationnel à cause de la grille de lecture du monde qu'impose l'environnement institutionnel (DiMaggio, 1988).

associations (Selsky & Parker, 2005 ; Camus, 2012). Le courant s'est renouvelé et outillé pour penser le changement institutionnel et l'agentivité des acteurs. Cette transformation est passée par une réconciliation avec le vieil institutionnalisme (Selznick, 1996 ; Bergeron & Castel, 2016 ; Greenwood & Hinings, 1996 ; Hirsch & Lounsbury, 1997). Les conflits, les réseaux, les interactions entre les acteurs et les négociations politiques très présents dans le vieil institutionnalisme et évincés par les premiers travaux de TNI (Selznick 1996 ; Hirsch et Lounsbury 1997) réapparaissent dans des conceptualisations plus dynamiques du champ institutionnel⁸⁰. Les efforts pour réintégrer la dimension stratégique de l'action des organisations et des individus dans un cadre qui les contraint ont donné lieu à une focalisation sur les pratiques des acteurs, via la théorie de l'entrepreneur institutionnel et du travail institutionnel notamment⁸¹. Ces travaux gagneraient à être mobilisés pour comprendre le rôle des acteurs dans la construction des relations gouvernements-associations (Camus, 2012), de la conduite de leur collaboration et de sa gouvernance. La TNI est cohérente avec la volonté d'étudier comment les acteurs vont transformer par leurs pratiques et stratégies les règles du jeu existant dans le champ, généralement non fondées sur la collaboration.

I.1.2.2 L'articulation des niveaux d'analyse du processus collaboratif

Le remplacement des acteurs au cœur du changement institutionnel s'est doublé d'un investissement du niveau micro longtemps négligé en TNI. Les critiques avaient en effet souligné les limites du niveau d'analyse privilégié de la TNI, le niveau macro, sectoriel (Greenwood et Hinings 1996 ; Selznick 1996 ; Hirsch et Lounsbury 1997). L'objectif de comprendre le changement institutionnel impose le développement d'analyse à des échelles plus micro (DiMaggio & Powell, 1997). Cette évolution présente un intérêt pour l'étude du processus de collaboration. Les évolutions de la TNI vers une prise en compte de l'articulation entre le niveau micro et le niveau macro (Bergeron & Castel, 2016) et les interactions entre les acteurs, leur champ et l'environnement institutionnel dans lequel ils sont insérés offrent une perspective intéressante pour l'étude de la collaboration. La possibilité de recourir à un même cadre d'analyse pour étudier les différents niveaux de la collaboration est précieuse. La TNI offre un cadre théorique intégrateur qui ne permet pas seulement de cadrer le phénomène à travers différents niveaux d'analyse mais d'explorer aussi l'articulation entre ces niveaux. L'alternative à ce cadre intégrateur, analyser la collaboration gouvernements-associations via

⁸⁰ Cf. **Section 2** de ce chapitre.

⁸¹ Cf. **Section 3** de ce chapitre.

le choix de lentilles théoriques différentes en fonction du niveau d'analyse considéré apparaît peu pertinente pour notre étude. Gazley (2017) soulignait ainsi que la majorité des travaux ne se focalise que sur un niveau d'analyse de la collaboration intersecteurs, formant une connaissance limitée de l'interaction entre les niveaux. La TNI peut répondre à cette nécessité.

1.2.2 Une approche interactionnelle du processus de collaboration gouvernements-associations

1.2.2.1 Les interactions comme fondements microsociologiques de la TNI

Une autre évolution de la TNI favorable à la prise en compte des acteurs dans le processus de collaboration est la redécouverte de son ancrage microsociologique dans l'interactionnisme. La focalisation macro de la TNI a invisibilisé ces fondements pourtant au cœur de la théorie : « S'il est vrai que la dimension macro du néo-institutionnalisme est centrale, il n'en reste pas moins que toute macrosociologie repose, même de façon tacite, sur une microsociologie » (DiMaggio & Powell, 1997 : 130). Il existe donc une grande compatibilité dans la conceptualisation et l'articulation des niveaux d'analyse micro, méso et macro mais peu de travaux initiaux s'étaient attachés à dévoiler les micro-fondations du néo-institutionnalisme (Bergeron & Castel, 2016 : 28). Avec le retour à des études empiriques plus micro, l'interactionnisme symbolique et l'ethnométhodologie sont particulièrement convoqués.

L'interactionnisme symbolique rapproche des travaux⁸² selon lesquels « l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux et non un agent passif subissant de plein fouet les structures sociales à cause de son habitus ou de la 'force' du système ou de sa culture d'appartenance » (Le Breton, 2004 : 46). Ils partagent une perspective épistémologique constructiviste et un niveau privilégié d'analyse très micro : les pratiques quotidiennes des acteurs et leurs interactions. Les actions des individus sont orientées par rapport aux significations qu'ils construisent constamment dans les interactions avec les autres acteurs : elles se transforment parce que les acteurs s'engagent dans un processus d'interprétation des situations sociales. Le caractère dynamique, constamment négocié entre les acteurs de la réalité sociale amène à conceptualiser une pression sociale forte s'exerçant sur l'individu, mais qui

⁸² Des auteurs clefs (Goffman, 1988 ; Rose, 1962) rejettent l'existence de l'interactionnisme symbolique comme courant de pensée unifiée. Comme pour le vieil institutionnalisme, on a ici davantage un rassemblement d'auteurs partageant des problématiques communes qu'un courant de recherche. Il dérive des travaux de Mead (1934) (Laberge, 2009) ressaisis par Blumer, qui nomme l'interactionnisme symbolique (Blumer, 1937 ; 1969). Les travaux de Burgess, Wirth et Hughes vont s'inscrire dans cette perspective qui va permettre la transition après-guerre à la « deuxième école de Chicago ». L'interactionnisme est associé aux méthodes d'enquêtes ethnographiques et à l'observation participante, et à de grands auteurs comme Goffman, Becker et Strauss.

n'est jamais totale car elle n'est pas figée. Goffman s'est consacré à l'analyse des interactions de face-à-face comme un domaine d'analyse à part entière : l'ordre de l'interaction (Goffman, 1983). Sa conceptualisation de la vie sociale autour de la métaphore théâtrale (théâtralisation, dramaturgie, rôles, scénarios, décor, masque, performance) souligne que les individus interprètent des rôles dans les interactions de face-à-face pour obtenir la confirmation et la validation des autres (Goffman, 1971). Les interactions ne relèvent pas d'un choix individuel de l'acteur⁸³ mais s'inscrivent dans des structures (Goffman, 1969). Les individus se situent dans une gestion des apparences et des impressions. Ils cherchent à se conformer à leurs perceptions des attentes des autres, interprétées par rapport aux cadres de l'interaction (Goffman, 1991). Ils s'adaptent constamment aux réactions pour ne pas perdre la face vis-à-vis d'autrui, être stigmatisés (Goffman, 1975) et ne pas rompre l'interaction (Michaud & Paumier, 2017).

Les fondements microsociologiques de la TNI l'ancrent aussi dans l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967). Selon cette perspective, les acteurs créent des représentations partagées et un ordre social symbolique dans leurs interactions. Ils se donnent des gages d'intersubjectivité, de compréhension mutuelle. Ils affirment leur volonté de réussir l'interaction en accommodant l'interlocuteur et en exposant des signaux de son caractère normal. Ils mettent en avant un ensemble de savoirs implicites et de typifications cognitives, « les-faits-de-société-socialement-consacrés-que-tout-membre-de-bonne-foi-de-la-société-connaît » (1967 : 76 ; traduit par DiMaggio & Powell, 1997 : 138, emphase des auteurs). L'interaction entre les acteurs est interprétable vis-à-vis de ce savoir extérieur implicite censé⁸⁴ être maîtrisé par tous les acteurs y participant. Les règles de l'interaction sont intériorisées et mises en œuvre inconsciemment. Les acteurs en prennent conscience lorsqu'ils les transgressent et en subissent les conséquences sociales (Cicourel, 1974). L'interaction laisse des marges de manœuvre pour négocier et gérer l'imprévu. La rationalité de l'action est largement reconstruite a posteriori par les acteurs via des comptes-rendus.

⁸³ La notion de mise en scène ou de gestion des apparences, de masque pourrait laisser penser que l'individu peut être dissocié des rôles qu'il ou elle joue, agir cyniquement par un calcul coût/avantage, tromper les autres. Goffman (1973 ; 1974 ; 1983) rejette cette vision par une critique forte des approches de l'acteur rationnel et de la théorie des jeux.

⁸⁴ Il ne l'est pas toujours (cf. Collins, 1981 sur les incompréhensions mutuelles).

I.2.2.2 L'intérêt d'une focalisation sur les interactions pour étudier le processus de collaboration

La « redécouverte » des fondements microsociologiques de la TNI dans l'étude des interactions offre une opportunité pour éclairer le processus de collaboration gouvernements-associations. D'abord, elle offre des outils pour analyser la collaboration à un niveau très micro, jusqu'à l'interpersonnel tout en maintenant une cohérence des niveaux d'analyse et leur articulation dans un cadre théorique intégrateur (Bergeron & Castel, 2016). Si ce prisme interactionnel n'a jamais été appliqué à la collaboration intersecteurs, ni à notre connaissance à la collaboration gouvernements-associations, il l'a déjà été pour l'étude du changement institutionnel⁸⁵ (Bergeron & Castel, 2016). Les études empiriques concernent les processus de mise en place de réformes managériales (réforme du temps de travail dans les hôpitaux chez Kellogg, 2009 ; mise en place de standards et de procédures de contrôle dans les écoles étudiées par Hallett, 2010, et du management par la qualité totale chez Zbaracki, 1998). Elles montrent comment la signification des réformes est négociée entre des groupes d'acteurs mais aussi des acteurs individuels mettant en avant différentes logiques. Elles soulignent que ces interactions sont cadrées par la situation sociale et la position des acteurs (Kellogg, 2009) sans que cela n'annihile une marge de manœuvre individuelle et des stratégies. *In fine*, elles montrent comment ces interactions créent et reproduisent le découplage des discours et des pratiques qui est observé au niveau plus macro. La focalisation sur les interactions que permet la TNI nous semble judicieuse dans le projet de mieux tenir compte du caractère incarné de la collaboration gouvernements-associations, de souligner son caractère dynamique. Elle permet de comprendre comment les acteurs mettent en scène la volonté de collaboration et leurs différents rôles dans l'interaction. Le retour aux fondements microsociologiques de la TNI et en particulier l'explicitation de son ancrage dans les théories interactionnistes (DiMaggio & Powell, 1997) offre des perspectives fécondes pour étudier et analyser les situations d'interactions entre des individus qui incarnent et représentent des organisations et des secteurs différents, cherchant à construire la collaboration.

Cette section a montré l'intérêt du recours à la TNI comme cadre théorique intégrateur pour contribuer à la compréhension du processus de collaboration gouvernements-associations. Le recours à ce cadre théorique reconnu répond au projet mis en avant à partir des limites de la littérature existante. La TNI permet d'appréhender l'articulation des différents niveaux

⁸⁵ De façon générale, la saisie des travaux interactionnistes en sciences des organisations, notamment ceux de Goffman, s'est développée modérément. Elle était quasi-absente il y a dix ans malgré son intérêt souligné (Manning, 2008).

d'analyse de la collaboration au sein d'un même cadre intégrateur. Elle permet de penser les stratégies et pratiques des acteurs organisationnels et individuels à l'égard de la collaboration au sein d'un environnement qui les contraint. Elle rend possible une conception dynamique de la collaboration, guidée par les interactions entre les acteurs publics et les acteurs associatifs. Au sein de ce cadre intégrateur, nous proposons un ancrage théorique spécifique.

Section II. Le Champ d'action stratégique comme niveau d'analyse méso de la collaboration gouvernements-associations

Cette section justifie l'intérêt d'un ancrage théorique dans un concept fondamental de la TNI, le champ institutionnel et son appréhension particulière comme CAS pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous mettons en évidence la capacité de la théorie des CAS à refléter une vision dynamique, interactive de la collaboration et à expliquer les stratégies différenciées des acteurs publics et associatifs à son égard (*section II.1*). Ensuite, nous montrons que la théorie des CAS fournit un outillage pour penser l'ambivalence des relations entre un champ étatique et un champ associatif morcelés au cœur des problématiques de leur collaboration (*section II.2*).

II.1 Une conception dynamique du champ centrée sur l'action stratégique des acteurs pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations dans l'action publique

Cette section montre que l'usage du concept de champ institutionnel saisi dans sa conception particulière de CAS peut contribuer à la compréhension de la collaboration gouvernements-associations. À cet effet, elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, elle montre que la théorie des CAS porte un projet de recherche particulièrement adapté à l'étude de la collaboration gouvernements-associations par son caractère dynamique, ses fondements conceptuels et sa conceptualisation de l'environnement en champs (*sous-section II.1*). Ensuite, elle montre que la théorie des CAS permet une conceptualisation de la collaboration comme le produit de l'action stratégique d'acteurs publics et associatifs en interaction (*sous-section II.1.2*). Enfin, elle montre que ce cadre théorique a déjà été appliqué pour expliquer l'institutionnalisation de politiques publiques et l'organisation de leur mise en œuvre, offrant des bénéfices pour analyser l'organisation collaborative intersecteurs des politiques publiques (*sous-section II.1.3*).

II.1.1 Une conceptualisation dynamique des champs adaptée à notre objet d'étude

II.1.1.1 Un croisement de la TNI et de la littérature sur les mouvements sociaux

Le concept de CAS a été fondé par Neil Fligstein et Doug McAdam (2011 ; 2012) à partir d'une contribution majeure de la TNI à la théorie des organisations, le champ institutionnel (Dacin, Goodstein & Scott, 2002 ; Wright, 2009). Les évolutions connues par le concept du champ dans le sillage des critiques essuyées par la TNI avaient déjà amené à une conception plus dynamique du champ institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). Dans les premiers travaux, le champ était conçu comme un ensemble d'organisations interconnectées, appartenant à une même aire de la vie institutionnelle interconnectée -autour d'un secteur, d'une industrie, d'une technologie ou d'un marché. À partir du milieu des années 1980, le champ institutionnel est redéfini comme un espace d'interactions entre les acteurs autour d'un enjeu commun (Hoffman, 1999) ou d'un référentiel commun (Scott, 1995 : 207-208), une arène de stratégie et de conflits (DiMaggio, 1983). C'est un espace social structuré par des relations sociales dynamiques, traversé par des rapports de pouvoirs. Les acteurs y forment des stratégies pour obtenir des ressources, améliorer ou maintenir leur position (Maguire, Hardy & Lawrence 2004 ; Battilana, 2006 ; Wooten et Hoffman, 2008 ; Wright, 2009). Cette évolution a déplacé le regard des chercheurs des influences entre le champ et les acteurs (Wooten & Hoffman, 2008) aux interactions entre les acteurs du champ. Cette perspective dynamique d'un champ institutionnel constitué autour d'enjeux peut être mobilisée pour analyser la structuration de communautés d'acteurs publics et associatifs autour d'un domaine de politique publique ou de la résolution d'un problème public.

Fligstein et McAdam (2011 ; 2012) affirment l'ambition de prolonger cet effort pour constituer une théorie des champs centrée sur l'action stratégique collective : comment les acteurs recherchent un avantage stratégique dans et au travers de l'interaction avec d'autres groupes d'acteurs. Celle-ci vise à réunir les travaux en TNI et sur l'organisation des mouvements sociaux (MS) : c'est la théorie des CAS. La volonté d'un croisement systématique des littératures résonne avec la constitution de la collaboration gouvernements-associations au carrefour des littératures en management public et associatif et sur l'organisation des mouvements sociaux. L'intégration des travaux sur les mouvements sociaux dans la conceptualisation du champ apparaît un atout pour appréhender un phénomène de collaboration gouvernements-associations partiellement saisi par cette littérature.

II.1.1.2 Intrication des champs et caractère multiniveau du phénomène collaboratif

Les interactions entre les acteurs, qui sont l'objet de recherche, ont lieu dans des espaces sociaux de niveau méso, des ordres sociaux intermédiaires fondant l'unité fondamentale de l'action collective : les CAS. Ceux-ci structurent l'ensemble de la vie sociale et se superposent, s'articulent et s'imbriquent. Tous les acteurs collectifs sont composés d'un ou plusieurs champs stratégiques, qui interagissent avec des champs plus larges (par exemple le champ politique, social ou économique). L'utilisation de la métaphore des poupées gigognes est à même de décrire les relations entre les champs. La capacité de la théorie des CAS à penser de façon fine et dynamique les relations entre les champs est un atout pour l'étude de notre objet. Il nous permet de concevoir les liens entre des communautés d'acteurs réunis autour d'un enjeu public avec les autres champs qui composent l'environnement. Un CAS lié à la construction d'une politique publique à un niveau local va par exemple s'insérer dans un CAS national et supranational et est lui-même composé d'une multitude de CAS. Il va entretenir des liens avec d'autres CAS, notamment étatiques, mais aussi constitués autour d'autres enjeux publics.

Les pressions de l'environnement institutionnel sur les champs associés à la construction de politiques publiques peuvent être théorisées comme non uniformes du fait de la fragmentation de l'environnement institutionnel en champs et leur morcellement. À ce titre, dans l'environnement certains champs plus larges peuvent fournir des pressions à l'organisation collaborative des politiques publiques, en promouvant un référentiel de co-construction (exemple : champ politique supranational) tandis que d'autres vont apporter des référentiels parfois contradictoires, comme la rationalisation des dépenses et le désengagement de l'État (exemple : champ économique). La gouvernance publique amène à une transformation des échelles de l'action publique (supranationalisation, décentralisation, transversalisation), une transformation des frontières sectorielles et un investissement de la construction des politiques publiques par une diversité d'acteurs. Il apparaît important de choisir une conception du champ institutionnel construite pour saisir les liens complexes apparaissant entre ces champs, ce que le CAS peut offrir.

II.1.1.3 Un cadre d'analyse déjà appliqué à l'étude des politiques publiques

La capacité de la théorie des CAS à analyser l'institutionnalisation de politiques publiques autour d'acteurs gouvernementaux et extra-gouvernementaux a été démontrée dès les premiers travaux séminaux (Fligstein & McAdam, 2012). Dans le chapitre 5 de l'ouvrage fondateur, les auteurs montrent l'évolution de deux politiques publiques aux États-Unis : les

politiques publiques raciales et des politiques publiques économiques spécifiques, relatives au crédit hypothécaire. Dans les deux cas, ils montrent que la constitution de ces politiques publiques peut être comprise comme une évolution de divers champs d'actions stratégiques interreliés et emboîtés (Blancaneaux, 2013).

Dans le cas des politiques raciales, Fligstein et McAdam (2012) analysent la constitution d'un champ dédié à partir de l'interaction entre des champs économiques (l'économie cotonnière) et politiques (suprémacistes blancs, partis démocrate et républicain). La Grande Dépression est analysée comme le choc exogène qui déstabilise le champ économique mais aussi politique : l'industrie cotonnière, associée aux États du Sud, au républicanisme et au suprémacisme blanc est en crise. Alors que les démocrates cherchent à créer un programme économique pour gagner les élections de 1933, le soutien de l'électorat noir⁸⁶ est perçu comme une opportunité politique. À partir des années 1950, le mouvement des droits civiques émerge et se structure, faisant face à l'organisation des mouvements suprémacistes blancs liés au Ku Klux Klan. La réaction des partis politiques est tiède, entre craintes des troubles à l'ordre public et de perte d'électorat pour les républicains. Les champs politiques locaux résistent dans les États du Sud, malgré la volonté affichée du champ politique fédéral de faire cesser la ségrégation à travers des actions policières coup de poing. Les politiques raciales redeviennent une priorité des démocrates avec le choc exogène que constitue la Guerre Froide : alors que la propagande soviétique pointe le racisme américain, le soutien au mouvement des droits civiques devient fondamental pour la légitimité internationale de la démocratie américaine. Le champ des politiques publiques raciales étant déstabilisé, des activistes des droits civiques usent de ressources pour stabiliser à nouveau l'ordre social du champ. À partir des années 1970, l'institutionnalisation progressive du mouvement va se répercuter sur des CAS alentours (université, télévision, cinéma, etc.) : le champ des politiques publiques raciales est restructuré, par ce que les auteurs nomment la révolution des droits civiques.

Dans le cas des politiques hypothécaires, Fligstein et McAdam (2012) ont montré leur évolution des années 1960 à la crise des subprimes de 2008. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, ce ne sont pas les acteurs dominants du champ, les banques, qui ont transformé les règles du champ à leur avantage, mais les acteurs publics. Le gouvernement fédéral a créé les titres adossés à des créances hypothécaires et a institué des unités de gouvernance comme l'Association nationale fédérale de créance hypothécaire (Fannie Mae). Cette unité de

⁸⁶ Les Afro-américains peuvent en théorie voter depuis 1870. Ils en sont toutefois empêchés par des barrières légales et des intimidations dans les États du Sud.

gouvernance est une organisation créée dans le champ en charge du contrôle de la conformité avec les règles du champ. Ces transformations sont motivées par la valorisation de l'accèsion à la propriété dans l'environnement politique ; dans le contexte américain, cet élément est un enjeu particulièrement stratégique pour gagner les élections. L'action stratégique gouvernementale conduit à une extension du périmètre du champ en transformant les opportunités perçues par les banques : les frais hypothécaires deviennent des sources de revenus plus importantes que les intérêts bancaires, amenant les banques à investir le marché hypothécaire. Les actions additionnées des banques ont conduit au développement de produits financiers rentables mais instables à l'origine de la crise. Dans les deux cas étudiés, Fligstein et McAdam (2012) insistent sur le développement d'un champ de politiques publiques à partir de l'influence de champs stratégiques multiples formant son environnement institutionnel. Ils soulignent que l'institutionnalisation du champ a tendance à stabiliser les relations de pouvoir existantes entre les acteurs dominants et dominés mais que les actions stratégiques et les réorganisations sont constantes.

Moulton et Sandfort (2017) ont appliqué la théorie des CAS à la mise en œuvre des politiques publiques. Ils cadrent la mise en œuvre des politiques publiques comme une activation simultanée ou successive de plusieurs CAS réunissant des acteurs variés (publics, privés, associatifs). Le périmètre de ces champs va varier selon la définition de l'enjeu qui est négocié et ajusté par les acteurs locaux et nationaux (Selden et al., 2006). Chaque niveau opère au sein de son propre CAS et entretient des liens avec les autres : par exemple un champ de niveau national peut contraindre un champ régional. La théorie des CAS apparaît pertinente pour penser comment les acteurs, dans un contexte multi-niveau qui les contraint et les habilite, vont utiliser leurs compétences sociales pour construire une compréhension commune et réconcilier des sources d'autorité en compétition. Cette perspective résonne particulièrement avec la question de l'articulation des logiques hiérarchiques, de marché et de réseau (Bryson et al., 2015) que soulève la collaboration gouvernements-associations. Moulton et Sandfort (2017) montrent que les sources d'autorité sont contextuelles et émergent par l'action stratégique des acteurs, leur fournissant des registres de justification. L'application de la théorie des CAS se limite ici à l'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques. Elle peut être étendue à l'organisation des politiques publiques depuis son élaboration et permettre l'analyse de l'organisation collaborative de ces politiques. La focalisation de la théorie des CAS sur l'agentivité des acteurs est prometteuse pour l'étude des pratiques de collaboration gouvernements-associations et des stratégies organisationnelles à son égard.

II.1.2 Une action stratégique des acteurs construite dans l'interaction et cadrée par leur position dans le champ

II.1.2.1 Une agentivité des acteurs construite dans l'interaction

L'agentivité des acteurs est pensée dans la théorie des CAS par le concept d'action stratégique, définie comme la tentative des acteurs sociaux de créer et maintenir des mondes sociaux stables en sécurisant la coopération des autres (Fligstein, 2001), soit d'avoir du contrôle sur les autres acteurs. La création de coalitions pour assurer ce contrôle nécessite une capacité de projection des acteurs pour trouver une définition des intérêts, un cadrage qui fera adhérer les autres, une identité collective (Jasper, 2004 ; 2011). Cette capacité de projection et d'empathie forme les compétences sociales des acteurs nécessaires pour influencer l'adhésion à un cadrage d'action particulier. Les compétences sociales sont liées à l'analyse rationnelle d'un contexte et des intérêts de chacun, et ont aussi un caractère émotionnel. Elles font écho à celles devant être mobilisées pour institutionnaliser un cadrage par l'interdépendance nécessaire à la collaboration. Elles sont particulièrement importantes lors de l'émergence du champ et impliquent généralement la construction d'identités de compromis.

Les groupes d'acteurs préoccupés par un même enjeu - même quand ils s'opposent - peuvent être regardés comme faisant partie de CAS plus ou moins organisés. Ils s'accordent sur l'enjeu de base du champ (qui peut être une réforme, un problème public) et identifient les relations (leurs alliés, leurs ennemis, leurs compétiteurs) et rapports de force (les acteurs dominants et dominés) existants, les règles du jeu (les tactiques légitimes) et les moyens privilégiés d'action, même s'ils les contestent. Ces significations communes sont à mettre en relation avec l'influence de l'interactionnisme sur la théorie des CAS : l'interaction est le jeu des acteurs dans le théâtre du CAS. Les acteurs ont des conditions de ressources variées et rivalisent pour l'obtention de positions de pouvoir au sein de ces arènes socialement construites. Les actions stratégiques formées par les acteurs sont constantes et produisent un champ en constant mouvement - même lorsqu'il paraît stable. Elles sont formées en fonction des positions des acteurs au sein du champ : les mouvements des acteurs dominés sont souvent des mouvements d'ajustement par rapport aux actions des dominants. Les acteurs définissent leur action par rapport à ce qu'ils interprètent des mouvements des autres. L'intersubjectivité effective est en général limitée : les acteurs croient que les autres interprètent leurs actions de la même façon qu'eux.

II.1.2.2 Positions dans les CAS et les stratégies organisationnelles à l'égard de la collaboration

Le CAS distingue deux types de positions dans les champs : les titulaires (« *incumbents* », dominants, parfois désignés comme élites) et les *challengers* (dominés)⁸⁷. Les titulaires ont une influence disproportionnée sur le CAS et leurs intérêts organisationnels tendent à se refléter dans l'organisation du champ. Ils forment généralement une vision du champ légitimant son fonctionnement actuel. En cas de crise, ils se mobilisent pour reconstituer le vieil ordre du champ qui leur était favorable, souvent en mobilisant des alliés dans le champ étatique. Les challengers ont peu d'influence sur les modalités d'organisation qu'ils contestent généralement. Ils développent une vision alternative du champ qui ne se traduit pas, la plupart du temps, en opposition ouverte. La plupart des challengers se conforment aux règles du CAS en attendant des opportunités d'améliorer leur position. Ils sont les premiers à s'engager dans des actions innovantes lorsqu'un choc exogène déstabilise le champ (McAdam, 2007). Les champs peuvent être organisés de façon moins hiérarchique, puisque les acteurs peuvent créer des coalitions politiques : entre titulaires et challengers, entre titulaires ou entre challengers. Cette possibilité rajoute de la complexité aux rapports de pouvoir dans les interactions entre les acteurs : certaines coalitions vont être mieux organisées que d'autres. La répartition initiale des ressources est déterminante pour la stratégie des acteurs. Le champ s'organise hiérarchiquement si les inégalités de ressources permettent à un acteur d'imposer des formes d'ordre hiérarchique. Dans le cas où une structure hiérarchique n'émerge pas, la stabilité du champ repose sur la force des coalitions. Des acteurs en dehors du champ peuvent l'investir ou mener des actions stratégiques à son égard, notamment en essayant de le stabiliser en cas de crise.

Les stratégies mises en œuvre dans l'interaction et les réactions aux mouvements du champ reflètent la position sociale au sein du CAS. Les acteurs puisent dans un répertoire d'attitudes et de comportements selon les règles du champ, les réactions des autres et leur position. Les rapports de pouvoir ne sont pas figés du fait de ces mouvements constants. Cette vision du champ comme constamment construit dans l'interaction rend le changement et le conflit beaucoup plus présents que dans les autres conceptualisations des champs. En s'institutionnalisant, le CAS se stabilise au sens où il connaît moins de crises, d'intrigues, de revirements des relations existantes. Les positions se reproduiront plus facilement sans pour autant que l'action stratégique des acteurs cesse. L'appartenance au champ est subjective et les frontières du champ stratégique font aussi partie de l'action stratégique des acteurs. Ils peuvent

⁸⁷ La dualité titulaire/challenger (Gamson, 1975) est un concept tiré de la littérature sur les mouvements sociaux.

chercher à accroître leur influence en déplaçant le périmètre du champ. Cette conceptualisation de l'agentivité des acteurs construite dans l'interaction présente un intérêt majeur pour l'étude des stratégies des acteurs vis-à-vis de la collaboration. Elle permet d'envisager que les stratégies différenciées à l'égard de la collaboration puissent être comprises à l'aune de la position des acteurs au sein du champ dans lequel ils interagissent. Cette perspective permet de quitter une vision sectorielle de la collaboration (intérêt de l'État contre intérêt du secteur associatif à l'égard de la collaboration) qui empêchait de prendre en compte les stratégies organisationnelles. Acteurs publics et associatifs peuvent occuper des positions de dominés ou de challengers au sein de CAS constitués autour d'une politique publique ou d'un problème public. La théorie des CAS permet aussi d'affirmer que les acteurs associatifs, souvent (perçus comme) dominés dans la relation, forment des actions stratégiques y compris dans le cas où ils sont challengers.

II.2 Apports d'une théorisation des secteurs publics et associatifs comme des champs morcelés pour l'étude de leur collaboration

Cette section se focalise sur les intérêts du recours à la théorie des CAS pour notre étude. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons les apports de la théorie des CAS pour penser les relations entre champs étatique et associatifs (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous montrons qu'elle offre une perspective organisationnelle sur la collaboration gouvernements-associations grâce à son accent sur le morcellement organisationnel des champs (*sous-section II.2.2*).

II.2.1 La théorie des CAS conceptualise les rapports entre le champ étatique et les champs extra-étatiques

II.2.1.1 Une vision fine des rapports entre les champs

La théorie des CAS rejette l'idée de champs autonomes évoluant dans un environnement institutionnel formant une pression externe. Pour eux, l'environnement institutionnel est composé d'un réseau de champs complexes qui s'enchevêtrent et s'encastrent. Les relations entre les champs peuvent alors être distinguées en fonction de trois dichotomies :

(1) La dichotomie distance / proximité : les CAS entretiennent des liens de proximité lorsqu'il existe une influence d'un CAS sur l'autre, voire des impacts mutuels réguliers. Les champs proches peuvent fournir des ressources pour la lutte de pouvoir en interne d'un champ : c'est le

cas des « spin-off » des mouvements sociaux⁸⁸ (McAdam, 1995) où des pratiques de mobilisation, des identités collectives et des cadrages sont importés du fait de leur légitimité dans d'autres CAS.

(2) La dichotomie verticalité/horizontalité : une paire de champs peut être reliée par des liens hiérarchiques formels, qu'on appellera verticaux. L'un est soumis à une logique de subordination à l'autre. En cas de liens de dépendance mutuelle sans autorité formelle, les liens sont horizontaux.

(3) La dichotomie entre le champ étatique et le champ non-étatique : elle est liée à la dichotomie verticalité/horizontalité. Le champ étatique est théorisé comme particulier puisqu'il dispose d'une autorité formelle théorique : il peut intervenir sur l'ensemble des champs non étatiques de façon coercitive. L'impact du champ étatique sur les autres champs est unique car il peut changer unilatéralement les règles (exemple : interdiction ou encadrement d'une nouvelle activité centrale au champ).

II.2.1.2 Rôle du champ étatique dans l'institutionnalisation de champs

La conception des rapports entre champ étatique et champ non étatique, par extension entre champ étatique et champ associatif permet de tenir compte des liens hiérarchiques unissant les champs et de la spécificité de la position des acteurs publics importants dans le processus de collaboration. Le champ étatique joue un rôle dans la constitution de nouveaux CAS : l'action délibérée des acteurs étatiques offre de nouvelles opportunités de constitution de champ, par exemple lorsqu'un problème public est mis à l'agenda. Les acteurs des champs non-étatiques forment une stratégie à l'égard du champ étatique. Ils essaient de l'influencer pour qu'il produise des règles favorables à la stabilisation du champ ou à leurs propres positions dans le champ. Les acteurs du champ étatique participent à l'institutionnalisation d'autres CAS en développant des liens avec les acteurs dominants. Ils peuvent stabiliser les règles du jeu des acteurs dominants du champ. Lorsque les champs sont en crise, ceux qui sont le plus proches du champ étatique sont plus susceptibles de réagir aux chocs et l'intervention du champ étatique permet souvent de restaurer l'ordre.

⁸⁸ Ce sont des mouvements « suivistes » qui vont imiter les répertoires d'action des mouvements sociaux « initiateurs » (McAdam, 1995) et qui sont associés à la transnationalisation des mouvements sociaux.

II.2.2 L'impact du morcellement organisationnel des champs étatique et associatifs sur leur collaboration

II.2.2.1 Le morcellement organisationnel du champ étatique

Une limite identifiée dans l'étude de la collaboration gouvernements-associations est la conception unitaire, institutionnelle de l'État dominant le secteur associatif. Le recours à la théorie des CAS permet de dépasser cette vision. Elle permet d'appréhender le lien vertical global que le champ étatique entretient avec les champs non-étatiques, mais aussi la fragmentation du champ étatique lui-même. En effet, le champ étatique est conçu comme une collection dense de champs bureaucratiques hautement institutionnalisés, interreliés et s'imbriquant. Les relations au sein de ce champ et entre les champs qui le composent peuvent être décrites comme distantes ou proches et horizontales ou verticales. La théorie des CAS permet de tenir compte de l'intrication des champs étatiques locaux, nationaux, supranationaux. Elle appréhende la pluralité des acteurs étatiques et des rapports de pouvoir et de domination au sein même de l'État, offrant une vision organisationnelle et inter-organisationnelle de ce que nous appelons État ou secteur public. L'organisation du champ étatique et son morcellement pourraient avoir des impacts sur les relations entretenues avec les autres champs. La théorie des CAS a la capacité de saisir l'aspect fractal du champ étatique, mal pris en compte par les modélisations de la collaboration. Elle permettrait de quitter une vision institutionnelle de la collaboration gouvernements-associations et de comprendre les stratégies organisationnelles différenciées des acteurs publics à l'aune de leur position dans le champ étatique. L'accent mis sur la fragmentation du champ étatique peut éclairer l'ambivalence des relations entretenues avec les associations⁸⁹. Parce que l'action stratégique des acteurs se définit dans l'interaction, les acteurs associatifs peuvent adapter leur stratégie en fonction de ce morcellement organisationnel de l'État. Ils peuvent privilégier certains interlocuteurs au détriment d'autres, utiliser les rapports de force en interne du champ étatique comme source de pouvoir dans d'autres champs, plaider de façon différenciée pour une régulation du champ. L'aspect fractal du champ étatique permet d'envisager des situations où des acteurs étatiques sont intégrés à des CAS avec des acteurs associatifs sans constituer des acteurs dominants. Les logiques de dominations intra-champ peuvent rejaillir sur les relations inter-champs. Cela ouvre des

⁸⁹ Par exemple, lorsqu'une administration est activement engagée dans la collaboration avec une association tandis qu'une autre entretient des rapports oppositionnels.

perspectives pour penser de façon nuancée les stratégies organisationnelles des acteurs publics et associatifs à l'égard de la collaboration gouvernements-associations.

II.2.2.2 Un champ associatif morcelé et des acteurs associatifs qui ne sont pas passifs dans leurs relations avec les acteurs gouvernementaux

Parallèlement au morcellement du champ étatique, la théorie des CAS permet de penser le morcellement du champ associatif, reflétant une diversité mal prise en compte par la focalisation sectorielle du champ de la collaboration gouvernements-associations. Elle permet d'appréhender les relations et les rapports de pouvoir au sein même du champ associatif large, des CAS regroupant des associations autour d'un même enjeu, entre des champs associatifs de différents niveaux (supranationaux, nationaux, locaux), et entre ces différents CAS et le champ étatique lui-même morcelé. Rien ne s'oppose à ce que des acteurs associatifs soient dominants dans certains CAS. Même ceux qui sont dominés ne sont pas passifs et développent des stratégies pour améliorer leur position dans le champ.

Cette section a montré l'intérêt du recours à la théorie des CAS pour cadrer le processus de collaboration que nous souhaitons observer au niveau méso. Son caractère dynamique et interactionnel explicitement mobilisé et sa conception des relations entretenues entre le champ étatique et le champ associatif apparaissent pertinents pour éclairer les stratégies organisationnelles des acteurs publics et associatifs.

Section III. Les pratiques de collaboration comme travail institutionnel des acteurs publics et associatifs

Cette section montre l'intérêt d'étudier le processus de collaboration au niveau micro en mobilisant les concepts ayant permis à la TNI de penser le changement non-isomorphe : l'entrepreneur institutionnel et surtout le travail institutionnel. À cet effet, elle est divisée en deux sections. D'abord, elle justifie que certains acteurs publics et associatifs puissent être théorisés comme des entrepreneurs institutionnels dans le processus de collaboration (*section II.1*). Ensuite, elle soutient que la diversité des modalités d'engagement individuelles et collectives des acteurs dans la collaboration peut être saisie plus largement par le concept de travail institutionnel (*section II.2*).

III.1 L'engagement de certains acteurs publics et associatifs dans l'entrepreneuriat institutionnel de la collaboration

Cette section montre que les pratiques des acteurs publics et associatifs pour impulser et institutionnaliser des pratiques collaboratives peuvent être partiellement cadrées par le concept d'entrepreneur institutionnel. À cet effet, elle est divisée en deux sections. D'abord, nous exposons comment l'entrepreneuriat institutionnel permet de conceptualiser les efforts menés par les acteurs publics et associatifs pour transformer l'organisation de l'action publique vers davantage de collaboration (*sous-section III.1.1*). Ensuite, nous montrons que l'entrepreneur institutionnel ne cadre qu'une partie des efforts délibérés des acteurs envers la collaboration, rendant sa mobilisation nécessaire, mais pas suffisante (*sous-section III.1.2*).

III.1.1 L'entrepreneuriat institutionnel permet un cadrage partiel de l'engagement des acteurs publics et associatifs dans le développement de la collaboration

III.1.1.1 Un enjeu : penser le rôle des acteurs dans un processus de collaboration contrainte par l'environnement institutionnel

Les travaux actuels sur la collaboration intersecteurs insistent sur les contraintes structurelles que subissent les acteurs souhaitant collaborer. Le rôle des acteurs pour développer la collaboration se trouve éclipsé, alors que les problématiques d'articulation des logiques de régulation et de construction d'une gouvernance supposent un engagement actif des acteurs. Cette tension reflète la difficulté à penser le paradoxe de l'encastrement institutionnel des

acteurs⁹⁰ (Garud, Hardy & McGuire, 2007) soit de la capacité d'acteurs à mener un changement institutionnel alors qu'ils sont contraints par leur appartenance à un champ et l'environnement institutionnel. Face aux critiques émises dans les années 1990 d'une conception sursocialisée des acteurs, presque déterminés par leur environnement institutionnel, la TNI a été outillée pour penser l'agentivité des acteurs dans un environnement qui les contraint (DiMaggio & Powell, 1991 ; Leca & Naccache, 2006). Ces travaux resituant le rôle des acteurs dans le maintien, la transformation et le déclin des institutions peuvent être mobilisés pour l'étude du rôle des acteurs publics et associatifs dans une collaboration contrainte par l'environnement.

II.1.1.2 Des entrepreneurs institutionnels de la collaboration

Le concept d'entrepreneur institutionnel a été le premier constitué pour répondre au besoin de la TNI de repenser le lien acteurs-structures en intégrant l'agentivité des acteurs organisationnels et individuels (Leca, Battilana & Boxenbaum, 2008). Il se fonde sur un terme forgé par Einsenstadt (1980) qui recouvrait originellement les individus susceptibles de changer les structures en ancrant leur autorité grâce à des qualités personnelles⁹¹ (Abrutyn, & Van Ness, 2015). DiMaggio (1988) l'importe dans la TNI : les entrepreneurs institutionnels sont « des acteurs organisés et disposant des ressources nécessaires [...] qui voient dans de nouvelles institutions l'opportunité d'atteindre les objectifs qu'ils valorisent fortement » (DiMaggio, 1988 :14). Le changement institutionnel non isomorphe est donc explicable par la présence d'acteurs qui ne sont généralement pas en mesure d'imposer unilatéralement leur vision aux autres mais qui mènent un travail politique pour faire adhérer les autres acteurs à leurs valeurs. Ils cherchent à créer de nouvelles normes, de nouvelles règles du jeu, de nouvelles institutions (Fligstein, 1997 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

La collaboration n'émerge pas spontanément : elle est le fruit d'un travail de mobilisation des acteurs qui se poursuit tout au long du processus. Elle suppose généralement de transformer des modalités d'organisation de l'action publique qui ne sont pas collaboratives, transformant les règles du jeu des champs. Sans mobiliser le concept d'entrepreneur institutionnel, les travaux en CSC insistent sur l'importance des compétences sociales de certains acteurs pour conduire la collaboration : Bryson et Crosby (2005) évoquent par exemple des *champions* de la collaboration essentiels à son portage. Ces acteurs pourraient être cadrés

⁹⁰ Ou *embedded agency* : c'est la terminologie néo-institutionnaliste du vieux débat sociologique acteur/structure.

⁹¹ Définition qui n'est pas sans rappeler celle de leader charismatique de Weber.

comme des entrepreneurs institutionnels de la collaboration. Une telle conceptualisation offre une grille de lecture de leur investissement et de l'évolution de leurs efforts au cours du temps. Elle permet de lier le niveau micro des efforts de ces acteurs au développement de la collaboration au niveau du champ.

III.1.1.3 Le processus d'entrepreneuriat institutionnel de la collaboration

L'engagement des entrepreneurs institutionnels dans la collaboration peut être resitué dans un processus en utilisant la décomposition du changement institutionnel non isomorphe en six étapes développées par Greenwood et al. (2002). L'entrepreneuriat institutionnel débute par un élément déclencheur, « l'étincelle ». Un choc externe déstabilise le champ. Un acteur est capable d'exercer sa réflexivité, de prendre du recul sur la situation. La déstabilisation des règles du champ ouvre une brèche dans laquelle un acteur peut formuler une alternative. On voit ici le rapprochement possible avec le concept d'opportunité collaborative (Lober, 1997) offerte par les transformations de l'environnement institutionnel. Les motivations de l'entrepreneur institutionnel peuvent être variées. Il peut trouver que les règles existantes, en l'occurrence que l'organisation existante du champ de politiques publiques considéré lèse son intérêt organisationnel. Il peut aussi agir sur des considérations idéologiques ou éthiques (Anand et Watson, 2004 ; Beckert, 1999), notamment parce qu'il valorise *per se* la collaboration (exemple : promotion de la démocratie participative). Dans un deuxième temps, cet entrepreneur institutionnel devient identifiable du fait du déclin de l'institution existante. Il entre ensuite dans une phase de pré-institutionnalisation : il structure la solution et les pratiques de collaboration qu'il propose d'introduire dans le champ, retenant celles qui semblent viables. Dans un quatrième temps, l'entrepreneur institutionnel de la collaboration s'inscrit dans une phase de théorisation, qui est la plus étudiée. Il cherche à convaincre les autres acteurs de la pertinence de s'engager dans la collaboration en tenant compte du contexte du champ dans sa stratégie (Zimmerman & Zeit, 2002). Cette phase politique s'explique par l'incapacité générale des entrepreneurs institutionnels à mener seuls le changement institutionnel. Dans le cas de l'implantation de pratiques plus collaboratives en matière d'action publique, cette incapacité est sans doute renforcée par le paradoxe d'imposer des pratiques collaboratives : un acteur public, même capable d'imposer une organisation collaborative de la politique a intérêt à convaincre les autres acteurs. Les nouvelles pratiques sont justifiées comme porteuses de légitimité morale et/ou pragmatiques (Tolbert, Zucker, 1996). L'entrepreneuriat institutionnel de la collaboration est donc une entreprise de persuasion (Munir & Phillips, 2005) et de mobilisation des acteurs qui passe par des stratégies discursives de légitimation de la

collaboration. Dans ce travail, l'entrepreneur institutionnel mobilise ses compétences sociales. Une position sécante - pouvant mobiliser l'appartenance à plusieurs champs via l'identité multiple de l'entrepreneur- faciliterait la mobilisation de ressources et de registres de justification. L'entrepreneur institutionnel met en œuvre des stratégies de cadrage de la collaboration comme solution nécessaire et désirable pour répondre aux enjeux du champ. Ce cadrage de la collaboration est généralement fondé sur l'interdépendance. Les stratégies de cadrage visent à aligner le projet institutionnel porté, la collaboration avec les intérêts perçus par les alliés potentiels. Le cadrage est un travail de persuasion, mais aussi de négociation explicite des conditions de ralliement (Maguire et al., 2004) : convaincre du bien-fondé de la collaboration pour engager les acteurs, mais aussi rallier les acteurs en négociant leur future place et les conditions de la collaboration. Le cadrage invisibilise les motivations initiales de l'entrepreneur institutionnel en présentant les solutions comme altruistes (éthique, universalité) ou neutres (efficacité, efficience)⁹². Le ralliement des acteurs à la collaboration semble dans un premier temps plus important que son contenu⁹³, une affirmation générique de la collaboration pouvant davantage rassembler les acteurs. Quand la phase de théorisation est terminée, les pratiques de collaboration sont progressivement adoptées, c'est la fin de la phase entrepreneuriale de la collaboration, vers une phase bureaucratique (Acquier et Aggeri, 2008). Les entrepreneurs institutionnels de la collaboration se dégagent du processus. Enfin, les pratiques sont réinstitutionnalisées et reproduites dans le fonctionnement normal du champ.

III.1.2 Limites de l'entrepreneuriat institutionnel pour cadrer la diversité des engagements des acteurs dans la collaboration gouvernements-associations

III.1.2.1 L'entrepreneur institutionnel comme cadrage restrictif des efforts des acteurs

Bien qu'il fournisse un outillage conceptuel pour penser le rôle des acteurs dans l'institutionnalisation de pratiques collaboratives, le concept d'entrepreneur institutionnel présente des limites. Il circonscrit notre compréhension de l'engagement des acteurs dans la

⁹² Prasad, Prasad et Baker (2016) offrent une étude de cas historique édifiante sur les stratégies menées par l'industrie cigarettière pour élargir et servir son intérêt commercial. La consommation de cigarettes était associée à la masculinité, les femmes qui fumaient étaient donc considérées comme déviantes. Les cigarettiers vont s'atteler à transformer l'institution du tabac pour élargir leur clientèle. Dans les années 1920, ils mènent des stratégies de changement institutionnel fondées sur une argumentation éthique, l'émancipation des femmes pour outrepasser l'opposition socio-culturelle à la consommation de tabac féminine.

⁹³ Un projet générique peut davantage mobiliser les acteurs et être favorable à l'institutionnalisation de la solution proposée par l'entrepreneur institutionnel. Fligstein et Mara-Drita (1996) ont montré comment la Commission européenne et Jacques Delors ont créé un consensus large autour d'un projet extrêmement vague de marché commun parce que les blocages institutionnels européens étaient à leur paroxysme.

collaboration à un nombre limité d'acteurs capables de s'ériger comme entrepreneurs institutionnels. La littérature diverge sur les positions dans le champ favorable à la constitution comme entrepreneur institutionnel (Zilber, 2002) : acteurs dominants du champ (DiMaggio, 1988 ; 1991), en marges (Zilber, 2002), dans des positions sécantes (Lawrence, Hardy & Philips, 2002). Elle s'accorde toutefois à souligner l'importance d'une maîtrise des ressources et de l'occupation d'une position de sujet (Bourdieu, 1980). Celle-ci est une position au sein du réseau social qui confère à leur détenteur des avantages en matière d'accès aux ressources, aux canaux de communication et de diffusion (Maguire et al., 2004). Or, ces positions sont en nombre limité : tous les acteurs ne peuvent donc pas se constituer en entrepreneur institutionnel de la collaboration. En outre, les acteurs n'ayant pas le pouvoir nécessaire pour devenir des entrepreneurs institutionnels ne sont pas passifs (Lawrence, Suddaby, Leca, 2011 ; Bisel, Kramer, & Banas, 2017). Des acteurs très peu dotés en ressources et marginalisés dans le champ peuvent avoir un rôle dans le changement institutionnel (Mair & Marti, 2009). Les acteurs ne pouvant être cadrés comme des entrepreneurs institutionnels de la collaboration développent des stratégies à son égard (pour la promouvoir, pour la transformer à leur avantage, pour la freiner), ce que l'entrepreneuriat institutionnel ne permet pas de prendre en compte.

III.1.2.2 Le manque de focalisation sur les efforts collectifs à l'égard de la collaboration

L'entrepreneur institutionnel a été critiqué pour présenter un modèle d'implication des acteurs dans le changement institutionnel comme unique et universel. Or, il ne s'agit que de l'une des modalités existantes, où le changement s'explique par l'action d'un nombre limité d'acteurs, le portage ou *leveraging* (Dorado, 2005). Il présente une vision du rôle des acteurs dans le changement institutionnel incarné par un acteur solitaire, rationnel et héroïsé (Leca, Lawrence & Suddaby, 2009 ; Cooper, Ezzamel, and Willmott, 2008 ; Delmestri, 2006). Le choix terminologique adopté, l'entrepreneur, se réfère à une tradition scientifique bien établie depuis Schumpeter (1942). Il n'est pas neutre et traduit une extension du périmètre de l'entreprendre⁹⁴ (Pesqueux, 2014 : 11) avec pour point d'orgue l'efficacité. Cela a conduit à développer d'autres modèles de conduite du changement institutionnel par les acteurs. Le changement institutionnel non-isomorphe est souvent beaucoup moins lisible et linéaire que le présente l'entrepreneuriat institutionnel. Il résulte fréquemment d'un ensemble d'actions peu

⁹⁴ L'entrepreneur institutionnel apparaît ainsi comme un « traducteur du managérialisme dans l'institution » (Pesqueux, 2014 : 11) et reflète un double dynamique de désinstitutionnalisation de l'institution et d'institutionnalisation de l'organisation.

coordonnées d'acteurs multiples⁹⁵ (Perkmann & Spicer, 2008), ce que Dorado (2005) appelle la participation, le *partaking* décentralisé. Cette implication simultanée et hétérogène des acteurs explique d'ailleurs que le résultat obtenu puisse être déconnecté des intentions initiales des acteurs ou inattendu. Dans d'autres cas, de multiples acteurs vont chercher à coordonner leurs actions pour mettre en œuvre un changement institutionnel (Möllering 2007 ; Wijen & Ansari, 2007), caractérisant *le convening* ou l'entrepreneuriat institutionnel collectif (Dorado, 2005). Pour étudier le développement de la collaboration comme un changement institutionnel auquel participent les acteurs, il semble important de ne pas réduire l'agentivité des acteurs à ceux capables de s'ériger en entrepreneurs institutionnels de la collaboration. Nous devons refléter les dynamiques de concurrence entre les acteurs, de compromis et l'implication simultanée ou séquentielle des acteurs dans la conduite de la collaboration gouvernements-associations.

III.1.2.3 Entrepreneur institutionnel et biais de succès

Un cadrage unique par l'entrepreneur institutionnel des stratégies des acteurs à l'égard de la collaboration n'est pas souhaitable car cette théorie a tendance à reproduire le biais de succès (Hwang, Colyvas, 2011) que nous souhaitons éviter dans l'étude de la collaboration. Nous souhaitons étudier le processus de collaboration en cours sans adopter une rationalisation a posteriori des actions des acteurs ayant permis son succès. Or, le cadrage par l'entrepreneur institutionnel se concentre sur les stratégies des acteurs ayant réussi à s'ériger comme entrepreneurs institutionnels, l'expliquant rétrospectivement par leurs caractéristiques sociales voire psychologiques⁹⁶ ou par la congruence de ces caractéristiques personnelles et de la situation (Leca et al., 2008). L'entrepreneur institutionnel a tendance à se focaliser sur les cas de succès dans l'institutionnalisation, invisibilisant les efforts des acteurs n'ayant pas produit les résultats escomptés. Il tend à adopter le cadrage de la réussite de l'entrepreneuriat défini par l'entrepreneur institutionnel, minimisant les conséquences néfastes ou inattendues de son action⁹⁷. Pour ces raisons, la mobilisation de l'entrepreneur institutionnel paraît nécessaire pour appréhender les efforts des acteurs à l'égard de la collaboration, mais pas suffisante.

⁹⁵ Perkmann et Spicer (2008) montrent que les modes managériales s'institutionnalisent d'autant plus qu'elles sont saisies par des acteurs divers poursuivant des motivations diverses dans une forme d'accumulation de stratégies (leaders d'opinion, cabinets de consultants, écoles de commerce, mais aussi ONG).

⁹⁶ Par exemple, Kisfalvi et Maguire, 2011 proposent une analyse psychodynamique du combat de Rachel Carson contre les biocides.

⁹⁷ L'entrepreneuriat institutionnel peut avoir des conséquences inattendues ou néfastes même lorsque les motivations initiales étaient altruistes. Khan, Munir et Willmott (2007) l'ont montré en étudiant les effets de

III.2 Travail institutionnel et diversité des modalités d'engagement individuelles et collectives dans la collaboration gouvernements-associations

Cette section montre que le concept de travail institutionnel répond au besoin d'un cadrage de la collaboration gouvernements-associations reflétant la diversité des stratégies menées par les acteurs, de leur degré d'implication et de leurs ressources. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que le travail institutionnel permet de penser les efforts collectifs et l'agentivité de tous les acteurs à l'égard de la collaboration, même ceux dominés dans le champ (*sous-section III.2.1*). Ensuite, nous montrons que le concept de travail institutionnel offre l'opportunité de caractériser finement les activités mises en œuvre par les acteurs à l'égard de la collaboration (*sous-section III.2.2*).

III.2.1 Le travail institutionnel et l'agentivité des acteurs à l'égard de la collaboration et leurs interactions

III.2.1.1 Une focalisation sur les efforts collaboratifs délibérés des acteurs publics et associatifs

Le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) répond aux limites soulignées de l'entrepreneur institutionnel en proposant de considérer comme participant au changement non isomorphe : « l'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir et contester les institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006 : 215). Le travail institutionnel part des mêmes ambitions que l'entrepreneur institutionnel : les actions des acteurs sont au cœur des dynamiques institutionnelles et il faut comprendre l'articulation entre acteur et environnement, entre structure et agentivité des acteurs (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). Il s'en distingue par sa conception des acteurs : la capacité à faire preuve de réflexivité sur l'institution, nécessaire au travail institutionnel (Huault & Leca, 2009) n'est pas réservée à l'entrepreneur institutionnel. Le concept de travail institutionnel permet de rendre compte de la diversité des stratégies que mettent en œuvre des acteurs divers à l'égard des institutions et de leurs interactions (Bartley, 2007) marquées par des différentiels de pouvoir.

l'entrepreneuriat institutionnel d'ONG occidentales ayant cherché à réglementer l'industrie équipementière dans les pays en développement. Elles se sont focalisées sur l'interdiction du travail des enfants. Cette mobilisation a invisibilisé les revendications des travailleurs et travailleuses concernés : celle du salaire décent - qui permettrait aux parents de ne pas devoir compter sur le salaire d'appoint de leurs enfants. Les entreprises ont transformé leurs règles et ont mis fin aux activités de confection effectuées à domicile. Les structures économiques traditionnelles se sont désorganisées : avec plus de contrôle, le déplacement de la totalité des activités dans les usines a dégradé les conditions de travail des adultes, en particulier des femmes. L'action de l'entrepreneur institutionnel a donc dégradé les conditions de vie de ceux qui étaient présentés comme les bénéficiaires du changement.

Le changement institutionnel intervient dans la dynamique d'action conjointe d'acteurs variés, de juxtaposition d'actions non coordonnées, de la confrontation des acteurs (Lefsrud & Meyer, 2012). Les dynamiques de groupes d'acteurs peuvent aussi être à la source d'un travail institutionnel d'acteurs collectifs (Dorado, 2013). La dimension interactive et relationnelle (Jarzabkowski, Spee & Smets, 2012) du travail institutionnel a été soulignée par la littérature (Battilana & D'ahunno, 2009). L'intentionnalité du travail institutionnel est forgée dans un contexte et transformée dans l'interaction. Le travail institutionnel est à la fois interne à l'organisation et au champ et externe (Gawer & Phillips, 2013). Il est souvent très désordonné (Helfen & Sydow, 2013). Les relations entre les acteurs peuvent être très ambiguës, en impliquant à la fois de la contestation et de la collaboration (Zilber, 2007). Le travail institutionnel se fonde sur l'intentionnalité, comme l'entrepreneuriat institutionnel, mais pas sur le résultat obtenu. Il rend compte du fait que les processus institutionnels sont non déterminés à l'avance et non linéaires (Blacker & Regan, 2006 ; Meyer, Gaba, & Colwell, 2005) et insiste sur l'idée d'émergence (Lawrence et al., 2011). Le travail institutionnel met en lumière « comment et pourquoi les acteurs travaillent à interpréter, traduire, transposer, modifier et recombinaison les institutions, et comment ces actions amènent à des adaptations, des mutations non intentionnelles, et à d'autres conséquences institutionnelles » (Lawrence et al., 2011 : 55).

Il est pertinent de mobiliser ce concept pour l'étude du rôle des acteurs dans le processus de collaboration gouvernements-associations. Il permet de rendre compte des efforts collectifs et de la mobilisation différenciée des acteurs au cours du processus. Il évite une vision passive des acteurs dominés, qui sont souvent les acteurs associatifs, sans nier l'existence de rapports de pouvoir entre les acteurs contraignant les stratégies possibles. Les acteurs sont conçus comme doués d'une rationalité instrumentale sans maîtrise du résultat de leurs actions et de leur combinaison avec les actions des autres. L'ambition de ce concept est d'étudier les pratiques micro des acteurs à l'égard des institutions et de les mettre en relation avec les phénomènes observés au niveau méso. Le travail institutionnel peut répondre à notre recherche d'un cadre conceptuel capable d'articuler les différents niveaux de la collaboration gouvernements-associations tout en proposant une analyse très micro du rôle et des pratiques quotidiennes des acteurs pour la construire. Cela correspond au projet du travail institutionnel qui s'intéresse aux façons dont l'institution devient habitée, incarnée et reproduite dans le quotidien des acteurs. Notre objectif n'est pas de repérer des champions de la collaboration mais bien de comprendre comment les acteurs agissent quotidiennement à l'égard de la collaboration.

III.2.1.2 Un cadre déjà appliqué aux relations entre l'État et les associations

Annie Camus, dans sa thèse en 2012, a appliqué le cadre théorique du travail institutionnel à la formalisation des relations entre associations et gouvernement. Dans le champ en voie d'institutionnalisation étudié, elle distingue trois grands types de travaux institutionnels mis en œuvre par les individus autour de douze activités. Premièrement, un travail d'accommodation consiste en une recherche d'un équilibre régulateur pour maintenir les relations existantes entre les acteurs et les faire se rapprocher (négociation directe, mobilisation dans des activités d'inflexion du rapport de force, construction de confiance). Deuxièmement, le travail institutionnel de protection identitaire est dirigé vers les éléments normatifs : construction et renforcement d'identités et de réseaux normatifs visant à établir et faire respecter les normes. Troisièmement, le travail institutionnel de *strategizing cognitif* est tourné vers la construction de cadrage et de sens, notamment de construction narrative. La formalisation des relations est une période critique, présentant des dangers pour les acteurs qui font des efforts conscients pour diriger et construire ces relations. Ce travail sur la construction des relations peut être étendu à la construction de relations collaboratives entre organisations gouvernementales et associations.

III.2.2 Un outillage pour caractériser les activités des acteurs publics et associatifs

III.2.2.1 Un travail discursif et matériel

Le recours au concept de travail institutionnel est pertinent pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations car il permet d'analyser les stratégies et pratiques que mettent en œuvre les acteurs à l'égard de la collaboration. Alors que l'entrepreneur institutionnel se focalise sur l'aspect discursif de ce travail, le travail institutionnel permet d'élargir cet effort aux dimensions matérielles. Le cadrage par le travail institutionnel a l'avantage de penser les efforts des acteurs en faveur de la collaboration au-delà de leur caractère discursif ou rhétorique. Il répond ainsi à un reproche fréquemment adressé à la littérature sur l'entrepreneur institutionnel de négliger comment les discours -par exemple de légitimation- vont s'incarner dans des dispositifs matériels (Leca et al., 2008).

III.2.2.2 Des activités multiples menées simultanément par les acteurs

Lawrence et Suddaby (2006) ont repéré dix-huit activités (*cf. Tableau 5*) que les acteurs mettent en œuvre, en fonction de leurs objectifs : la création institutionnelle, le maintien institutionnel ou la suppression institutionnelle.

Objectif	Activités	Définition
Création institutionnelle	Plaider	Mobiliser du soutien politique et réglementaire
	Définir	Construire un système de règles qui confère un statut, des règles d'adhésion et des hiérarchies dans le champ
	Attribuer	Créer des règles de propriété
	Construire des identités	Définir la relation entre les acteurs et leur champ, créer une identité
	Changer les associations normatives	Mettre à jour les associations entre les pratiques et leurs fondements moraux et culturels
	Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non-respect de l'institution	Mettre en place des systèmes de contrôle et d'évaluation de la mise en œuvre de l'institution
	Imiter	Rendre l'institution plus familière par le couplage des nouvelles pratiques avec les anciennes
	Élaborer et théoriser	Création d'une justification théorique fondée sur des relations de cause à effet
	Éduquer	Outils les acteurs pour qu'ils s'approprient l'institution
Maintien institutionnel	Habiliter	Créer des règles pour soutenir l'institution
	Réguler	Maintenir l'ordre par le contrôle
	Bloquer	Établir des barrières coercitives au changement
	Dissuader et diaboliser	Soutenir les fondements normatifs de l'institution sur une base morale
	Créer une mythologie	Ancrer l'institution dans une histoire
	Encastrer et rendre routinier	Infuser l'institution dans les pratiques quotidiennes des acteurs
Déstabilisation institutionnelle	Déconnecter sanctions et pratiques	Utiliser l'État pour rendre inexistantes ou ineffectives les sanctions aux transgressions des règles
	Faire sortir les fondements moraux	Montrer le caractère construit de l'institution en dissociant les pratiques de fondements moraux culturellement situés
	Remettre en cause les pré-supposés et les croyances	Faire décroître le risque perçu et les craintes quant au déclin de l'institution

Tableau 5 : Activités liées au travail institutionnel d'après Lawrence & Suddaby, 2006 : 221, 228, 235, traduction par l'auteur inspirée de Ben Slimane & Leca, 2010 : 39 et Camus, 2012 : 187

La complexité du travail institutionnel tient à la combinaison de ces multiples activités par des acteurs cherchant à créer, maintenir et supprimer l'institution existante (Zietsma & Lawrence, 2010 ; Maguire & Hardy, 2009) -il peut même arriver que les mêmes acteurs poursuivent plusieurs objectifs en même temps⁹⁸ (Micelotta & Washington, 2013). Camus (2012 : 187) souligne que le travail institutionnel porte sur des éléments de nature régulatrice (définir, attribuer, plaider, habilitier, contrôler, dissuader, dissocier des sanctions), de nature normative (construire une identité, changer les associations normatives, construire des réseaux normatifs, dissuader et valoriser, construire des mythes, encadrer et rendre routinier) et de nature cognitive (imiter, théoriser, éduquer). Les acteurs font un effort important pour assurer le travail institutionnel. Cet effort est cognitif (capacité à se désencadrer de l'institution pour développer sa réflexivité), mais se mesure aussi en termes de mobilisation de ressources et de compétences immatérielles (exemples : compétences sociales, capital symbolique) et matérielles (Jones & Massa, 2013 ; Gawer and Phillips, 2013 ; Dacin, Munir & Tracey, 2010 ; Bisel et al., 2016).

III.2.2.3 Travail institutionnel et nouvelles formes de travail

L'évolution des différents travaux a aussi mis en lumière les liens entre le travail institutionnel et les autres « nouvelles » formes de travail repérées par Phillips & Lawrence (2012). Ainsi, la création institutionnelle appelle à un travail stratégique (Slager, Gond & Moon, 2012) visant à faire émerger un cadrage calculateur et à le valoriser. Les acteurs font du travail institutionnel à travers un travail sur les significations (Bisel et al., 2016). La dimension identitaire du travail institutionnel est aussi soulignée : ce travail identitaire va porter sur la mise en cohérence d'alliés, mais aussi sur la distinction⁹⁹. Il s'appuie sur un travail émotionnel visant à susciter l'émotion du public pour le rallier à sa cause¹⁰⁰ et d'un travail narratif venant appuyer la construction identitaire. Le travail institutionnel a été conceptualisé comme un travail culturel (Perkmann & Spicer, 2008) et ses dimensions discursives soulignées (par exemple le travail de justification chez Taupin, 2012 et Jagd, 2011). Les liens entre le travail institutionnel et les

⁹⁸ Par exemple, Raviola et Norbäck (2013) ont montré que les journalistes se sont à la fois engagés pour le développement de la presse en ligne (création institutionnelle) et pour préserver la presse papier (maintien institutionnel), les deux activités étant liées à l'objectif de préserver la profession et l'industrie.

⁹⁹ On peut ici penser au travail de maintien de l'institution que mènent généralement les professions menacées par une dérégulation de l'activité, par exemple les taxis, les avocats ou les notaires, ou encore les pharmaciens.

¹⁰⁰ L'artisan taxi toujours présent dans les zones rurales, le pharmacien soignant de quartier qui assure la sécurité et l'accès aux soins des patients, Leclerc comme champion de la démocratisation des soins.

nouvelles formes de travail peuvent être des appuis pour analyser les différentes activités des acteurs impliqués dans la collaboration.

Type de travail	Objectif du travail (activités intentionnelles pour)
Émotionnel	Modifier les sentiments et les affects
Identitaire	Créer une cohésion et une cohérence d'un groupe, le distinguer
Narratif	Produire des histoires qui soutiennent la construction identitaire
Intersectionnel	Mettre en cohérence les identités plurielles des individus
Institutionnel	Construire, maintenir ou défaire des institutions
Délimitateur	Créer et légitimer des frontières et des territoires
Discursif	Produire une rhétorique
Idéal	Générer des idées
Stratégique	Produire une stratégie
De signification	Influencer le sens qui sera donné à la situation
Pratique	Faire accepter les routines
Valoriel	Opérationnaliser des valeurs par des normes
Interactionnel	Reconfigurer des relations dans les coalitions
Esthétique	Mobiliser des attributs physiques incarnés
Culturel	Adapter aux préférences sociétales ou modeler ces préférences

Tableau 6 : Les « nouvelles » formes de travail, d'après Phillips & Lawrence, 2012 : 225

Cette section a montré que le concept de travail institutionnel présente un intérêt majeur pour cadrer les aspects micro du processus de collaboration. Il permet de penser finement les différentes activités que conduisent les acteurs et leurs interactions. Le concept d'entrepreneur institutionnel peut être mobilisé, mais ne semble pouvoir cadrer qu'une partie du travail des acteurs dans la collaboration et des situations de développement de normes collaboratives : celui où un acteur unique a suffisamment d'influence et de ressources pour mener ce changement institutionnel. Les pratiques des acteurs à l'égard de la collaboration peuvent être mises en regard avec le processus de collaboration émergent au niveau du CAS.

Conclusion du chapitre 2

Ce second chapitre clôt notre première partie consacrée aux approches de la collaboration gouvernements-associations et au choix d'une approche néo-institutionnaliste sociologique. Il a exposé la pertinence d'un cadre théorique intégrateur néo-institutionnaliste pour répondre aux références de la littérature existante sur notre objet de recherche : la nécessité de s'intéresser au rôle et aux pratiques des acteurs publics et associatifs dans la construction d'une collaboration pour la construction de l'action publique. Nous avons montré que la TNI fournit un cadre théorique sans équivalent pour articuler les niveaux d'analyse micro, méso et macro de la collaboration. Nous mobilisons plus spécifiquement trois concepts correspondant à trois niveaux d'analyse de la collaboration au sein de ce cadre théorique intégrateur : les interactions, au fondement de la microsociologie de la TNI, le travail institutionnel et la théorie des CAS. Les concepts appartenant au même cadre intégrateur s'articulent de façon aisée, le travail institutionnel se déroulant au sein de CAS construits sur le fondement des interactions entre des organisations et *in fine* entre des individus.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de dresser une revue de littérature sur les relations gouvernements-associations et le processus de collaboration gouvernements-associations. Nous y avons souligné les défis de la collaboration intersecteurs et la spécificité de la collaboration gouvernements-associations. Les limites constatées des approches existantes de la collaboration sont des points de départ pour contribuer à cette littérature en proposant d'étudier la collaboration par le prisme des efforts des acteurs pour la développer et la gouverner. Nous proposons d'adopter une approche néo-institutionnaliste comme cadre intégrateur permettant d'offrir une approche incarnée de la collaboration gouvernements-associations, de relier les niveaux micro, méso et macro du phénomène étudié, de développer une vision organisationnelle de la collaboration gouvernements-associations rompant avec la vision sectorielle dominante et une approche critique du processus collaboratif. Cette approche néo-institutionnaliste combine des concepts s'adressant aux différents niveaux de la collaboration : les interactions et le travail institutionnel pour le niveau micro des discours et pratiques de la collaboration, le niveau méso du CAS pour penser les stratégies des acteurs organisationnels à l'égard de la collaboration, les relations entre le champ étatique et les champs extra-étatiques et les rapports de pouvoir entre les acteurs. La prochaine partie expose le design de recherche et la construction de notre ethnographie d'une collaboration gouvernements-associations.

DEUXIÈME PARTIE :

DESIGN DE RECHERCHE ET

CONSTRUCTION D'UNE

ETHNOGRAPHIE DE

COLLABORATION

GOVERNEMENTS-ASSOCIATIONS

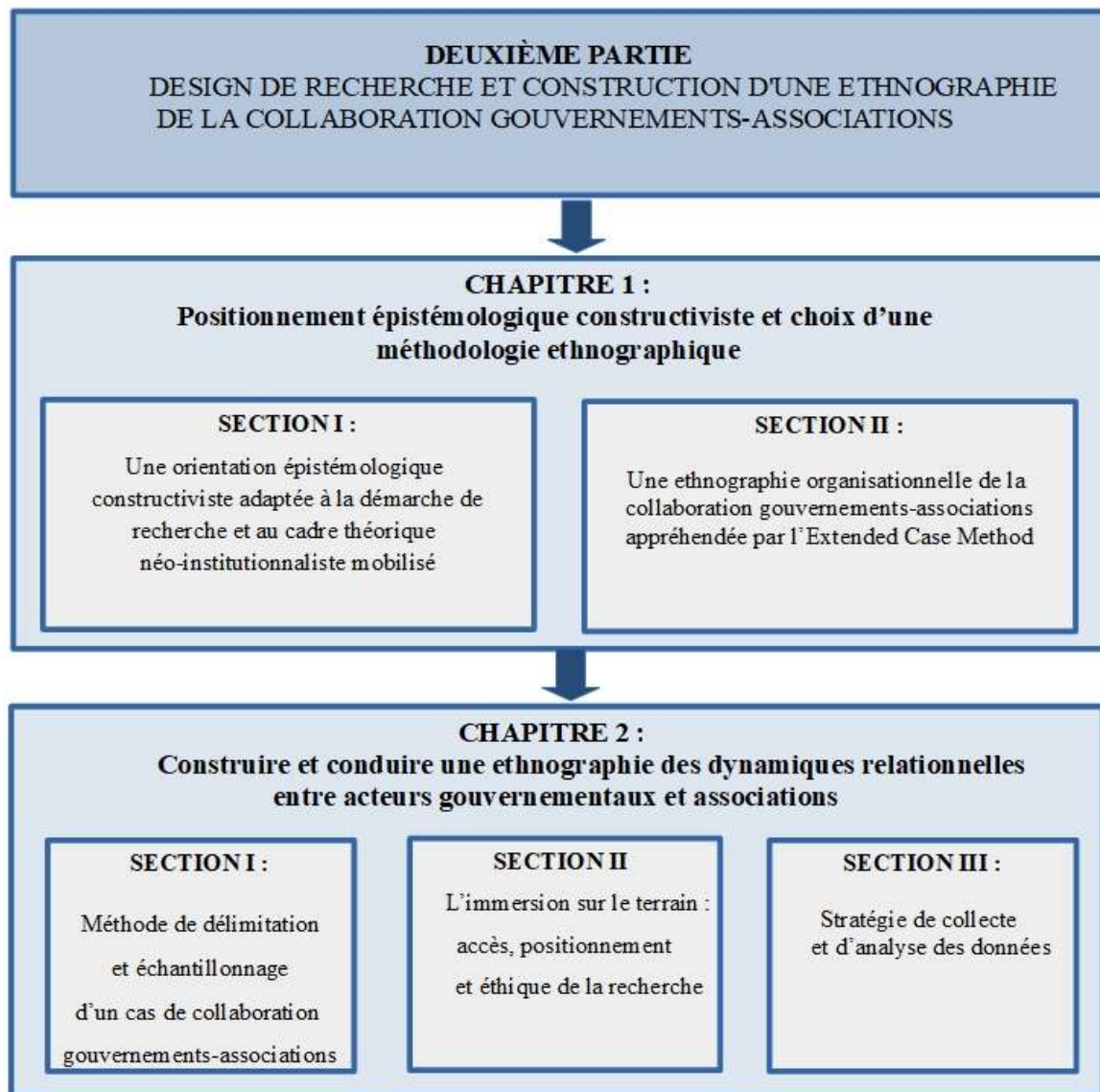
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La première partie de notre travail nous a permis de montrer le manque de prise en compte des acteurs dans le processus de collaboration gouvernements-associations et la capacité de la théorie néo-institutionnaliste à contribuer à la réincarnation de ce processus. Cette deuxième partie expose le design de recherche que nous avons adopté pour répondre à notre problématique et opérationnaliser notre recherche : une posture épistémologique constructiviste et une ethnographie organisationnelle reposant sur l'ECM (Burawoy, 2003). Nous y expliquons comment une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations peut être construite et y présentons notre terrain et notre démarche ethnographique. À cet effet, la partie est divisée en deux chapitres.

Le premier chapitre, « Positionnements épistémologique constructiviste et choix d'une méthodologie ethnographique », expose et justifie notre stratégie d'accès au réel et ses implications.

Le second chapitre, « Construire et conduire une ethnographie des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associations », expose notre méthode pour construire un cas ethnographique d'un processus inter-organisationnel intersecteurs, présente le cas échantillonné ainsi que la collecte et l'analyse de données ayant été menée.

Figure 6 : Représentation de la structure de la deuxième partie



CHAPITRE 1 : Positionnement épistémologique constructiviste et choix d'une méthodologie ethnographique

Introduction du chapitre 1

Ce chapitre présente et justifie les choix épistémologiques et méthodologiques ayant été construits pour répondre à notre question de recherche. Nous montrons que l'adoption d'une épistémologie constructiviste apparaît pertinente compte tenu des limites précédemment exposées de la littérature sur la collaboration intersecteurs, qui adopte majoritairement une épistémologie positiviste et une démarche explicative. S'intéresser aux pratiques des acteurs et à leurs interactions implique de comprendre les significations qu'ils donnent, et les intérêts et risques de la collaboration qu'ils perçoivent. Les implications de notre orientation constructiviste en termes de prise en compte du contexte social, de réflexivité de la chercheuse et de positionnement de terrain sont discutées. Nous exposons notre sélection d'une méthodologie compréhensive pour répondre à notre questionnement de recherche. La nécessité d'une immersion dans la collaboration et d'une focalisation sur des dynamiques relationnelles entre des acteurs divers nous a amenée à sélectionner une ethnographie organisationnelle d'une collaboration gouvernements-associations conduite à l'échelle d'un champ. Nous montrons que celle-ci s'inscrit dans le renouvellement des ethnographies organisationnelles centré sur l'organisation comme processus. La conceptualisation des liens entre théorie et terrain envisagée dans ce travail ne relève pas de la théorie enracinée mais de l'Extended Case Method.

À cet effet, le chapitre est divisé en deux sections. D'abord, nous démontrons qu'un positionnement épistémologique constructiviste est nécessaire compte tenu de notre démarche de recherche et de l'approche théorique néo-institutionnaliste sélectionnée (*Section I*). Ensuite, nous soutenons qu'une ethnographie organisationnelle, appréhendée par l'ECM, est pertinente pour saisir le caractère processuel de la collaboration gouvernements-associations et les stratégies et pratiques des acteurs (*Section II*).

Section I. Une orientation épistémologique constructiviste adaptée à la démarche de recherche et au cadre théorique néo-institutionnaliste mobilisé

Cette section soutient qu'une orientation épistémologique particulière, le constructivisme, est nécessaire pour guider la construction méthodologique de notre recherche. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que l'étude de la collaboration intersecteurs est marquée par une épistémologie positiviste qui a des implications sur le traitement de l'objet (*section I.1*). Ensuite, nous soulignons qu'un positionnement constructiviste est nécessaire pour offrir une vision compréhensive de la collaboration centrée sur l'expérience des acteurs qui la conduisent et qu'il est cohérent avec le cadre théorique mobilisé (*section I.2*).

I.1 L'influence du positivisme sur le traitement scientifique de la collaboration gouvernements-associations au cœur des limites constatées

Cette section souligne que l'influence d'une épistémologie positiviste sur le champ de la collaboration gouvernements-associations explique le traitement de cet objet de recherche et les limites de connaissance que nous avons relevées. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. Nous proposons d'abord un retour sur le spectre des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion pouvant être adoptés pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations (*sous-section I.1.1*). Ensuite, nous montrons que l'influence du positivisme sur le champ des CSC a amené à privilégier certains programmes et méthodologies de recherche et à en minorer d'autres (*sous-section I.1.2*).

I.1.1 Panorama des paradigmes épistémologiques envisageables pour notre étude

I.1.1.1 La nécessité d'un positionnement épistémologique

Au sens large, l'épistémologie peut être définie comme un discours sur la science ou la connaissance qui « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective » (Nadeau, 1999 : 299). Dans une acception plus restreinte, elle désigne « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967 : 6). Elle s'articule autour des réponses fournies à trois questions relatives à (1) la nature et à la définition de la connaissance, (2) son mode de formation, et (3) sa validité. Le chercheur ou la chercheuse se

positionne par rapport aux paradigmes épistémologiques de sa discipline, comme une « conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert 2012). Ce positionnement est perçu par certains comme s'effectuant en amont de la recherche (Avenier & Gavard-Perret, 2011). Pour d'autres (Baumard, 1997), il s'agit d'un processus d'inscription du chercheur ou de la chercheuse dans un paradigme qui s'affine tout au long du travail de recherche et de thèse en particulier.

Les paradigmes épistémologiques sont placés sur un continuum avec à un pôle le paradigme positiviste et à l'autre pôle le paradigme constructiviste (Allard-Poesi & Perret, 2014). L'existence d'un troisième paradigme, l'interprétativisme, est discutée. Il est parfois mis en avant comme un paradigme à part entière (Avenier & Thomas, 2013), parfois positionné comme un des positionnements intermédiaires possibles sur ce spectre. On aurait ainsi du plus au moins constructiviste : les postures constructivistes pragmatiques radicales (Von Glasersfeld, 2013 ; Le Moigne, 1990), les constructivistes post-modernistes (Lincoln & Guba, 1989 ; Guba & Lincoln, 1998) et les interprétativistes (Sandberg, 2005 ; Schwartz-Shea & Yanow, 2006) qui seraient des constructivistes modérées. Nous adoptons cette seconde vision spectrale : c'est en effet la distinction -et non l'opposition- (Pesqueux, 2010) entre positivisme et constructivisme qui est fondatrice des délimitations épistémologiques en sciences de gestion (Le Moigne, 1990). On peut à ce titre évoquer un véritable dualisme (Gouldner, 1970).

I.1.1.2 Une distinction positivisme-constructivisme construite autour de quatre lignes de tensions

Selon Thietart (2014 : 21), la démarcation des paradigmes de recherche se fait en fonction des réponses apportées à quatre grandes tensions. Premièrement, la question ontologique est relative à la nature de la réalité et son lien au sujet qui l'observe. Deuxièmement, la question épistémologique est relative à la nature de la connaissance. Troisièmement, la question méthodologique est relative aux critères de la connaissance valable. Quatrièmement, la question axiologique est relative aux effets de la connaissance. Le positionnement sur chacune des quatre questions ne suppose pas une dichotomie : chacune des quatre tensions constitue un spectre. En fonction de la réponse apportée aux quatre questions, on obtient un positionnement épistémologique plus ou moins coloré positiviste ou constructiviste.

Paradigme	Positiviste ←————→ Constructiviste	
Problématique		
Ontologique <i>Qu'est-ce que la réalité ?</i>	Essentialisme : Réalité indépendante, préexistante et extérieure au sujet	Non-essentialisme : Réalité coconstruite par les sujets en interaction, dynamique
	Objectivité : le chercheur ou la chercheuse doit objectiver les lois de la réalité existantes	Subjectivité : Le chercheur ou la chercheuse doit comprendre comment les subjectivités individuelles créent et transforment le réel
Épistémique <i>Qu'est-ce que connaître ?</i>	Objectivisme : La connaissance est la représentation la plus juste de la réalité s'imposant universellement à tous	Relativisme : La connaissance se forge au travers de perceptions individuelles dynamiques
	L'indépendance du chercheur ou de la chercheuse permet d'objectiver les dynamiques causales des phénomènes réels existants	Le chercheur ou la chercheuse vise à comprendre comment les subjectivités des acteurs s'articulent
Méthodologique <i>Comment atteindre une connaissance valide ? Qu'est-ce que la vérité ?</i>	Vérité-correspondance : La vérité est la correspondance la plus forte et la plus probable avec la réalité objective	Vérité-adéquation La vérité est ce qui est en adéquation, convenable et crédible dans un contexte considéré
	La validité de la connaissance dépend de la force de la vérifiabilité, de la confirmabilité	La validité de la connaissance dépend de l'adéquation fonctionnelle et de l'enseignabilité de la connaissance
Axiologique <i>Quelles sont les relations entre le chercheur ou la chercheuse et la société ?</i>	Autonomie de la connaissance : L'environnement social n'a pas d'effet sur le chercheur ou la chercheuse et il n'a pas d'effet sur le fait social	Performativité de la connaissance La recherche est conditionnée par son contexte social de production. Elle produit en retour des effets sur ce contexte social
	Indépendance du chercheur ou de la chercheuse : Le chercheur ou la chercheuse se distingue du phénomène qu'il étudie, avec pour idéal les sciences naturelles	Réflexivité du chercheur ou de la chercheuse : Le chercheur ou la chercheuse doit objectiver les impacts potentiels de son contexte de recherche et de ses représentations personnelles sur l'objet. Les effets de sa recherche sur le phénomène et les acteurs étudiés sont envisagés

Tableau 7 : Récapitulatif des lignes de démarcation épistémologique (adapté à partir de Thietart, 2014)

1.1.2 L'influence du positivisme dans le champ des CSC et ses impacts

1.1.2.1 Une vision essentialiste de la collaboration et de l'avantage collaboratif

À partir de la représentation multi-dimensionnelle du positionnement épistémologique, on peut montrer l'influence du positivisme dans l'étude de la collaboration gouvernements-associations sans la caricaturer. En ce qui concerne la question ontologique, la conception de la réalité prégnante au sein du champ des CSC tend vers l'essentialisme. Cet aspect est palpable dans la conceptualisation de l'avantage collaboratif et de la complexité des problèmes publics. L'avantage collaboratif comme supériorité des arrangements collaboratifs de gouvernance *existe* -mais les acteurs *ne le voient pas* forcément du fait de l'inertie collaborative-, la complexification des problèmes publics est traitée comme une donnée environnementale s'imposant aux acteurs. La réalité de cet avantage est indépendante de l'observateur ou de l'observatrice et lui préexiste (Dumez, 2010a). Cela implique que le chercheur ou la chercheuse en sciences de gestion puisse étudier cette réalité comme elle le ferait avec un phénomène naturel (Allard-Poesi & Perret, 2014). L'objectif de la recherche est de découvrir des lois de la réalité qui préexistent à son observation : les conditions de réalisation de l'avantage collaboratif notamment. Les deux axes de recherche majeurs des CSC, les questions du *Pourquoi ?* et du *Quoi ?* (Gazley, 2017 : 5) traduisent cette influence positiviste et une démarche explicative de la réalité. Il s'agit de trouver les « lois » environnementales régissant la collaboration intersecteurs et les « lois » de sa réussite à travers une focalisation sur l'identification de conditions et leur mise en relation dans des modèles.

Au niveau de la question épistémique, le champ des CSC s'ancre dans l'objectivisme : la réalité de la collaboration et de ses lois est extérieure au chercheur ou à la chercheuse (Soler, 2009), dont le but est d'identifier des dynamiques causales. Dans cette optique, la majorité du courant des CSC s'inscrit dans une perspective d'indépendance vis-à-vis de l'objet d'étude. À ce titre, nous constatons que les études ne recontextualisent pas la position du chercheur ou de la chercheuse (rapport à la collaboration, profil, orientations personnelles...) dans l'étude des collaborations étudiées, suggérant cette indépendance et cette neutralité (Rorty, 1979) par rapport à l'objet d'investigation.

1.1.2.2 Une épistémologie qui explique les limites observées

Au niveau de la question méthodologique, la recherche en CSC s'ancre dans une conception de vérité-correspondance selon laquelle la connaissance est validée ou considérée

comme probable (Carnap, 1962) par sa confrontation avec la réalité empirique, extérieure au sujet et au chercheur. Cela se manifeste par la préoccupation majeure traversant le champ : comment tester la solidité des modèles explicatifs constitués, comment outrepasser les difficultés de généralisation des résultats en adoptant d'autres méthodologies, comment assurer la comparabilité entre des cas de collaboration ? Le champ s'est constitué autour d'études qualitatives du fait de la jeunesse de l'objet de recherche - malgré une utilisation de ces études à des fins explicatives et non compréhensives. Les appels fréquents au développement de méthodologies mixtes et de méthodologies quantitatives (Bryson et al., 2015) reflètent une conception de la validité des connaissances centrée sur une vérifiabilité systématique.

La réponse à la question axiologique proposée dans le champ des CSC s'ancre dans un positivisme plus nuancé. Il existe des discours nuancés l'autonomie de la connaissance. Par exemple, Salamon et Toepler (2015) expliquent que la collaboration est une réalité depuis les années 1920 mais qu'elle a été ignorée par la recherche du fait d'un paradigme oppositionnel prévalent. La focalisation sur la collaboration est à la fois conceptualisée comme répondant à une réalité observable croissante mais aussi comme un déplacement du regard scientifique. Cette affirmation modère l'idée d'une recherche indépendante de la société et des objectifs qu'elle poursuit (Bonneuil & Joly, 2013) : elle témoigne de l'influence de l'environnement social sur la production de connaissance. Toutefois, la conception majoritaire n'est pas celle d'une performativité de la connaissance ; la recherche en CSC porte le projet *d'objectiver* des lois de la réalité. Les effets de la recherche sur le monde sont appréhendés dans l'optique d'une meilleure connaissance des phénomènes causaux pour émettre des recommandations pour les praticiens. Il y a donc utilité, une portée praxéologique de la recherche. Le rôle du discours scientifique dans la diffusion de l'avantage collaboratif n'est toutefois pas traité. L'influence d'une épistémologie positiviste dans le champ des CSC permet d'éclairer les programmes de recherche ayant été développés depuis une vingtaine d'années autour de la construction de modèles explicatifs causaux de la collaboration et de sa réussite. En retour, elles permettent d'expliquer les limites de l'agenda de recherche des CSC que nous avons exposées : une démarche compréhensive de la collaboration assez absente, un manque de focalisation sur les significations de la collaboration pour les acteurs, mais aussi pour les chercheurs et chercheuses.

I.2 Une orientation constructiviste cohérente avec le cadre théorique et la volonté d'une approche incarnée du processus de collaboration

Cette section affirme la nécessité d'adopter un positionnement épistémologique constructiviste pour répondre à notre question de recherche. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, elle montre que notre problématisation et l'approche néo-institutionnalise sélectionnée impliquent de concevoir la réalité de la collaboration gouvernements-associations comme dynamique et coconstruite par la subjectivité des acteurs publics et associatifs en interaction (*sous-section I.2.1*). Ensuite, elle soutient qu'une posture constructiviste offre des réflexions sur le rapport à la collaboration du chercheur ou de la chercheuse et sur les impacts de la recherche sur les acteurs collaborant (*sous-section I.2.2*).

I.2.1 Une posture nécessaire à l'étude de la collaboration comme produit de la subjectivité des acteurs interagissant

I.2.1.1 Une réalité de la collaboration coconstruite par les sujets en interaction et dynamique

Notre recherche propose de partir des acteurs concernés par la collaboration, de leurs pratiques et de leurs interactions. À ce titre, elle s'intéresse aux représentations des acteurs à l'égard de la collaboration. Celles-ci sont évolutives ; elles dépendent de la perception de l'environnement institutionnel par les acteurs et de leurs positionnements dans les champs. La réalité du processus de collaboration étudié est envisagée comme inextricablement dépendante de l'expérience subjective des acteurs qui la vivent et qui l'observent. À ce titre, nous nous inscrivons dans une vision ontologique non-essentialiste. La réalité est dépendante des significations et représentations que lui attribuent les acteurs, de leurs intentions (Avenier & Gavard-Perret, 2012) et a une dimension symbolique (Lyotard, 1979). C'est la subjectivité des acteurs dans une situation donnée qui crée une réalité qui est perpétuellement changeante (Tsoukas & Chia, 2002) avec les significations que les acteurs lui attribuent et leur expérience d'interaction. Nous cherchons à comprendre comment les perceptions individuelles et organisationnelles, par essence subjectives puisque situées influencent le processus de collaboration observé. Cette orientation ontologique est cohérente avec le choix d'une approche néo-institutionnaliste, un courant qui conceptualise une réalité sociale changeante et des règles institutionnelles comme des typifications et des interprétations réciproques des acteurs dans une société donnée (Berger & Luckmann, 2018 : 54).

I.2.1.2 Une démarche compréhensive

La réponse que nous apportons à la question épistémique nous ancre aussi dans le paradigme constructiviste puisque nous adoptons une orientation relativiste : la connaissance produite sur la collaboration est relative au sujet qui l'observe. Les perceptions individuelles de la réalité vécue par chaque sujet, dépendante de son environnement social (Passeron, 1991) forgent une connaissance par nature individuelle, mais aussi mouvante (Tsoukas & Chia, 2002). Les approches constructivistes sont centrées sur la façon dont les acteurs construisent leur connaissance dans l'(inter)action. Dans cette optique, le rôle de la chercheuse n'est pas d'observer mais de construire une représentation instrumentale du phénomène qu'elle étudie. Nous envisageons la connaissance sur la collaboration comme par essence relative aux perceptions singulières des acteurs et en perpétuel mouvement (Tsoukas & Chia, 2002). Les connaissances produites s'inscrivent dans une perspective méthodologique de vérité-adéquation. L'objectif de notre empirie n'est pas de démontrer des lois de la collaboration et d'objectiver des dynamiques causales. Nous cherchons à fournir une compréhension du phénomène de collaboration qui reflète son caractère dynamique et sa réalité forgée par les perceptions individuelles des acteurs. Les critères de validité de notre recherche s'ancrent dans l'adéquation des connaissances produites avec le contexte social dans lequel notre recherche s'est formée : nous cherchons à produire la connaissance de la collaboration la plus adaptée à la situation étudiée. Nous visons une adéquation fonctionnelle, une crédibilité des résultats obtenus dans un contexte considéré, jugé à partir du principe d'adaptation fonctionnelle (Von Glasersfeld, 2013). Cela explique pourquoi nous cherchons à développer une méthodologie de recherche permettant d'exposer notre analyse aux acteurs observés et de les y associer.

I.2.2 Posture constructiviste, objet de recherche et appréhension du rôle de la chercheuse

I.2.2.1 La prise en compte d'un contexte social valorisant la collaboration

Sur la question axiologique, les effets mutuels entre la recherche et l'environnement social ont été déterminants dès les prémises de notre recherche. Celle-ci prend racine dans le fort discours de valorisation de la collaboration et de la participation de la société civile qui nous a interpellée. Notre travail de recherche s'inscrit dans notre rapport à un contexte social qui valorise la collaboration comme mode relationnel souhaitable et nécessaire. Nous sommes consciente que l'objet de recherche, la collaboration, plutôt que d'autres cadrages des relations (la délégation, la co-production, le conflit) s'inscrit dans un contexte de recherche. La chercheuse, dans ses activités de recherche mais aussi en tant qu'individu et citoyenne doit tenir

compte des impacts de ce contexte de production scientifique. Il forge des représentations personnelles sur le phénomène étudié qu'il n'est pas possible d'ignorer et qu'il convient d'objectiver. Selon Blumer (1969) le travail du chercheur ou de la chercheuse est influencé par deux ensembles d'images préétablies. Le premier est celui des représentations sous-jacentes, des stéréotypes et préjugés à propos de l'objet de la recherche. « Étant donné l'influence à la fois fondamentale et omniprésente qu'exerce cette représentation initiale du monde empirique sur l'ensemble du processus de recherche scientifique, il est ridicule de faire comme si cette représentation n'existait pas. [...] Tout traitement méthodologique digne de ce nom doit donc nécessairement inclure un travail d'identification et d'évaluation de ces prémisses » (Blumer, 1969 : 24-25). Le second ensemble d'images préétablies est constitué des théories et concepts du chercheur ou de la chercheuse. Nos représentations expliquent la façon dont nous posons les questions, les hypothèses et les réponses que nous trouvons plausibles. Ces représentations peuvent ne pas être conscientes et le but n'est pas de les supprimer (cela supposerait de nous mettre dans une situation d'extériorité vis-à-vis de nous-mêmes) mais d'objectiver leur existence pour qu'elles n'affectent pas notre travail. Beaud et Weber (2003) parlent à ce titre « d'auto-analyse » soit « le double travail d'explicitation de vos préjugés et d'objectivation de votre position qui permet de prendre vos distances avec vos premières impressions (rupture avec les prénotions) et de mieux interpréter ce qui se passe au cours de l'enquête » (Beaud & Weber, 2003 : 21). Nous affirmons que l'affichage d'une neutralité vis-à-vis de la collaboration gouvernements-associations est illusoire compte tenu de l'inscription des chercheurs et chercheuses dans un contexte social qui la valorise. La propension des recherches en CSC à présenter la collaboration comme un objet existant en dehors de la subjectivité des acteurs et indépendant de la posture de celui ou celle qui l'observe nous paraît limitante voire dangereuse. Elle empêche de s'interroger sur les fondements normatifs des recherches menées. Cela conduit à peu déconstruire l'avantage collaboratif comme un discours et le rôle de la recherche dans sa construction et sa diffusion. Ces manques peuvent avoir des impacts, y compris sur les recommandations proposées aux praticiens de la collaboration. Le rôle du chercheur ou de la chercheuse dans la co-construction de l'avantage collaboratif comme croyance est minoré, laissant à croire qu'il s'agit d'une réalité existante que la recherche ne fait que dévoiler. A contrario, nous pensons que les chercheurs et chercheuses participent au processus de collaboration en l'observant et ce quel que soit leur degré d'implication sur le terrain¹⁰¹.

¹⁰¹ Il est au minimum une source de légitimation, ou de pression extérieure pour la construction collaborative.

I.2.2.2 Réflexivité sur notre impact sur le phénomène observé

Notre orientation performative sur la question méthodologique nous amène à nous concevoir comme sujet connaissant ayant un rôle spécifique sur le terrain. Nous cherchons à identifier les effets de notre recherche sur le phénomène de collaboration étudié, et nous visons à produire et à maîtriser ces effets. Nous nous posons la question des impacts¹⁰² et de l'utilité de notre production de connaissance en gestion sur les organisations et leurs membres ainsi que sur la société plus largement (Huault & Perret, 2009). La collaboration est fortement valorisée dans la société, et nous devons nous méfier de la portée émancipatrice et progressiste plaquée à l'ensemble des travaux étudiant cet objet de recherche, surtout quand ils impliquent des associations, valorisées uniformément via l'argument de la société civile (Walzer, 1991). Notre objet de recherche n'exclut pas *per se* des implications négatives de notre travail. Une démarche réflexive sur l'impact des connaissances produites pour les sujets étudiés, leur organisation et l'environnement plus large doit être menée pour les éviter. Cette réflexivité concerne les impacts de notre implication directe sur le terrain¹⁰³ mais aussi la saisie instrumentale de ses résultats¹⁰⁴. Nous cherchons à produire une connaissance qui puisse avoir une utilité pour les acteurs que nous étudions. Notre objectif n'est pas de produire des recommandations directement applicables « clef en main » pour les acteurs, valables pour toutes les collaborations gouvernements-associations. Nous souhaitons plutôt proposer un ensemble de réflexions pouvant être saisies et modelées par les acteurs dans une situation sociale donnée. Une meilleure compréhension des interactions régissant la collaboration peut offrir aux acteurs qui la pratiquent et souhaitent s'y engager l'opportunité d'évoluer et de dialoguer autour des enjeux de gouvernance de la collaboration.

I.2.2.3 Implications du positionnement sur la conception itérative du processus de recherche

L'orientation constructiviste de cette thèse a des implications en termes de conception du processus de recherche. Les recherches constructivistes ne conçoivent pas le processus de recherche comme linéaire, mais plutôt comme itératif (Bryman & Burgess, 1994). Il s'agit donc d'un « processus de progression dans la construction de l'objet » (Wacheux, 1997 : 245). Ce

¹⁰² Ils mettent en lumière que les recherches servent très souvent les intérêts d'une minorité de dominants (Fournier & Grey, 2000).

¹⁰³ Par exemple, est-ce que notre présence légitime la collaboration ? Joue-t-elle dans le rapport de pouvoir et les relations entre les acteurs ?

¹⁰⁴ Comment les acteurs saisissent-ils les résultats de la recherche ? Les résultats de la recherche servent-ils des intérêts inter-organisationnels (par exemple la valorisation de la collaboration auprès de tiers, la mobilisation de nouveaux acteurs), des intérêts organisationnels ?

processus peut être rationalisé par des cadres de référence jalonnant le travail : c'est le rôle que joue pour nous la TNI comme cadre intégrateur. Il ne s'agit ni d'une démarche hypothético-déductive, dans laquelle l'empirie sert à valider ou à infirmer les hypothèses préalablement posées, ni d'induction pure, où les observations de terrain génèrent la théorie. La problématique de recherche se construit dans la progression des liens entre la chercheuse et son terrain, avec des allers-retours. L'importance des opportunités (Barnes & Céfaï, 2003) dans la recherche, minorée par une vision trop rationnelle a priori de la recherche, est profondément liée à celle de la vision du chercheur ou de la chercheuse : l'enquête de terrain en sciences sociales n'est pas un processus désincarné (Barnes & Céfaï, 2003 ; Wacquant, 2015 ; Bouagga, Braud, Rey & Savignac, 2016). Le chercheur ou la chercheuse en sciences sociales peut favoriser les conditions d'émergence d'opportunités de terrain, mais il ou elle ne contrôle pas leur apparition en dernier lieu.

Cette section a montré que notre thèse s'inscrit dans une orientation constructiviste. Nous cherchons à accéder aux subjectivités des acteurs et à tenir compte de notre propre subjectivité dans la méthodologie développée pour la recherche. Cette posture épistémologique est cohérente avec la dimension critique de notre recherche ainsi qu'avec les fondements épistémologiques de la TNI comme cadre intégrateur. Nous tirons par ailleurs les implications de ce positionnement dans la méthodologie sélectionnée : le non-essentialisme suppose des méthodes de recherche capables d'appréhender les modes d'élaboration, de maintien et de changement de la réalité par les acteurs, leur subjectivité.

Section II. Une ethnographie organisationnelle de la collaboration gouvernements-associations appréhendée par l'Extended Case Method

Cette seconde section montre l'intérêt de recourir à une ethnographie organisationnelle construite comme une ethnographie d'un processus de la collaboration gouvernements-associations. Elle explique pourquoi une conception particulière des relations théorie-terrain, la méthode des cas élargis ou ECM, a été préférée à la théorie enracinée pour notre étude. À cet effet la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons la nécessité d'une démarche compréhensive, qualitative, pour répondre à l'objectif de refléter le caractère incarné de la collaboration gouvernements-associations et soulignons qu'une ethnographie organisationnelle à l'échelle d'un champ est pertinente (*section II.1*). Ensuite, nous soutenons que les liens entre la théorie et la méthode ethnographique proposée gagnent à être envisagés par le prisme de l'ECM pour étudier la collaboration gouvernements-associations (*II.2*).

II.1 La pertinence d'une méthodologie qualitative spécifique : l'ethnographie organisationnelle

Cette section justifie le recours à une méthodologie qualitative, ou *compréhensive*, pour refléter le caractère incarné de la collaboration gouvernements-associations. Parmi cet ensemble de méthodologies, elle montre l'intérêt d'une ethnographie organisationnelle de la collaboration. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons la nécessité d'adopter une démarche compréhensive pour mener le projet d'une étude de la collaboration gouvernements-associations centrée sur les acteurs et leurs interactions (*sous-section II.1.1*). Ensuite, nous montrons la pertinence de la construction d'une ethnographie organisationnelle à l'échelle d'un champ pour répondre à cet objectif (*sous-section II.1.2*).

II.1.1 La nécessité d'une démarche compréhensive pour penser l'agentivité des acteurs dans le processus de collaboration

II.1.1.1 Une démarche compréhensive centrée sur les significations de la collaboration pour les acteurs

Les méthodologies développées pour aborder la collaboration intersecteurs sont diverses. Les stratégies d'accès au réel ont été à la fois quantitatives et qualitatives. Dans le cadre de notre recherche, nous soulignons la pertinence pour la question traitée d'adopter une

approche qualitative (Huberman & Miles, 2003). Celle-ci ne se veut pas en opposition avec des approches quantitatives de la collaboration. Dumez (2016 : 10) souligne en effet, par analogie avec la chimie que la question des éléments qui constituent un corps (le qualitatif) ne s'oppose pas à la question de la proportion de chacun de ses éléments (quantitatif). Ainsi les deux grands types de recherche sont complémentaires (Huberman & Miles, 2003), peuvent être combinées dans des méthodes mixtes et intervenir séquentiellement à différentes étapes de la recherche.

Les approches qualitatives s'ancrent dans une visée compréhensive d'un phénomène : elles cherchent à comprendre en profondeur des mécanismes et des processus et les motivations des acteurs et répondent prioritairement à des questions de forme *Comment ?* et *Pourquoi ?* Le chercheur ou la chercheuse cherche à comprendre un phénomène par un échantillon restreint de cas (Ragin, 1999 ; Dumez, 2016) qui n'a pas vocation à être statistiquement représentatif du phénomène considéré. Pour cela, il ou elle cherche à analyser les discours et actions des acteurs, leurs intentions, leurs actions et interactions. La compréhension n'est pas comprise dans un sens affectif ou émotionnel (l'empathie) (Dumez, 2016). Elle s'appréhende comme une analyse du contexte (Pettigrew, 1990) et des modalités d'action en situation et une interprétation de la réalité des acteurs. La terminologie quantitatif/ qualitatif suggère une division des deux types d'études en fonction des données mobilisées : les mots et discours pour les études qualitatives, les données quantifiées pour le quantitatif. L'objectif des études qualitatives n'est pas d'agrèger des discours, des mots en données quantifiées ni d'effectuer un traitement statistique complexe. Toutefois, les recherches qualitatives mobilisent des données quantifiées puisque la subjectivité des acteurs étudiés et leur discours n'est pas dissociable de leur rapport aux chiffres et au calcul. Une partie du travail de recherche n'est pas réalisable sans recueillir ou produire des données quantitatives. Ces dernières sont fondamentales pour mettre à jour des décalages entre les déclarations et les comportements des acteurs et les comprendre. En ce sens, l'adjectif *compréhensif* décrit beaucoup mieux le sens de ce type de recherche et ses enjeux que l'adjectif *qualitatif* (Dumez, 2016 : 12). Il se fonde sur la distinction entre comprendre et expliquer (Dilthey, 2010) : l'explication concerne l'objectivation de déterminismes de phénomènes et est reliée aux sciences naturelles, la compréhension resitue des significations pour faire sens de phénomènes et est en lien avec les sciences sociales. Les positivistes en sciences sociales affirment la possibilité d'expliquer les phénomènes sociaux en identifiant des mécanismes. Les démarches explicatives sont donc associées à des méthodologies quantitatives et au positivisme et les démarches compréhensives à des méthodologies qualitatives et à des orientations plus constructivistes. La dichotomie est artificielle dans la pratique, ce qui apparaît

dans le cas de la collaboration intersecteurs¹⁰⁵. La formulation de notre question de recherche, centrée sur la compréhension des motivations et des mécanismes amenant les acteurs à collaborer (Livian, 2018b ; Dumez, 2016) invite à une méthodologie compréhensive. Tenir compte du caractère incarné du processus de collaboration suppose de comprendre les représentations et significations individuelles et collectives des acteurs publics et associatifs dans leur contexte social.

II.1.1.2 Des études compréhensives sur la collaboration gouvernements-associations insuffisamment développées

Le choix d'une méthodologie qualitative n'est pas inédit. Il s'inscrit même à contre-courant de certains appels dans le champ des CSC pour mener des études quantitatives afin de décrire statistiquement la collaboration (Bryson et al., 2015). La démarche compréhensive proposée se distingue toutefois des travaux existants car elle ne repose pas sur une conception exploratoire de ce type de recherche. Les études au fondement des modèles holistiques de la collaboration intersecteurs sont souvent de nature qualitative non par volonté de comprendre le phénomène mais par manque de données préalables. La constitution de la collaboration intersecteurs comme objet de recherche est récente, le champ des CSC jeune ; les méthodes qualitatives ont été vues comme une première étape dans la construction de l'agenda. Ce caractère exploratoire des méthodes qualitatives explique qu'au fur et à mesure de l'institutionnalisation du champ, les recherches quantitatives soient davantage plébiscitées. Elles correspondent en effet à l'agenda de recherche des CSC, centré sur la construction de modèles de réussite pouvant être généralisés, donc testés à grande échelle.

La volonté de comprendre les actions et interactions qui conduisent le processus de collaboration nous pousse à choisir une démarche compréhensive. Celle-ci produit une narration qui a pour enjeu de transformer des données qualitatives, des mots, en discours scientifiques. La recherche qualitative n'a pas de sens si elle perd de vue cet objectif de narration et de description (Dumez, 2010b). Elle tombe alors dans « le risque des acteurs abstraits » (Dumez, 2016 : 12), un reproche adressé au champ des CSC. Cet objectif gagne à être assuré par l'utilisation d'une pluralité de méthodes (Flick, 2004). La recherche qualitative

¹⁰⁵ Le champ des CSC est en effet marqué par une orientation positiviste, visible par le projet d'identifier les déterminants de la collaboration. Du fait du manque de données, des méthodologies qualitatives (principalement des études de cas fondées sur des entretiens semi-directifs et du recueil documentaire) ont toutefois été mobilisées pour mener ce projet.

doit aborder son sujet d'étude de façon large et ouverte. Cela suppose par exemple de ne pas imposer une définition académique de la collaboration aux acteurs publics comme associatifs, afin de recueillir leurs représentations de la collaboration qui peuvent diverger.

II.1.2 Une méthodologie ethnographique qui s'est imposée

II.1.2.1 L'immersion pour l'observation des pratiques de collaboration et des interactions

Les méthodologies compréhensives forment un ensemble hétérogène : la distinction infra-méthodes qualitatives peut être plus importante que celle entre une méthode qualitative et une méthode quantitative (Charmillot & Dayer, 2007). Nous cherchions une méthodologie nous permettant d'observer les interactions entre les acteurs publics et associatifs en temps réel et dans le temps. Notre revue de la littérature existante soulignait que le manque d'intégration de la dimension processuelle et la disparition des acteurs dans les travaux en CSC s'expliquaient par les méthodologies privilégiées par les chercheurs et chercheuses du champ. Beth Gazley (2017 : 4 ; Gazley & Guo, 2015) affirmait que pour comprendre la collaboration comme un processus en cours, des méthodologies quittant une explication rétrospective de la collaboration et s'engageant dans un temps long devaient être développées.

C'est à la suite d'une première démarche exploratoire menée fin 2016 auprès d'acteurs associatifs et publics que la nécessité d'une immersion dans la collaboration s'est imposée. Nous avons été confrontée aux limites d'une approche des acteurs par une position d'extériorité. Bien accueillie pour la conduite d'entretiens semi-directifs exploratoires auprès d'acteurs associatifs et publics et de sessions d'observation participante dans des associations, nous avons fait face à un discours officiel de la collaboration important. S'il était aisé à repérer dans les premiers entretiens avec les acteurs publics, les codes de communication plus informels des acteurs associatifs avaient tendance à brouiller le caractère officiel du discours. Nous en avons pris conscience en analysant nos interactions avec les acteurs. Certains sujets étaient évacués comme étant sensibles¹⁰⁶, amenant à des réponses euphémisées voire à une rupture de l'interaction, les interlocuteurs et interlocutrices évacuant la question. Nous avons écarté le risque que cette pudeur voire cette méfiance soit liée à notre attitude dans la conduite des entretiens¹⁰⁷. La méfiance qui nous était adressée était liée à notre position institutionnelle :

¹⁰⁶ Tous les acteurs associatifs rencontrés dans cette première phase ont évoqué l'opacité des liens financiers avec les pouvoirs publics. En les amenant à les développer, nous obtenions des réponses vagues, euphémisées révélant une méfiance à notre égard.

¹⁰⁷ En effet, même si la pratique de conduite des entretiens est toujours perfectible, nous pouvions nous appuyer sur deux expériences de conduite d'entretiens auprès d'acteurs divers, sur des sujets sensibles. Notre mémoire

malgré un contrat de confiance établi en amont de l'entretien, les acteurs associatifs restaient sur leurs gardes, craignant dans un contexte de tensions budgétaires que nous représentions un « test de loyauté » aux pouvoirs publics¹⁰⁸. Cette méfiance palpable a été plus explicitement exprimée lors d'un entretien avec une actrice associative.

« [T]u vas rapidement faire le tour du sujet si tu ne t'impliques pas, parce que personne ne voudra vraiment te parler. Tu ne pourras pas avoir un pied en dehors, un pied en dedans. Les assos te recevront, c'est sûr, mais je ne pense pas que tu iras bien loin comme cela ». Joséphine, salariée de l'association Recherches Femmes*

Cette remarque montre que la stratégie de préservation des intérêts de l'organisation face à une chercheuse qui peut être un facteur de déstabilisation ou une potentielle menace est, au moins partiellement, délibérée. Elle ne signifie pas un désintérêt des acteurs pour la démarche de recherche. Elle renseigne sur une position initiale de la chercheuse qu'on peut qualifier de *naïve*, pensant accéder aux espaces d'interactions sans donner des gages d'appartenance à son terrain, au champ. La position d'extériorité est plus rassurante et confortable, parce que la chercheuse se sent moins engagée vis-à-vis de son terrain, construisant plus facilement une vision de soi comme professionnelle neutre car distanciée des objets qu'elle étudie. Malgré un ancrage constructiviste, cette position reflétait un idéal positiviste de la recherche. Pourtant, la position sur le « spectre insider/outsider » ne doit pas être associée à « plus ou moins de scientificité » mais bien à un choix, guidé par la question de recherche, nécessitant une construction méthodologique propre aux enjeux spécifiques du terrain (Barnes & Céfai, 2006). L'immersion est requise pour accéder aux significations de la collaboration pour les acteurs et aux pratiques. Les discours institutionnels de la collaboration sont des matériaux nécessaires mais insuffisants pour comprendre la collaboration gouvernements-associations en cours et les impacts de la collaboration sur le fonctionnement organisationnel.

de recherche de Master portait sur la lutte contre les discriminations dans les organisations médiatiques et notre Dossier personnel réflexif pour notre titularisation à l'Éducation nationale portant sur l'intégration des élèves dits à besoin spécifiques (élèves porteurs de handicaps divers, neuro-atypiques, migrants et réfugiés ne maîtrisant pas la langue française) – au groupe classe. Dans ces cadres, nous avons conduit des entretiens auprès de personnes précaires, en situation de fragilité et/ou marginalisés nécessitant une attention d'autant plus particulière dans la posture de recherche. De nouvelles lectures ont enrichi notre réflexion sur la conduite de l'entretien et la communication inter-individuelle. La découverte des travaux d'Elias Porter (1950) sur la typologie des attitudes et des postures d'écoute en psychologie a été d'une grande aide.

¹⁰⁸ De façon révélatrice, seules les associations qui exprimaient le sentiment d'être marginalisées ou exclues des relations avec les pouvoirs publics ne se conformaient pas à ce discours de la collaboration.

II.1.2.2 Une place centrale donnée à l'observation participante

La nécessité d'une immersion pour mener le projet de recherche nous a conduit à sélectionner l'ethnographie comme méthodologie de recherche compréhensive. L'ethnographie est une stratégie d'accès au réel introduite en sciences des organisations à partir de l'anthropologie. Elle est utilisée pour permettre l'immersion dans les activités quotidiennes des groupes sociaux et des communautés et assurer la compréhension de leur environnement social et culturel incluant leurs rôles, leurs activités et leurs règles (Atkinson & Hammersley, 1998 ; Hammersley & Atkinson, 2007). L'ethnographie requiert l'immersion (Emerson, Fretz & Shaw, 2011 : 3), au sens de « se soumettre soi-même, son propre corps, sa propre personnalité et sa propre situation sociale, à un ensemble de contingences qui jouent sur un ensemble d'individus, si bien qu'on puisse pénétrer physiquement et écologiquement leur cercle de réponse à une situation sociale, ou une situation de travail, ou à une situation ethnique » (Goffman, 1989 : 125). La recherche ethnographique repose sur la collection et l'analyse descriptive de données portant sur la culture ou les styles de vie d'un groupe social particulier (Edgerton & Langness, 1974). Elle étudie dans son contexte naturel des phénomènes sociaux et repose sur l'étude de données de première main : il s'agit d'étudier l'action et les discours des personnes dans une situation ou un groupe social donné (Hammersley, 2006). Elle peut inclure la collecte de matériaux variés, notamment un recueil documentaire important (littérature officielle, littérature grise, scripts et même photos, vidéos, enregistrements), des entretiens formels et informels ainsi que de l'observation participante. Elle a tendance à mobiliser des données non structurées (des entretiens informels, des entretiens non-directifs, des comptes-rendus d'observation) (Flick, 2018).

L'ethnographie se caractérise par la relation du chercheur ou de la chercheuse à son terrain. Il ou elle crée des liens personnels avec les participants et participantes (Zaharlick, 1992) et s'immerge dans son terrain. La durée nécessaire d'immersion sur le terrain est souvent discutée (Larsson, 2006), mais tous les auteurs et autrices s'accordent sur la nécessité de consacrer du temps pour comprendre la complexité des croyances, attitudes et comportements de la communauté de personnes étudiée (Suryani, 2013). Il s'agit pour les anthropologues de se fondre dans la société qu'ils étudient, d'en adopter les codes et le langage. L'étude des organisations semble concerner des terrains moins exotiques. Pourtant, comme le montre Simone Weil (2019 ; Taïbi, 2010) dans son journal d'usine, les milieux sociaux étudiés peuvent

être extrêmement différents du milieu social du chercheur¹⁰⁹ ou de la chercheuse. Cette caractéristique de l'ethnographie est cohérente avec la nécessité d'étudier la collaboration du point de vue des acteurs et d'en saisir la dimension processuelle par un investissement long. L'ethnographie donne une place centrale à l'observation participante : les données qui en sont issues sont prépondérantes pour l'analyse (Aktinson & Hammersley, 1998 ; Peneff, 2020). L'observation participante peut être définie comme une « recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées » (Bogdan & Taylor, 1975, traduit par Lapassade, 2016 : 392). Cette définition semble se confondre avec tout le travail de terrain ethnographique : l'observation participante est un « mode de présence du chercheur au sein du milieu observé » (Peretz, 1996 : 50).

II.1.2.3 L'ethnographie comme méthodologie prometteuse en management public

Nous choisissons de recourir à la méthode ethnographique parce qu'une immersion prolongée dans le terrain est nécessaire pour refléter le caractère processuel et en cours de la collaboration gouvernements-associations. Elle nous permettra de comprendre comment les acteurs publics et associatifs créent des significations communes (Huby, Harries & Grant, 2011) de la collaboration et la négocient. L'ethnographie est une stratégie de recherche qui connaît un renouvellement depuis une quinzaine d'années (Rouleau, De Rond & Musca, 2014 : 2) en management et en science des organisations (Cunliffe, 2010 ; Yanow, 2009), du fait de son potentiel (Watson, 2011). On constate la même tendance en management et en administration publique : la méta-analyse de Cappellaro (2016) montre que l'ethnographie fait pleinement partie des outils méthodologiques et analytiques à la disposition des chercheurs et chercheuses (Ospina & Dodge 2005 ; Riccucci 2010). Le recours à cette méthode apporte des contributions importantes pour des objets de recherche comme les élites politiques (Rhodes 2011 ; Gains 2011) ou la gestion des services publics (Huby, Harries & Grant, 2011). L'augmentation importante des travaux publiés dans les revues de management public (Cappellaro, 2016) signale cet intérêt. Les chercheurs et chercheuses en management public ont recours à des

¹⁰⁹ Les travaux de Weil sont précurseurs des ethnographies du lieu de travail en sociologie et théorie des organisations. En 1934 et 1935, dans le contexte social explosif précédent les grandes grèves de 1936, Weil quitte sa position de professeur agrégée pour travailler en tant que travailleuse à la chaîne, chez Alstom et Renault. Elle explique ce choix par l'incapacité à saisir tout le contenu des questions sociales depuis les sphères « parisiennes » -déconnectées de la signification concrète et matérielle du travail à la chaîne et du taylorisme-. L'aliénation peut être conceptualisée dans les sphères intellectuelles mais son contenu ne peut être saisi qu'en partant des acteurs qui la vivent. Elle lie cette nécessité d'immersion à sa visée transformatrice.

ethnographies pour trois raisons souvent combinées. D’abord, ils affirment une perspective émique du phénomène, c’est-dire partant de la perspective des acteurs, de leur subjectivité et de leur construction de sens (Van Maanen, 2011b) : la contextualisation fine que permet l’ethnographie est mobilisée. Une deuxième justification concerne la capacité de l’ethnographie à saisir le caractère continu du changement et l’aspect processuel des phénomènes étudiés : le rôle des interactions pour l’émergence des structures, notamment les logiques organisationnelles *bottom-up* (Sandfort, 2000 ; Donahue & O’Leary, 2011). L’ethnographie apparaît une stratégie d’accès au réel nécessaire (Barley, 1990), spécialement quand l’observation participante est doublée d’un recueil de données documentant rétrospectivement le phénomène étudié. Une troisième raison est la capacité de l’ethnographie à dévoiler des dynamiques sociales cachées qui touchent des sujets sensibles (la santé publique dans le cas de Colvin, Robin & Leavens, 2010), des enjeux intangibles (le pouvoir pour Brunner & Shumaker, 1998 ; Broer, Nieboer & Bal, 2012), des valeurs tenues pour acquises ou des savoirs tacites. Les méthodologies qualitatives traditionnellement utilisées, reposant notamment sur un corpus d’entretiens formels, peuvent difficilement permettre l’accès à cette connaissance. Notre sujet d’étude combine les trois raisons mentionnées : la volonté d’une perspective de la collaboration centrée sur les acteurs, la considérant comme un processus mené par leurs interactions et la volonté d’analyser des enjeux de pouvoir sous-jacents, notamment autour de la question de l’articulation de la collaboration avec les modes de régulation et relations préexistants dans l’environnement institutionnel. La construction d’une ethnographie organisationnelle semble ainsi idéale pour appréhender la collaboration gouvernements-associations.

II.1.3 Une ethnographie organisationnelle à l’échelle d’un champ centrée sur la collaboration comme processus

II.1.3.1 Une ethnographie organisationnelle

Notre question de recherche invite à une ethnographie d’une collaboration gouvernements-associations. Pour mener ce projet, nous recourons à une ethnographie organisationnelle (Ciuk, Koning & Kostera, 2018), définie génériquement comme un type particulier d’ethnographie qui s’intéresse aux organisations (*organizations* en anglais) et à l’organisation comme processus (*organizing* en anglais) (Ybema, Yanow, Wels & Kamsteeg, 2009)¹¹⁰. L’ethnographie organisationnelle est portée comme allant au-delà d’une méthode de

¹¹⁰ Le français ne distingue pas l’organisation comme structure de l’organisation comme processus. Notre ethnographie s’adresse à cette dimension processuelle de l’organisation.

collecte de données appropriée à l'étude des processus organisationnels. Van Maanen (2011b : 218) y voit une perspective analytique à part entière de la recherche organisationnelle, où le terrain (*fieldwork*), le travail intellectuel (*headwork*), l'écriture et la narration (*textwork*) ne peuvent être désintriqués. L'ethnographie organisationnelle a la capacité de fournir non seulement une contribution empirique mais aussi une contribution théorique. La montée des approches discursives et de l'étude des pratiques renforce l'intérêt pour cette méthode (Gherardi, 2017 ; Rouleau, 2013 ; Sminia and de Rond, 2012) : les discours et les pratiques ne peuvent être pleinement compris qu'en situation, en intégrant les codes de l'interaction.

II.1.3.2 Une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations comme processus d'organisation

Pour étudier la collaboration gouvernements-associations, nous ne souhaitons pas limiter notre étude aux relations bilatérales entre une association et un acteur public. Nous voulions comprendre le processus de structuration d'une collaboration gouvernements-associations autour d'un problème public. Notre perspective suppose d'étudier un ensemble ou une communauté d'acteurs publics et associatifs impliqués dans une démarche collaborative. Le caractère multiniveau de notre projet nécessite une entrée dans le fonctionnement des organisations mais aussi une méthodologie capable d'investir la dimension inter-organisationnelle et intersectorielle, du phénomène observé. Il s'agit de comprendre les stratégies et pratiques de collaboration des acteurs, leur formation et leur transformation dans l'interaction et leur lien avec le processus de collaboration émergent au niveau du champ.

De nouvelles formes d'ethnographie organisationnelle (Van Maanen, 2006) développées depuis le milieu des années 2000 peuvent correspondre à ce projet. En effet, les ethnographies organisationnelles connaissent un renouvellement important que Linda Rouleau, Mark de Rond et Geneviève Musca (2014) caractérisent de « tournant ethnographique » en management et en sciences des organisations¹¹¹. Cet intérêt contraste avec le constat de Bate (1997) qui déplorait une ethnographie organisationnelle démodée car chronophage et peu adaptée au système de publications d'articles. Le dynamisme des ethnographies organisationnelles se matérialise par de nouveaux dispositifs de recueil (Robinson & Schulz,

¹¹¹ Il se matérialise par la publication d'ouvrages académiques de référence consacrés à la méthode (Atkinson et Delamont, Coffey, Lofland & Lofland, 2007 ; Neyland, 2007 ; Ybema et al., 2009), la création d'un journal dédié, le *Journal of Organizational Ethnography*, la publication d'articles dans des revues académiques reconnues et l'institutionnalisation d'espaces dédiés dans les conférences internationales (à l'EGOS depuis 2013 par exemple).

2009) mais aussi de nouveaux terrains. Les ethnographies organisationnelles « de première génération » (Van Maanen, 1979) se sont concentrées sur l'organisation comme structure (Selznick, 1949 ; Gouldner, 1957 ; Crozier, 1964), et en particulier sur les grandes entreprises (Van Maanen, 1991) et les bureaucraties publiques (Feldman, 1991). Elles ont évolué pour tenir compte des transformations des organisations et de leurs frontières et de l'interdépendance croissante entre les organisations. On peut ici évoquer des ethnographies d'organisations virtuelles, informelles, temporaires (Musca et al., 2014), spontanées¹¹². Les ethnographies unisite caractéristiques des grandes monographies organisationnelles deviennent plus rares (Marcus, 1998). Notre volonté de proposer une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations centrée sur une communauté de pratiques et d'acteurs et reflétant une conception dynamique de l'organisation (Langley & Tsoukas, 2010) correspond aux évolutions actuelles de l'ethnographie organisationnelle (Rouleau, 2013 ; Zilber, 2014). Celle-ci se dirige vers une conception de l'organisation comme produit d'un travail continu (Terssac & Lalande, 2002 ; Czarniawska, 2008), un processus. Cette perspective offre des opportunités pour saisir le caractère inter-organisationnel de la collaboration gouvernements-associations. Les évolutions de l'ethnographie organisationnelle en font une méthodologie de recherche adaptée pour comprendre, en situation et par une immersion prolongée, le processus de collaboration gouvernements-associations.

II.1.3.3 Une ethnographie à l'échelle d'un champ institutionnel

Une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations doit permettre de comprendre un processus relationnel entre une diversité d'acteurs. Elle doit être faite non au niveau d'une organisation ou de la relation dyadique entre deux organisations mais au niveau d'un espace inter-organisationnel. L'ethnographie d'un processus de collaboration gouvernements-associations suppose donc une ethnographie à l'échelle inter-organisationnelle. En l'occurrence, compte tenu de notre conceptualisation de l'espace inter-organisationnel, il s'agit d'une ethnographie à l'échelle d'un champ (Zilber, 2014 ; Zilber, 2015), qui a une capacité unique à saisir les dynamiques relationnelles en cours (Zilber, 2014 ; 2015 ; Berthod, Grothe-Hammer & Sydow, 2018). Cela suppose de développer une stratégie spécifique : l'ethnographie doit être multisite, capable de saisir un processus de collaboration et des espaces

¹¹² Même si on peut discuter du caractère réellement ethnographique de la démarche, compte tenu du faible temps passé -mais de la forte implication émotionnelle-, Martin Kornberger a présenté à l'EGOS 2019 comment les chercheurs et chercheuses de la Wiena Universite se sont mobilisés en septembre 2015 dans la situation de crise migratoire en gare de Vienne « Train of Hope » (voir Kornberger, Leixnering, Meyer & Höllerer, 2018).

d'interaction non restreints à un contexte organisationnel unique. Ce niveau d'ethnographie exacerbe les questions de délimitation du cas qui se posent pour toute recherche compréhensive (Dumez, 2016). Elle suppose de construire un terrain de recherche adapté à l'observation des relations inter-organisationnelles¹¹³. Notre choix d'une ethnographie organisationnelle d'une collaboration centrée sur l'étude d'un processus inter-organisationnel se double d'une conception particulière du rapport entre théorie et terrain.

II.2 Un rapport entre terrain ethnographique et théorie pensée par l'Extended Case Method

Cette section expose l'apport de l'ECM pour envisager les relations théorie-terrain. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, elle explique pourquoi la théorie enracinée généralement mobilisée dans les méthodologies ethnographiques ne nous permet pas de penser l'articulation entre la théorie et notre terrain (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous montrons que l'ECM reflète mieux une itération théorie-terrain partant de la théorie et les liens entre niveaux micro et macro de la collaboration (*sous-section II.2.2*).

II.2.1 Les limites d'une approche de notre ethnographie par la théorie enracinée

I.2.1.1 Des approches ethnographiques souvent associées à la théorie enracinée

L'articulation entre la théorie et le terrain a fait l'objet d'une préoccupation méthodologique précoce. Comme le montre la structuration de cette thèse, qui commence par notre revue de littérature avant d'aborder notre ethnographie, nous sommes partie de la théorie pour construire notre démarche de recherche¹¹⁴. Notre travail se distingue de nombreuses thèses ethnographiques développant le terrain en première partie, souvent inspirées de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967), notamment dans les principes de collecte de données (Charmaz & Mitchell, 2001). Bien que constituant deux méthodes distinctes, l'ethnographie et la théorie enracinée sont vues comme extrêmement compatibles. Pettigrew (2000) questionne cette compatibilité apparente sous la métaphore du « mariage heureux ».

L'articulation entre terrain et théorie doit être pensée par le chercheur ou la chercheuse et prend globalement deux idéaux types : le cas où un cadre théorique va permettre de cerner et

¹¹³ **La section I. du chapitre 2 de cette partie** est consacré à la méthodologie suivie pour développer ce terrain et proposer une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations comprise au niveau d'un champ.

¹¹⁴ Idéalement, il aurait fallu trouver une méthode d'écriture reflétant l'intrication et les allers-retours entre théories et terrain qui ont jalonné ce travail de thèse, ce que la linéarité de l'écriture rend difficile.

d'analyser un phénomène (approche déductive) et le cas où la théorie émerge a posteriori, à partir des données de terrain (approche inductive) (Johnson, 1990 ; Huberman & Miles, 2003)¹¹⁵. La théorie enracinée se place dans une approche inductive et une épistémologie constructiviste : elle porte l'ambition de générer de nouvelles théories à partir du terrain (Locke, 2000 ; Robrecht 1995) à travers des procédures formalisées (échantillonnage théorique, codage spécifique visant à faire émerger les catégories). Elle cherche plus particulièrement à comprendre quelles stratégies les acteurs sociaux forment pour résoudre les problèmes qui les préoccupent (Glaser, Bailyn, Fernandez, Holton & Levina, 2013). On peut qualifier cette méthode de naturaliste (Melia, 1996). Le chercheur ou la chercheuse arrive sur le terrain sans question de recherche précise : celle-ci émerge à partir du terrain (Glaser, 1999). De ce fait, la lecture de la littérature doit s'effectuer après la collecte et l'analyse des données empiriques (Glaser & Strauss, 1967 ; Goulding, 2005). Les savoirs et théories préexistants sont perçus comme une source de « contamination » (Pettigrew, 2001 : 258). L'objectif est de s'en distancier au maximum, en arrivant sur le terrain vierge des préconceptions que les théories existantes véhiculent (Glaser, 1992), l'émergence totale, ou avec une littérature minimale (Strauss & Corbin, 1990).

II.2.1.2 Cette conception de l'articulation théorie-terrain ne correspond pas à notre démarche de recherche itérative partant de la théorie

Nous ne reconnaissons pas notre travail dans cette conception de l'articulation entre terrain et théorie. La prescription de départ d'une naïveté, voire d'une virginité, avec la littérature étudiée nous paraît difficilement concevable¹¹⁶. Même en portant un regard « profane » sur la collaboration, en ne s'en sentant pas « experte » au début de sa thèse, la doctorante en management public arrive avec un ensemble de théories apprises au cours de son cursus académique. Sans nécessairement s'y référer explicitement, la chercheuse a un ensemble de cadres théoriques qu'elle prend pour acquis : l'association de l'objet collaboration avec les théories de la gouvernance. Le discours de la collaboration, mêlant discours scientifique, politique et profane est si fort dans la société que même une personne sans formation à ces

¹¹⁵ Comme nous l'avons indiqué dans notre section dédiée à l'épistémologie, la dichotomie entre induction et déduction est néanmoins à nuancer.

¹¹⁶ Elle semble irréaliste dans la plupart des objets de recherche étudiés (Kools, McCarthy, Durham & Robrecht, 1996). Nous ne sommes même pas sûre que le caractère « nouveau » des objets de recherche ou des phénomènes étudiés soit synonyme d'une absence de savoirs du chercheur ou de la chercheuse sur ceux-ci. Pour exemple, des évolutions technologiques émergentes ou n'existant pas encore peuvent susciter fantasmes et craintes, être analysées à partir de théories particulières -par exemple, en les cadrant par le prisme de la surveillance.

théories intègre ces éléments. La critique des effets du NPM n'est par exemple pas forcément nommée comme telle par des personnes peu familières aux travaux académiques en management public et en théorie des organisations. Elle fait sens par rapport à des faits d'actualité : les suicides à France Telecom et le procès de ses dirigeants, le mal-être dans les hôpitaux français, la dénonciation de la Révision générale des politiques publiques (RGPP)¹¹⁷ par exemple. L'influence de la théorie des parties prenantes n'est pas forcément identifiée comme telle, mais cadre notre vision du monde au quotidien dans notre vie civique et professionnelle : elle explique le traitement majoritaire donné au conflit, la médiatisation de la RSO, la valorisation de la collaboration. L'argument de la société civile est porté par des institutions supranationales et dans les discours politiques sans que la théorie néo-tocquevillienne de la société civile à ses fondements ne soit explicite (Delalieux & Kourula, 2011). Même lorsque les théories ne sont pas nommées¹¹⁸, nous appréhendons la réalité à travers leur filtre. La position de déconstruire le savoir préalable des chercheurs et chercheuses nous paraît plus tenable ; nous nous retrouvons plutôt dans un processus itératif d'allers-retours entre terrain et théorie, ne relevant ni d'une démarche hypothético-déductive pure ni d'une démarche inductive pure (Goulding, 2005).

II.2.2 L'Extended Case Method comme solution pour articuler théorie et terrain et niveaux micro et macro

I.2.2.1 La théorie comme antécédent

« Nous ne pouvons pas voir la réalité sociale sans la théorie de la même façon que nous ne pouvons pas voir le monde physique sans nos yeux » (Burawoy, 2009 : 13).

Dans la recherche d'une méthode qui corresponde à notre démarche, les travaux de Michael Burawoy (1998, 2003, 2009) sur l'ECM ou MCE ont suscité notre attention. L'ECM a été popularisée par Burawoy, mais remonte aux années 1940, en particulier avec les travaux de Gluckman, puis Turner et Mitchell à la Manchester School of Social Anthropology (Barata, 2010). Depuis les années 1980, elle a connu un renouveau à partir des travaux poststructuralistes. Elle a été appliquée par Burawoy et ses étudiants pour mettre en lumière les micro-ramifications des forces globales comme l'idéologie de marché ou les dynamiques postcoloniales (Barata, 2010). Contrairement à la théorie enracinée, l'ambition n'est pas de faire émerger des théories à partir du terrain ; contrairement aux démarches hypothético-déductives

¹¹⁷ Voir le témoignage de Catherine Kokoska au titre évocateur « La RGPP m'a tuée » (de Gaulejac, 2011).

¹¹⁸ C'est souvent le cas des théories dominantes.

pures, le but n'est pas non plus d'infirmer, de valider ou de corroborer des hypothèses et des théories. Elle cherche plutôt à travers le terrain à transformer et à développer des théories existantes (Burawoy, Burton, Ferguson, & Fox 1991 : 291). Contrairement à la théorie enracinée, l'ECM ne cherche pas à faire émerger des théories à partir de la similarité de différents terrains ; elle se focalise d'abord sur l'unicité de la situation observée. Une étude fine d'une situation donnée permet de relever des anomalies, des contradictions qui nourrissent les théories existantes en les défiant. Cela suppose que l'ECM part de la théorie et la confronte, la discute avec les phénomènes observés empiriquement.

« Le secret de l'Extended Case Method est que la théorie n'est pas découverte mais révisée [à partir du terrain], qu'elle n'est pas induite mais améliorée, qu'elle n'est pas déconstruite mais reconstruite » (Burawoy, 1998 : 13).

Pour l'ECM, on ne peut pas partir du contexte pour forger la théorie puisque celle-ci est toujours antécédente. Les théories sont le socle de la vision du monde des individus, chercheurs comme non-chercheurs, leurs lunettes. Le lien avec la théorie est ce qui permet de penser le rapport de la chercheuse à son terrain. L'ECM prend le parti de considérer la « condition ethnographique » comme une force, comme Burawoy le présente avec une pointe de provocation :

« Comme tous les handicaps, la condition ethnographique peut être gérée par l'une de ces deux manières : la contenir ou la tourner à notre avantage. Dans la première stratégie, nous minimisons les difficultés de la situation en limitant notre implication dans le monde que nous étudions, nous isolant de nos sujets, les observant de l'extérieur, les interrogeant à travers des intermédiaires (...) dans la stratégie alternative nous thématisons notre participation dans le monde que nous étudions. Nous restons stables en nous enracinant dans la théorie, qui guide notre dialogue avec les participants » (Burawoy, 1998 : 5).

Quelle que soit la méthode d'aborder le terrain, le chercheur ou la chercheuse est toujours observateur ET participant, parce qu'il ou elle fait partie du monde social, représente une position institutionnelle. La coexistence de ces rôles n'est pas sans conflit. L'observation participante utilisée dans l'ethnographie ne crée pas de dilemmes éthiques spécifiques, elle les met simplement à jour. L'ECM affirme donc un modèle réflexif de sciences où ce n'est pas le détachement du terrain mais l'engagement vis-à-vis du terrain qui est créateur de savoir. Il n'y a pas de rupture entre la position de chercheur ou de chercheuse et les sujets d'enquête. Les deux types d'acteurs voient la réalité par le prisme de la théorie, la différence réside dans la division du travail : les chercheurs et chercheuses se sont spécialisés dans la production de théorie. L'intersubjectivité avec les informateurs est considérée comme « une mine d'or »

d'informations, qui éclaire des histoires cachées ne pouvant être atteintes sans cette proximité (Burawoy, 2009). Cette unicité est extraite de l'engagement actif, ce que Burawoy (1998, 2009) appelle l'intervention. Cependant, le chercheur ou la chercheuse doit être conscient de son propre engagement et de sa position de pouvoir dans le contexte de l'étude -souvent dominante, parfois dominée-. L'ECM invite à une réflexivité quant aux dynamiques de pouvoir en contexte de recherche. Les interactions entre le chercheur ou la chercheuse et son terrain sont inscrites dans des forces sociales qui dépassent les acteurs : ainsi, les ethnographies de Burawoy (1972) en Zambie sont le reflet de système de domination raciale et d'un macrocontexte postcolonial moins de dix ans après l'indépendance.

I.2.2.2 Une conception terrain-théorie tournée vers l'articulation des niveaux d'analyse

L'articulation des niveaux d'analyse est au cœur de la démarche de l'ECM : comment les pratiques quotidiennes des acteurs sont-elles reliées à des structures et à des processus macro ? Cette volonté de lier les niveaux d'analyse n'est pas inédite et traverse toutes les sciences sociales : Burawoy (1998 :6) souligne que les ethnographies menées dans les écoles, dans les mouvements sociaux, dans les familles ou sur les lieux de travail ambitionnent à partir d'un cas situé de prendre en compte des phénomènes sociétaux comme le racisme, le marché ou encore la politique. L'ECM renforce cet objectif en le mettant explicitement au cœur de son projet. Alors que la recherche interprétative ne tient pas compte des macrocontextes, l'ECM cherche à construire un pont entre les microprocessus et les forces macro. Elle stipule que les forces globales modèlent les processus micro et les situations individuelles et que l'étude de ces situations contextualisées peuvent renseigner sur ce macrocontexte.

Les deux applications les plus iconiques de l'ECM sont les travaux menés sur les bouleversements de la vie contemporaine à partir d'ethnographies dans des organisations diverses : Burawoy et ses étudiants ont été aux côtés d'activistes contre le SIDA, de syndicalistes, de boulangers et boulangères (Burawoy et al., 1991). Il ouvre ensuite (Burawoy et al., 2000) le projet de mener une ethnographie globale à partir de la réunion d'ethnographies de lieux et de contextes de travail affectés par le capitalisme global. Chaque cas (infirmières indiennes, environnementalistes hongrois, développeurs de logiciels irlandais...) est décrit dans son unicité, dans la façon dont les forces macro du capitalisme global affectent ces micro-contextes localisés et les luttes qui en résultent au niveau micro-local. Il ne s'agit pas d'un *patchwork* d'ethnographies mais bel et bien d'articuler ces différents cas pour transformer les

théories du capitalisme et du post-capitalisme existants. Le lien avec la théorie crée la cohésion d'ensemble du projet.

Encadré 3 : les trois étapes d'application de l'ECM

Les trois étapes pour appliquer l'ECM (adapté de Wadham & Warren, 2014 : 6 et de Ridder, 2017, eux-mêmes fondés sur Burawoy (1988 ; 2009) et Burawoy et al. (1991 ; Burawoy, Blum, Gill & Tayer, 2000) :

1- Identifier une « bonne » théorie et un cas (groupe, organisation, communauté) qui peut à la fois correspondre et défier la théorie. La question de recherche dérive de la curiosité du chercheur ou de la chercheuse, des éléments qui l'interpellent (Ridder, 2017) et qui pourraient signifier que la théorie est incomplète ou sous-développée. L'échantillonnage théorique doit favoriser des micro-contextes locaux en lien avec des forces macro, tout en pouvant s'insérer plus tard dans une perspective comparative. On ne recherche pas une représentativité du cas par rapport au phénomène étudié, mais son unicité. « L'importance d'un cas unique vient de ce qu'il nous dit de la société comme ensemble plutôt que de la population qui se trouve dans des cas similaires » (Burawoy et al., 1991 : 281)

2- Examiner la vie quotidienne des personnes du contexte choisi et identifier toutes les anomalies. L'interaction avec les personnes permet de découvrir comment des expériences situées s'insèrent dans des structures sociales qui dépassent les acteurs. La compréhension situationnelle doit permettre de refléter la variété des « voix », au sens des subjectivités et des positions des répondants. L'usage de la théorie permet de comprendre comment les micro-situations observées sont liées à des structures.

3- Reconstruire la théorie à partir des anomalies décelées

La généralisation à partir de l'ethnographie n'est pas produite par la possibilité de réplcation, impossible du fait même du caractère dynamique des structures sociales, c'est la structuration qui est étudiée. La généralisation se situe dans la capacité à approfondir la théorie.

II.2.2.3 Une méthode d'étude de cas centrée sur l'ethnographie

Wadham et Warren (2014 : 7), dans leur article consacré à l'ECM soulignent que les sciences des organisations et le management l'ont peu exploitée¹¹⁹, un constat réitéré par Ridder (2017). Quelques exceptions sont relevées : l'enquête de Danneels (2010) qui révisé la théorie des capacités dynamiques à partir d'une ethnographie de l'entreprise de typographie Smith-Corona, la transformation de la théorie entrepreneuriale de l'opportunité et du développement de produit via l'ethnographie d'une entreprise de développement de logiciels par Silberzahn et

¹¹⁹ Au sein des sciences de gestion, on peut constater que l'approche est en revanche populaire en marketing, en particulier (Elvers & Song, 2016)

Midler (2008). Depuis la publication de l'article en 2014, un développement timide de travaux recourant à l'ECM en gestion est noté. On peut mentionner l'article de Bjerregaard et Klitmøller (2016), qui utilise l'ECM pour l'étude des conflits dans un site mexicain d'une multinationale. Sa publication dans le journal de référence *Organization Studies* signale une légitimité de la méthode, tout comme l'article de Bourgoin, Bencherki et Faraj (2019) explorant l'autorité en contexte bureaucratique via l'ECM dans le *Academy of Management Journal*. Siddique (2017) questionne la théorie de l'organisation apprenante en la confrontant à un contexte non occidental. L'ECM devient un design d'étude de cas légitime en sciences de gestion : pour Ridder (2017), elle fait partie du portefeuille des designs possibles, à côté de méthodes de construction de cas plus développées dans la discipline : le *no theory first* d'Eisenhardt (1989), la perspective de recherche d'écarts de Yin (2017), la perspective de construction sociale de la réalité de Stake (1995). On peut expliquer le développement encore faible de ces approches par sa transposition récente au champ des sciences des organisations, par une impression de manque de guide théorique (Wadham & Warren, 2014) et peut-être par l'ancrage marxiste de Burawoy, qui teinte les objets de recherche étudiés. Les études la mobilisent pour sa capacité à penser l'itération entre théorie et terrain et entre micro et macro.

Cette conception de l'articulation entre théorie et empirie est la plus proche de notre démarche de recherche. Comme nous l'avons montré, avant même d'arriver sur le terrain, nous étions modelée par des théories sur la collaboration, sur la Nouvelle gouvernance publique. D'autres designs d'étude de cas auraient pu correspondre à cette articulation entre théorie et terrain¹²⁰. Notre choix parmi ceux qui ne conçoivent pas l'antériorité du terrain sur la théorie a été fait pour trois raisons. D'abord, dans l'ECM, l'observation participante et l'ethnographie forment la méthode de collecte de données et d'analyse incontournable, et non une méthode possible. Ensuite, elle correspond à notre épistémologie constructiviste et à notre conception du rôle de la chercheuse dans la production de savoirs. Enfin, elle répond parfaitement à notre volonté d'articuler les pratiques micro des acteurs au phénomène de collaboration au niveau macro et d'étudier le macrocontexte pour comprendre les pratiques localisées des acteurs. La collaboration gouvernements-associations est un phénomène qui prend des configurations localisées spécifiques, en fonction des contextes nationaux, régionaux, des politiques publiques considérées par exemple. Elle reflète toutefois des changements sociétaux plus larges sur les

¹²⁰ Le design d'étude de cas développé par Yin (2017) notamment, que Ridder (2017) dénomme « le design d'étude de cas par écarts » a une conception de l'articulation entre théorie et terrain où le terrain vient valider ou infirmer la théorie existante.

scènes locales et globales : perte de légitimité des acteurs publics à agir seuls du fait de la mondialisation et de la néo-libéralisation, contexte de Nouvelle gouvernance publique. Une analyse micro ne peut pas être crédible sans considérer les forces globales et les connections macro qui modèlent l'expérience individuelle. En retour, nous sommes convaincue que l'étude de ces forces macro doit passer par l'étude des manifestations localisées et situées dans lesquelles elles s'incarnent : la collaboration est avant tout une expérience des acteurs et un processus conduit par ceux qui sont affectés par des dynamiques structurelles qui les dépassent.

Cette section nous a permis de justifier notre recours à une méthodologie compréhensive, une ethnographie d'un processus de collaboration gouvernements-associations centrée sur le rôle, les stratégies et les interactions des acteurs. Nous proposons une ethnographie organisationnelle centrée sur la construction dynamique, inter-organisationnelle et intersectorielle de cette collaboration par les acteurs. Le rapport théorie-le terrain est envisagé par le prisme de l'ECM, reflétant une démarche de recherche itérative partant de la théorie et articulant les niveaux micro et macro du phénomène.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre de notre partie consacrée au design de recherche nous a permis d'exposer et de justifier les choix épistémologiques et méthodologiques ayant été construits : une orientation constructiviste et la réalisation d'une ethnographie organisationnelle à l'échelle d'un champ mobilisant l'ECM. Le chapitre 2 montre comment ces choix ont été appliqués pour développer une méthode pour une ethnographie de la collaboration gouvernements-associations et retenir un terrain ethnographique, présente le terrain de recherche et les modalités concrètes de l'immersion.

CHAPITRE 2 : Construire et conduire une ethnographie des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associations

Introduction du chapitre 2

Ce chapitre est dédié à la présentation de l'étude de terrain ayant été conduite. Il expose les principes méthodologiques ayant guidé la construction d'un cas ethnographique de collaboration gouvernements-associations et la sélection de notre cas. Il développe le travail de terrain conduit pendant trois ans auprès d'une communauté d'acteurs publics et associatifs cherchant construire des politiques publiques régionales d'égalité entre les femmes et les hommes. Il aborde notre positionnement de recherche et ses implications éthiques. Les données collectées et la méthode d'analyse ayant abouti à la construction de notre étude de cas sont présentées.

À cet effet, le chapitre est divisé en trois sections. D'abord, nous exposons notre méthode de délimitation d'un cas ethnographique de collaboration gouvernements-associations et présentons le cas issu de notre échantillonnage théorique (*Section I*). Ensuite, nous présentons les modalités d'immersion sur le terrain et notre posture d'observation des dynamiques collaboratives entre acteurs gouvernementaux et associatifs (*Section II*). Enfin, nous présentons la méthode de collecte et d'analyse de données nous ayant permis de construire notre étude de cas (*Section III*).

Section I. Méthode de délimitation et échantillonnage d'un cas de collaboration gouvernements-associations

Cette section présente la démarche méthodologique pour sélectionner un cas de collaboration gouvernements-associations à l'échelle d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous exposons la méthode de délimitation du cas et les critères d'échantillonnage théorique retenus (*section I.1*). Ensuite, nous montrons pourquoi l'égalité entre les femmes et les hommes a été retenue comme un domaine d'action publique pertinent pour délimiter notre cas (*section I.2*). Enfin, nous montrons l'intérêt de choisir le cas français et une délimitation géographique et administrative régionale (*section I.3*).

I.1 Méthode de délimitation d'un cas de collaboration gouvernements-associations

Cette section se focalise sur la méthode de délimitation de notre cas d'une collaboration gouvernements-associations comme processus inter-organisationnel. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons la nécessité de délimiter le cas autour d'un domaine de politiques publiques (*sous-section I.1.1*). Ensuite, nous exposons la pertinence d'une délimitation territoriale du cas (*sous-section I.1.2*).

I.1.1 Une délimitation autour d'un domaine de politiques publiques

I.1.1.1 Un périmètre d'investigation défini autour d'un champ

L'ethnographie d'une collaboration suppose de développer une ethnographie à l'échelle inter-organisationnelle, au niveau d'un champ (Zilber, 2014 ; 2015). L'ethnographie inter-organisationnelle exacerbe les difficultés déjà présentes dans l'ethnographie organisationnelle (Berthod et al., 2018). Les frontières de ce qui constitue le processus d'organisation et le champ sont floues, moins tenues pour acquises que les frontières d'une structure organisationnelle. La question de la construction du cas, comme définition du périmètre d'investigation (Dumez, 2016) est donc plus saillante. Selon Robert Yin (1981 : 59, traduit par Dumez, 2016 : 203), « le cas est un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas évidentes ». Le cas n'existe *per se*, c'est une construction du chercheur ou de la chercheuse qui peut prendre des unités

analytiques diverses, une unité singulière (Gerring, 2004 : 341) relativement délimitée. Or, le champ fait rarement l'objet de frontières claires (géographiques, culturelles, politiques) (Gupta and Ferguson, 1997), d'autant plus quand il est conceptualisé comme un espace dynamique. Le cas est surtout une structure narrative cohérente qui permet de construire et de répondre à une question de recherche (Dumez, 2016).

L'ethnographie à l'échelle d'un champ suppose une réflexion préalable sur la conceptualisation de l'espace inter-organisationnel retenue (Jones, 2012) et ses implications sur la question de recherche et la conduite de l'ethnographique. Compte tenu de notre problématique, nous nous ancrons sur une conceptualisation de l'espace inter-organisationnel comme CAS (*cf. Chapitre 2 de la première partie*), ce qui nous amène à délimiter le champ autour d'un accord fondateur d'acteurs interagissant autour d'un enjeu commun¹²¹. Cet ancrage théorique nous offre une conception du champ comme un espace relationnel où les interactions entre les acteurs modèlent leur action stratégique à l'égard de la collaboration. Compte tenu de notre conceptualisation des relations inter-organisationnelles, la théorie des CAS (Fligstein & McAdam, 2011 ; 2012), il est cohérent de conceptualiser les champs comme des espaces relationnels dynamiques constitués autour d'enjeux et dans lesquels les acteurs cherchent à construire une collaboration. Les domaines de politiques publiques représentent la reconnaissance et l'institutionnalisation d'enjeux par les organisations gouvernementales, et on peut identifier une communauté d'acteurs publics, privés et associatifs émergeant et se structurant autour de ces problèmes publics. Cette conception des politiques publiques comme constitution et structuration de CAS interreliés est cohérente avec la littérature existante et ses prolongements pour l'analyse des politiques publiques et de leur organisation (Moulton & Sandfort, 2017).

I.I.1.2 Un ancrage sur un domaine de politiques publiques pour saisir les transformations de la gouvernance

Les problématiques associées à la gouvernance publique et notamment les dynamiques de transformation des rapports État-marché-société civile ne peuvent être traitées sans ancrage dans un domaine de politiques publiques particulier (Rigaud, 2012). L'étude, et a fortiori l'ethnographie de la collaboration gouvernements-associations nécessite un cadrage préalable

¹²¹ Plutôt que d'une technologie ou d'un marché. D'autres conceptions du champ institutionnel pourraient être mobilisées pour construire le cas (Zilber, 2014) ou d'autres conceptions des espaces inter-organisationnels, comme celles de réseaux (Berthod et al., 2018).

sur un domaine de politiques publiques. Si cette délimitation n'est pas faite, le risque est d'offrir une vision abstraite de la collaboration (Rigaud, 2012), contraire à notre projet de recherche et à la méthode ethnographique utilisée. En effet, la collaboration forme un phénomène global et macro, avec des appels à la co-construction de l'action publique qui transcendent les domaines d'action publique. Toutefois, cette pression environnementale reste différenciée selon les domaines et prend des manifestations variées : les domaines de politiques publiques régaliens sont peu concernés par cette perspective tandis que la collaboration est élevée au rang du mode d'organisation souhaité, normale et institutionnalisée dans des domaines comme les politiques sanitaires et sociales. Choisir un domaine d'action publique ne signifie pas limiter sa compréhension de la collaboration à une politique publique particulière mais sélectionner un contexte motivant le processus de collaboration, dans une perspective compréhensive selon laquelle les significations des acteurs sont inséparables du contexte de collaboration. Le domaine de politiques publiques est un contexte important puisqu'il cadre l'objectif de la collaboration pour les acteurs, l'enjeu général du champ.

I.I.2.2 Critères pour le choix d'un domaine d'action publique spécifique

Le domaine de politiques publiques sélectionné gagnerait à porter sur un problème public faisant l'objet de pressions environnementales collaboratives et d'une forte croyance en l'avantage collaboratif. Il devrait correspondre à un problème public présenté comme socialement complexe et cadré comme un problème pernicieux (Rittel & Webber, 1973). Les problèmes présentés comme socialement complexes sont en effet au fondement de la promotion de la collaboration intersecteurs et en particulier de celle impliquant la société civile. Ces domaines sont ceux où la collaboration est présentée comme la plus nécessaire et présentent des défis majeurs en termes d'harmonisation des intérêts des acteurs, car ils portent sur des valeurs. Ils ont des manifestations locales différenciées malgré le caractère global du problème et sont souvent liés à d'autres problèmes complexes. Suivant les recommandations de l'ECM (Burawoy, 2003 ; 2009) l'objectif n'est pas de sélectionner un cas ethnographique « typique », mais plutôt un domaine de politiques publiques qui interpelle la curiosité (Ridder, 2017) de la chercheuse, sélectionné pour son unicité et non sa représentativité.

1.1.2 Une délimitation territoriale du cas

1.1.2.1 L'étude de la collaboration à une échelle locale reflète le caractère territorialisé des partenariats gouvernements-associations

La littérature sur la gouvernance publique insiste sur le caractère décentralisé de l'organisation de l'action publique et sur la dimension locale, donc territorialisée des partenariats (Thiel, 2019). Les problèmes pernicious autour desquels sont constitués les champs où se déroulent la collaboration sont caractérisés par la spécificité de leurs manifestations locales malgré leur portée globale. À ce titre, une échelle de construction du cas délimitée territorialement semble adaptée à notre objectif de lier les manifestations locales du processus de collaboration à son contexte plus large. Nous répondons ici aux recommandations de l'ECM de sélectionner un cas ethnographique en favorisant des micro-contextes locaux en lien avec des forces macro qui pourront s'insérer dans une perspective comparative future (Burawoy, 2003 ; Wadham & Warren, 2014).

Les CAS de niveau local s'inscrivent dans des CAS nationaux et supranationaux qui vont contraindre ou favoriser l'organisation des acteurs au niveau local. Une attention particulière doit donc être portée au contexte national sélectionné et à ses spécificités. Là encore, ce sont les critères d'unicité et non de représentativité (Burawoy, 2003) qui doivent guider la sélection ainsi que la capacité à lier le contexte national au contexte supranational. On peut ajouter que la sélection doit tenir compte des spécificités de la méthodologie ethnographique et de l'ethnographie de la collaboration gouvernements-associations en particulier. L'ethnographie nécessite une immersion sur le terrain sur un temps long. L'observation d'une collaboration en cours suggère une implication de long terme sur le terrain, idéalement pendant la durée la plus longue possible dans l'optique d'offrir une perspective longitudinale en temps réel. Toute ethnographie nécessite un arbitrage entre l'intensité et la durée de l'immersion (Zilber, 2014). Dans le cadre de notre étude, la constance et la régularité de l'implication semblent fondamentale : il ne s'agit pas d'effectuer un ou plusieurs séjours courts et intenses mais plutôt d'inscrire notre immersion dans la durée en prenant compte des rythmes de la collaboration. Saisir les pratiques de collaboration des acteurs nécessite une immersion sur le terrain qui puisse être moins intense que celle de l'anthropologue rompant avec sa culture d'origine pour vivre plusieurs mois dans une société inconnue, mais inscrivant l'implication de la chercheuse sur la durée. Il fallait donc choisir un contexte national pertinent et prendre en compte les contraintes pratiques pour assurer cette observation de la collaboration.

I.1.2.2 Critères de sélection d'un territoire

La sélection d'un territoire particulier doit répondre à plusieurs critères. Le choix de sa délimitation doit d'abord être cohérent avec l'organisation administrative et spatiale dans le contexte national considéré (répartition des compétences administratives et politiques des acteurs) et du domaine de politiques publiques retenues. L'unicité (Burawoy, 2003) du territoire considéré par rapport à la question de recherche doit guider sa sélection. On recherche donc un territoire où des dynamiques de construction de la collaboration peuvent interpeller, sans nécessairement que le processus de collaboration y soit exemplaire, pour ne pas reproduire le biais de succès déjà présent dans le champ des CSC. Il convient de sélectionner un territoire où les acteurs publics et associatifs affirment une volonté de collaborer et où des espaces d'interactions peuvent constituer des terrains de recherche pour son étude. Le territoire particulier doit enfin être sélectionné pour assurer une bonne immersion de la chercheuse et une bonne compréhension du contexte local et les liens qu'il entretient avec le contexte macro.

I.2 Sélection d'un domaine de politiques publiques : l'égalité entre les femmes et les hommes

Cette section développe comment les principes de délimitation du cas autour d'un domaine de politiques publiques ont été appliqués, aboutissant à la sélection des politiques publiques d'égalité entre les femmes et les hommes. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que l'égalité est conceptualisée comme un problème pernicieux, appelant à une collaboration gouvernement-société civile portée supranationalement (*sous-section I.2.1*). Ensuite, nous exposons l'unicité des dynamiques relationnelles entre gouvernement et associations ayant guidé la sélection de l'égalité entre les femmes et les hommes pour l'étude du processus de collaboration (*sous-section I.2.2*).

I.2.1 Un domaine de politiques publiques faisant l'objet de fortes pressions collaboratives

I.2.1.1 Un problème conceptualisé comme pernicieux

La perspective d'unicité du cas nous a fait sélectionner un domaine public particulier : l'égalité entre les femmes et les hommes pour construire notre ethnographie de la collaboration gouvernements-associations. D'abord, ce choix s'est fondé sur la conceptualisation de ce problème public comme problème pernicieux invitant à la collaboration à l'échelle supranationale : il forme le cinquième des dix-sept ODD de l'ONU. L'égalité entre les femmes

et les hommes est portée comme un enjeu complexe, car fragmenté, multi-dimensionnel et impliquant le rapport aux valeurs des individus et des sociétés. C'est un enjeu intriqué dans d'autres¹²² par exemple le développement économique, mais aussi les enjeux de gestion de la population. La place de la problématique de la place des femmes dans les débats politiques sur l'immigration et la gestion des quartiers prioritaires, ou encore dans les programmes d'intégration des personnes migrantes ou réfugiées sont symptomatiques d'une égalité entre les femmes et les hommes érigée comme condition d'intégration voire de citoyenneté. L'égalité entre les hommes et les femmes s'intègre et s'articule aux questions plus larges de promotion de la diversité, dans laquelle elle constitue un thème spécifique, mais néanmoins central et transversal (Barth & Falcoz, 2010). C'est un creuset des revendications identitaires regroupées sous ce terme et une porte d'entrée légitime et privilégiée de la promotion de la diversité par les pouvoirs publics.

I.2.1.2 Un domaine faisant l'objet de fortes pressions supranationales pour la collaboration : l'approche intégrée

Les acteurs supranationaux, en particulier les institutions européennes ont eu un impact majeur sur les politiques publiques d'égalité nationales. Les acteurs nationaux ont investi les champs politiques et administratifs supranationaux (fonctionnaires européens, personnels politiques, plaidoyer associatif) pour porter l'institutionnalisation au niveau national lorsque le contexte local était peu favorable (Dauphin, 2010). Les institutions supranationales ont contraint directement les acteurs politiques nationaux en les engageant à transposer les directives européennes, à ratifier les conventions et traités internationaux. Les mécanismes de *compliance* reposent sur la coercition des acteurs étatiques nationaux, avec des sanctions en cas de non-conformité : les États peuvent être condamnés devant la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) et la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) qui assure le respect des engagements de la Convention européenne des droits de l'homme¹²³. Malgré des procédures

¹²² Dans la conception que l'ONU porte des ODD, bien que ceux-ci puissent être identifiés indépendamment, leur poursuite n'a de sens que si elle est simultanée, du fait de leur caractère intriqué.

¹²³ Les États peuvent être attaqués sur des thématiques variées relatives à l'égalité entre les sexes (par exemple : violences conjugales, droits à la retraite et au veuvage, procédures judiciaires et carcérales, accès à l'emploi...). Ils sont régulièrement condamnés sur la base des articles 1 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme qui interdisent la discrimination et intègrent notamment un critère fondé sur le sexe. La Turquie, la Russie, la Moldavie et la Roumanie (CEDH Opuz c. Turquie, 2009 ; CEDH Volodina c. Russie, 2019 ; CEDH Eremia c. Moldavie, 2013 ; CEDH Bălșan c. Roumanie, 2017) ont ainsi été condamnées pour discrimination à cause de l'insuffisance des dispositifs légaux et institutionnels protégeant les femmes victimes de violences conjugales, mais aussi de la mise en œuvre effective déficiente de ces dispositifs lorsqu'ils existaient. Malte a été condamné pour le fonctionnement de son système judiciaire (CEDH Zarb Arani c. Malte, 2006) : la Cour a conclu à une

judiciaires longues¹²⁴ et des sanctions qui ne sont pas forcément dissuasives, ni appliquées, les institutions supranationales et en particulier européennes font peser un risque juridique sur les États qui forme une pression à agir pour l'égalité entre les femmes et les hommes et contre les discriminations. Elles déploient aussi des systèmes incitatifs (exemples : attributions des financements, conditions d'entrée dans la communauté ou au marché européen, incitations à s'engager dans des mécanismes de certification privés comme des Labels ou des Chartes) reposant sur leur poids dans les relations internationales. Elles participent au financement et à la structuration d'acteurs associatifs notamment via les fonds structurels comme le Fonds social européen (FSE), qui soutient les initiatives en matière de promotion de l'emploi visant particulièrement les populations marginalisées, notamment les femmes.

Les institutions supranationales sont aussi prescriptrices d'axes d'action à privilégier. Elles portent depuis 1980 le *gendermainstreaming*, ou approche intégrée de l'égalité (EG-S-MS pour le Conseil de l'Europe, 1998 : 13) (Sénac-Slawinski, 2006 ; Woodward, 2012). Elle peut être définie comme « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques ». Ce principe a été exprimé pour la première fois lors de la troisième conférence mondiale sur les femmes de l'Organisation des Nations Unies (ONU), à Nairobi en 1985. Après une décennie, les réflexions menées entre les acteurs institutionnels, au premier rang desquels la Commission des Nations Unies de la condition de la femme (CCF), les acteurs politiques et les acteurs associatifs ont mené à la formalisation du concept dans la Déclaration et le Programme d'action de la quatrième conférence mondiale sur les femmes de Pékin (ONU, 1995). Les organisations gouvernementales, à toutes les échelles et les autres acteurs sont incités à « encourager l'adoption de mesures énergiques et visibles visant à assurer la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans toutes les politiques et tous les programmes afin d'en analyser les conséquences sur les hommes et sur les femmes, respectivement, avant toute prise de décision » (ONU, 1995). Le principe est érigé et réaffirmé lors des Sommet du Millénaire (ONU, 2000), de la 49^{ème} CCF (ONU Femmes, 2005) (Palmary & Nunez, 2009), ou encore du Programme de développement durable à l'horizon

discrimination envers l'homme qui attaqua pour sur-mobilisation dans les jurys d'assise, sur la base de son sexe, du fait d'un système discriminatoire envers les femmes jurés.

¹²⁴ Ainsi, la France n'a été condamnée que le 23 octobre 2019 par la CJUE pour le non-respect de la directive qualité de l'air de 2008. La première mise en demeure du pays date de 2009 et les sanctions possibles (11 millions d'euros et des astreintes pour chaque jour de non-respect) ne sont toujours pas arrêtées malgré la condamnation.

2030 (ONU, 2015). De façon conjointe, l'approche intégrée est portée par les institutions supranationales européennes. Au sein de la construction européenne, elle figure dès le troisième programme d'action communautaire (Conseil de l'UE, 1991) à moyen terme sur l'égalité entre les femmes et les hommes (1991-1995) et devient l'axe central du quatrième programme (1996-2000) (Conseil de l'UE, 1995). De son côté, le Parlement européen adopte des résolutions favorables au principe dès 1995 (Parlement européen, 1995). La communication sur l'approche intégrée de la Commission européenne (Commission européenne, 1996) fait référence. Elle affirme la nécessité de « prendre en compte systématiquement les différences entre les conditions, situations et besoins des femmes et des hommes dans l'ensemble des politiques et actions » (Parlement européen, 1995 : 5). L'affirmation progressive du principe, notamment dans les Traités européens a eu un impact au-delà des pays membres de l'Union européenne sur les pays candidats (Van der Molen, Novikova, 2005). L'approche intégrée est un concept important pour appréhender l'organisation des politiques publiques d'égalité. D'une part, elle forme une trame de fond pour penser la place des administrations spécialisées et de cette politique au sein des appareils nationaux et régionaux. D'autre part, la transversalisation met l'accent sur le caractère décentralisé de l'organisation des politiques publiques et sur l'identification de partenaires à l'intérieur du secteur public, mais aussi en dehors.

1.2.2 Unicité des dynamiques relationnelles entre pouvoirs publics et associations du champ de l'égalité

1.2.2.1 L'institutionnalisation des politiques publiques d'égalité en réaction à l'organisation du mouvement social féministe

Le choix de ce domaine de politiques publiques s'ancre sur l'unicité des dynamiques relationnelles entre gouvernement et associations ayant interpellé la chercheuse. Les relations entre pouvoirs publics et associations et l'interpénétration des sphères associatives et administratives ont été déterminantes pour l'institutionnalisation de cette politique publique dans les pays du Nord. L'égalité entre les femmes et les hommes comme domaine de politiques publiques représente la saisie institutionnelle et managériale des revendications associées à un mouvement social et intrinsèquement pluriel, le féminisme (Funk, 2013). La prise en charge de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes par les pouvoirs publics et sa constitution comme domaine de politiques publiques sont étroitement liées aux relations entre l'État et le mouvement social féministe. Dans les années 1970, le féminisme dit de la deuxième vague est perçu comme une menace pour la sécurité des pays du Nord. Cette perception

s'explique par les modes d'action privilégiés (grandes manifestations, irruptions dans des tribunaux) et l'influence d'un féminisme marxiste, à portée révolutionnaire, qui forme une critique radicale des institutions sociales (l'État, le mariage, la famille...). L'imprévisibilité de la jeunesse - les babyboomers sont de jeunes adultes - et un climat social marqué par des affrontements violents - par exemple les événements de mai 1968 en France - sont des facteurs d'instabilité pour les États. Dans ce contexte, la nécessité de canaliser les revendications sociales du féminisme et ses modes d'expression est reconnue internationalement¹²⁵. Il s'agit moins d'accéder à une demande sociale que de filtrer les revendications dans une optique de sécurité publique (Dauphin, 2010).

Encadré 4 : Le mouvement social féministe et son organisation associative

Le féminisme est un mouvement social à dimension transnationale, qui s'est développé depuis le XIX^{ème} siècle dans les pays du Nord (Riot-Sarcey, 2015) autour de la condition féminine. Son évolution est généralement schématisée par une métaphore des vagues correspondant à des périodes où certaines problématiques et conceptions seraient privilégiées. Cette métaphore fait l'objet de vives critiques (Pavard, 2018) et ne correspond pas à la fragmentation idéologique et politique d'un mouvement social pluriel dès ses origines (Funk, 2013 ; Tinayre, 2017).

Les associations ont historiquement constitué la forme organisationnelle privilégiée de l'organisation du féminisme comme mouvement social (Katzenstein, 1987). Les organisations féministes sont des structures agissant en faveur de la justice sociale au travers de la lutte contre les inégalités liées au genre et de la promotion de changements structurels pour atteindre l'égalité (Grosser & Moon, 2019). Les représentations de ces organisations sont souvent restreintes aux organisations de plaidoyer féministe, dont les activités sont plus visibles et dont les membres incarneraient l'idéal-type « de la militante féministe ». Pourtant, les organisations féministes sont caractérisées par une grande diversité dans leurs activités, leurs conceptions du féminisme, leurs formes organisationnelles. Le pluralisme intrinsèque et irréductible des associations doit donc être souligné.

La définition plus restrictive des organisations féministes de Martin (1990) à l'aune de cinq critères est intéressante à mobiliser. (1) Une association est féministe s'il y a la présence d'une idéologie féministe, qu'elle soit explicite ou non : un projet politique d'amélioration de la condition des femmes dans la société et de lutte contre les inégalités liées au sexe et au genre. Les membres de l'organisation ou les discours organisationnels produits n'ont pas à se revendiquer explicitement d'une idéologie féministe du projet associatif pour que l'organisation puisse être considérée comme féministe. (2) La présence de valeurs féministes au cœur du projet associatif (par exemple : égalité, solidarité, sororité). (3) La

¹²⁵ Cf. Première conférence mondiale des femmes à Mexico en 1975

poursuite de l'égalité ou de la lutte contre les inégalités comme le but principal de l'organisation. (4) La mise en place de stratégies organisationnelles pour poursuivre ce but et (5) une genèse de l'organisation s'inscrivant dans l'histoire du féminisme comme mouvement social. Des associations qui ne remplissent pas ces critères ne sont pas des organisations féministes mais elles peuvent avoir un rôle important dans les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes.

I.2.2.2 Une dynamique d'horizontalité précoce : féminisme d'État et fémocrates

Alors que les premières structures gouvernementales excluaient les associations féministes, on note une tendance générale à un rapprochement des associations et des structures gouvernementales dans les années 1980. D'abord, certaines associations changent de stratégie à l'égard de l'État : auparavant focalisées sur le risque de cooptation du mouvement (Selznick, 1948 ; Gamson, 1975), elles voient dans le rapprochement avec les structures gouvernementales un moyen stratégique de faire avancer leur cause (Banasznak, 2010). Cette stratégie est qualifiée d'entrisme, de noyautage, ou de *radicalisme tempéré* (Scully & Meyerson, 1995). Il s'agit de la volonté d'utiliser -et de transformer de l'intérieur- des bureaucraties publiques vues comme les archétypes des organisations sexistes¹²⁶ et comme acteurs majeurs de la reproduction des inégalités de genre (Ferguson, 1984). Ensuite, ce mouvement de rapprochement vient des acteurs gouvernementaux spécialisés. Ces structures sont peu légitimes au sein des appareils d'État et leurs actions jugées peu prioritaires : cela se matérialise par des ressources financières et humaines très faibles. Dans ce contexte, les structures affirment leur volonté d'être des courroies de transmission entre société civile et État -à défaut de pouvoir mener une action directe de grande ampleur. L'implication de fonctionnaires affirmant leur adhésion aux idées féministes¹²⁷, que la littérature appelle des *fémocrates* (Einsenstein, 1990 ; Bereni & Revillard, 2012 ; Johnson Ross, 2019) joue un rôle important. Le concept de *féminisme d'État* (McBride Stetson & Mazur, 1995 ; Revillard, 2016) est mobilisé pour décrire cette situation et ce rapprochement constaté. Forgé dans le contexte australien, son applicabilité à l'évolution des politiques publiques dans les pays du Nord a été constatée.

¹²⁶ Malgré l'idée commune d'une plus grande égalité entre les femmes et les hommes en administration publique, liée à des statistiques d'écarts salariaux moindres du fait des statuts de droit public, la question du respect de l'égalité dans les administrations publiques est toujours d'actualité : inégalités de carrière (Marry, Bereni, Jacquemart, Le Mancq, Pochic & Revillard, 2015), plafond de verre (Marry, Bereni, Pochic & Revillard, 2017) par exemple.

¹²⁷ Ce sont parfois des militantes ayant souhaité devenir fonctionnaires dans l'optique d'entrisme évoquée, parfois des fonctionnaires développant des convictions féministes.

L'importance des associations dans ce domaine d'action publique va au-delà de la mise en œuvre de programmes publics sans moyens dédiés. La mobilisation associative a affecté le contenu et les référentiels de ces politiques. L'action conjointe des acteurs associatifs et des féministes dans les institutions européennes a par exemple fait émerger la problématique du harcèlement sexuel (Rapport Rubenstein, 1988). Les associations, bénéficiant de leur éclairage de terrain, ont contribué à l'élargissement des enjeux autour des femmes immigrées et issues de l'immigration et la mise en lumière de problématiques spécifiques de ces groupes de population. Elles ont poussé le thème de la parité, notamment en politique, à la fin des années 1990. Le lien aux acteurs de la société civile assure une légitimité des structures gouvernementales mais leur attache l'image d'administrations *militantes* (Spanou 1991 ; Dauphin, 2010) donc d'anomalies administratives. Les relations entre les administrations spécialisées et les associations se comprennent dans le contexte de marginalisation historique de ces structures au sein des appareils d'État. Une relation particulière - plus horizontale - avec les associations est possible parce que les administrations spécialisées dans l'égalité entre les femmes et les hommes sont historiquement dominées – avec des moyens humains et matériels faibles et une légitimité contestée. Cette situation crée une dépendance de l'administration spécialisée aux associations pour mener à bien ces objectifs. La tendance à la collaboration est plus précoce que dans d'autres domaines de politiques publiques. Elle n'a pas totalement exclu le conflit et celui-ci est même au cœur de l'institutionnalisation de la politique publique. Les stratégies développées par les acteurs gouvernementaux à l'égard des associations restent extrêmement ambivalentes : elles peuvent être appréhendées en termes de collaboration, mais aussi de disciplinarisation voire de cooptation (Fraser, 2013 ; de Jong & Kimm, 2017). La trajectoire spécifique des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes dénote du cheminement classique des politiques publiques avec des liens aux acteurs de terrain plus horizontaux, des rapports de pouvoir plus équilibrés du fait de la dépendance des acteurs administratifs spécialisés aux associations. La transversalisation des politiques publiques et son portage spécifique pour les politiques publiques d'égalité a renforcé cette dynamique.

I.2.1.3 Une temporalité de la politique publique favorable à une étude longitudinale des relations

L'égalité entre les femmes et les hommes forme un domaine d'action publique centré sur la promotion d'une valeur, associé à une histoire des mouvements sociaux, mais aussi à une histoire administrative qu'on peut retracer. Cette dernière est marquée par l'intersection des réseaux militants, administratifs et académiques (McBride Stetson & Mazur, 1995).

1960	Intégration économique des femmes, visibilisation du travail féminin
1970	Condition féminine Emploi féminin
1980	Égalité professionnelle Droits des femmes
1987	Égalité professionnelle Lutte contre les violences conjugales
2000	Parité Approche intégrée de l'égalité Égalité des sexes
2004	Approche intégrée – Diversité
2012	Approche intégrée - Lutte contre les discriminations

Tableau 8 : Récapitulatif des référentiels d'action publique privilégiés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (d'après Dauphin, 2010)

La temporalité de ces politiques publiques et des champs qui y sont associés est intéressante dans l'optique d'étudier processuellement les relations entre pouvoirs publics et associations. En effet, elles émergent dans les années 1970 dans les pays occidentaux et on peut saisir l'évolution de la compréhension de l'enjeu. L'étude des politiques d'égalité présente une temporalité avantageuse pour une incursion rétrospective de la chercheuse : cette dernière peut retracer l'histoire menant à l'organisation actuelle des politiques publiques et des relations gouvernements-associations. La médiatisation transnationale renouvelée sur ces enjeux dans le prolongement des mouvements dits de la libération de la parole des femmes (*#Me Too*) au cours du travail de thèse a formé un contexte intéressant pour l'étude de la collaboration gouvernements-associations. Elle signale l'intérêt pour une politique analysée comme un « enjeu à éclipses » : peu prioritaire car peu stratégique au sein des politiques publiques, revenant cycliquement dans le débat public.

I.3 La délimitation de notre cas autour d'un champ régional de promotion de l'égalité en France

Cette section montre comment les principes de délimitation territoriale du champ ont été appliqués pour définir le périmètre du cas étudié autour d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans une région française. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que le choix d'un contexte national français est particulièrement pertinent du fait de son unicité en matière de relations gouvernements-associations (*sous-section I.3.1*). Ensuite, nous expliquons que la sélection d'un CAS de niveau régional et de la région française choisie est cohérente avec l'organisation politico-administrative et les enjeux des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes en France (*sous-section I.3.2*).

I.3.1 La sélection d'un contexte national français du fait de son unicité en matière de collaboration gouvernements-associations

I.3.1.1 La France comme « retardataire de la collaboration » gouvernements-associations

Le contexte national français présente un intérêt en matière de collaboration gouvernements-associations. La France est ainsi fréquemment décrite comme *un retardataire de la collaboration* (Archambault, 2015 ; 2019) à cause de la force d'un État centralisé notamment (Archambault, Gariazzo, Anheier & Salamon, 1999). Le contexte présente des relations gouvernements-associations particulièrement asymétriques liées à la tradition jacobine. Les relations entre acteurs gouvernementaux et associations ont été marquées avant 1901 par la répression de l'État sur les associations via leur interdiction légale¹²⁸. Après la Révolution, les corps intermédiaires sont perçus comme représentant des intérêts particuliers menaçant l'État démocratique, seul garant de l'intérêt général et l'égalité entre les citoyens selon la perspective jacobine (Rousseau, 1762). La méfiance envers les associations est dirigée

¹²⁸ <https://www.vie-publique.fr/fiches/24086-le-modele-associatif-avant-la-loi-1901>

Décret du 17 mars 1791 portant suppression de tous les droits d'aides, de toutes les maîtrises et jurandes, et établissement de patentes, dite Loi d'Allarde.

<https://institutions-professionnelles.fr/reperes/documents/120-1791-le-decret-d-allarde-supprime-les-maitrises-et-jurandes>

Décret du 14 juin 1791 relatif aux assemblées d'ouvriers et artisans de même état et profession, dite Loi Le Chapelier.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000704780&categorieLien=id>

Tous deux ont été abrogées par la loi du 25 mai 1864 (Loi Ollivier) et la loi du 21 mars 1884 (Loi Waldeck-Rousseau).

contre l'influence des congrégations religieuses¹²⁹ et contre l'organisation des revendications ouvrières dans un contexte d'industrialisation. Après des autorisations dérogatoires¹³⁰, la reconnaissance juridique de la liberté d'associations prend effet en 1901¹³¹. Inspirée par des principes libéraux, les relations entre l'État et les associations sont présentées sous le prisme de l'indépendance : le statut associatif vise à limiter le contrôle de l'État. L'État et les associations sont conçus comme indépendants et leurs relations circonstanciées (Fialaire, 2003) ; l'État centralisé et fort a le monopole du développement de l'État Providence. Des relations complexes se développent entre associations et pouvoirs publics (Pugeault, 2009 ; Demoustier, 2005), entre opposition persistante et délégation de la mise en œuvre des politiques et services publics. Dès la fin des années 1960 des pratiques administratives interventionnistes (Cottin-Marx, Hély, Jeannot & Simonet, 2017 : 4) à l'égard des associations apparaissent (Cottin-Marx, 2019 ; Garrigou-Lagrange, 1970). La flexibilité du statut de l'association 1901 est utilisée pour échapper aux contraintes du droit public à moindre coût (Bloch-Laine, Rivero, Bricet, Négrin & Genevois, 1980). Beaucoup d'associations sont des para-administrations, parfois créées par les pouvoirs publics eux-mêmes (Cottin-Marx et al, 2017 ; Hély, 2017 ; Balme, 1987 ; Petrella & Richez Battesti, 2012). Elles se voient déléguer un budget, soulevant régulièrement la question de la gestion de fait¹³² (Dreyfus, Groud & Pugeault, 2009 ; Cottin-Marx et al., 2017). Ce fonctionnement opaque est critiqué car il peut donner lieu à des associations transparentes¹³³, des pratiques illicites désormais encadrées¹³⁴. L'héritage de ces relations très hiérarchiques entre les associations et l'État s'est traduit par une dépendance financière des associations aux pouvoirs publics. Malgré une proportion en baisse due à la diversification des revenus, 49,5% des ressources associatives générales reposent sur le financement public (Prouteau &

¹²⁹ Les relations entretenues entre l'État et l'Église font l'objet de débats continus des années 1830 à la loi de séparation de l'Église et de l'État de 1905.

¹³⁰ Il s'agit notamment de l'autorisation des réunions ouvrières (1868), des syndicats (1884) et le soutien des pouvoirs publics à la création de sociétés de secours mutuel.

<https://www.vie-publique.fr/fiches/24087-la-loi-du-1er-juillet-1901-relative-au-contrat-d-association>

¹³¹ Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>

¹³² Il s'agit du maniement irrégulier de deniers publics bafouant le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable définis par l'Article 60-XI de la loi de finances n°63-156 du 23 Février 1963.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIARTI000030966198&cidTexte=JORFTEXT0000509290&dateTexte=20150805>

¹³³ Terme de jurisprudence pour sanctionner le caractère abusif de certains montages publics utilisant la structure de la loi 1901.

Arrêt du Conseil d'État, Département de la Dordogne, 5 décembre 2005.

Arrêt du Conseil d'État, Commune de Boulogne-Billancourt, 21 mars 2007.

¹³⁴ L'intégration des associations au « jaune » budgétaire des lois de finances est prévue par la Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances (dite LOLF).

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000394028>

Tchermonog, 2017), parfois davantage selon le secteur d'activités considéré¹³⁵. La construction de relations collaboratives est contrainte par ce contexte.

I.3.1.2 Entre volonté de promouvoir les partenariats et persistance de relations ambivalentes

La France suit la dynamique de formalisation des relations depuis le début des années 2000 (Cottin-Marx et al., 2017 ; White, 2001) qui n'exclut pas des ambivalences relationnelles (Anheier, Lang & Toepler, 2019). Alors que la première Charte des engagements réciproques entre l'État, les collectivités territoriales et les associations a été signée en 2001¹³⁶, l'encadrement législatif des relations État-associations insistait plutôt sur le lien de prestation que sur la collaboration¹³⁷.

Encadré 5 : Les relations financières pouvoirs publics-associations : entre logique de subvention et logique de prestation

La logique de subvention des associations comme l'octroi de ressources par les pouvoirs publics à des associations est ancienne. La subvention publique n'a été définie légalement qu'avec la loi sur l'ESS de 2014 : « [L]es contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent. » (article 9-1). L'octroi de subventions est à la discrétion des acteurs publics dans les limites fixées par la loi. Elles doivent respecter une procédure formalisée lorsqu'elles excèdent 23 000 euros : une convention engageant réciproquement les acteurs (objet, montant, conditions d'utilisation). La sélection des associations subventionnées se fait de plus en plus dans le cadre de dispositifs d'appel à projet (AAP). Bien que de plus en plus utilisés, ils sont mal définis juridiquement¹³⁸. Les pouvoirs

¹³⁵ Selon une étude du Centre d'économie de la Sorbonne de 2013, citée par Édith Archambault (2015), 61% du budget des associations de santé et sociales serait d'origine publique.

¹³⁶ Charte d'engagements réciproques entre l'État et les associations regroupées au sein de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), signée le 1er juillet 2001.
<https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0jpv6zLXmAhUNZMAKHRhNAqwQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.cnape.fr%2Fdocuments%2Fcharte-dengagements-reciproques-entre-lEtat-et-les-associations%2F&usg=AOvVaw3K3c2BZVc7TAjUebFmNQ5X>

¹³⁷ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément.
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021712266&categorieLien=id>

¹³⁸ Seule la circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations les mentionne explicitement.

publics identifient des objectifs d'intérêt général afin de sélectionner des projets associatifs s'inscrivant dans la thématique. Les AAP organisent la sélection entre les acteurs associatifs par la compétition sans qu'elle ne repose sur le prix.

La logique de prestation s'est développée avec le NPM. C'est une perspective de contractualisation, la commande publique : les acteurs extra-gouvernementaux doivent répondre à un cahier des charges précis défini en amont par l'acteur public pour répondre à ses besoins. Les deux principaux dispositifs qui l'incarnent sont le marché public et la Délégation de services publics (DSP). Dans une DSP, la gestion d'un service public est sous-traitée à un délégataire public ou privé, rémunéré par son exploitation. Dans un marché public¹³⁹, le contrat entre les opérateurs économiques -qui peuvent être des associations- et les acteurs publics prévoit une rémunération directe contre une prestation de services ou une fourniture de biens. Les frontières entre logique de subvention et de prestation sont souvent ténues et ont fait l'objet d'une clarification légale tardive en France, à partir de la loi sur l'ESS de 2014. Dans les années 2000, de nombreuses collectivités territoriales ont utilisé systématiquement l'appel d'offre pour se prémunir du risque de requalification juridique des AAP en marchés publics (Abrioux, 2010). Malgré cet éclaircissement, l'évolution de la jurisprudence française montre que des brouillages subsistent entre ces deux logiques¹⁴⁰.

La Loi sur l'Économie sociale et solidaire de 2014¹⁴¹, porte une logique de partenariat, poursuivie par la rénovation de la Charte des engagements réciproques de 2014¹⁴² - et ses déclinaisons¹⁴³ régionale, départementale et municipale -. La Charte reconnaît et renforce les relations partenariales fondées sur la confiance réciproque et le respect de l'indépendance des associations. Parallèlement, le principe de co-construction des politiques publiques et de la participation des associations a été affirmé¹⁴⁴ et l'intégration de figures du monde associatif au

¹³⁹ Directive 2014/24/UE du 26 février 2014.

¹⁴⁰ L'arrêt du CAA de Nantes, 4ème chambre, 12/04/2017, 15NT02096 définit la ligne de distinction entre appels d'offre et appels à projet autour de trois distinctions : l'initiative du projet, la définition des besoins et la présence ou non de contrepartie directe.

https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do;jsessionid=1EF29DF636223FFD415E950F83E33C16.tpdila20v_2?oldAction=rechJuriAdmin&idTexte=CÉTATEXT000034428716&fastReqlId=1460191520&fastPos=348

¹⁴¹ Loi sur l'Économie sociale et solidaire, dite loi Hamon du 31 juillet 2014.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

¹⁴² Charte renouvelée des engagements réciproques signée entre l'État, le Mouvement associatif et les représentants des collectivités territoriales, février 2014.

<https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/CharteEngagementsReciproques.pdf>

¹⁴³ Circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la Charte des engagements réciproques et soutien public aux associations.

https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Circulaire_n_5811-SG_du_29_septembre_2015.pdf

¹⁴⁴ Par exemple dans les politiques du handicap, de la ville, ou encore la loi Égalité citoyenneté.

gouvernement¹⁴⁵ s'est développée. La création du Haut conseil à la vie associative (HCVA) en 2011 et la refonte du Comité supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) en 2014 témoignent de la reconnaissance du rôle des associations dans l'action publique au-delà de la consultation et de l'opérationnalisation des politiques publiques. La volonté de co-construire une politique publique de la vie associative¹⁴⁶ montre que l'État cherche à encourager la structuration des associations, afin de modeler des partenaires fiables. Le discours partenarial est fort mais doit se construire sur un historique de relations préexistantes parfois oppositionnelles et qui restent ambiguës. La construction d'une relation de confiance alors qu'une partie des relations historiques est fondée sur la répression et la disciplinarisation ou la soumission de ces acteurs (Aasland et al., 2019) présente des obstacles. Ces relations asymétriques cadrent la perception des acteurs des coûts et des risques organisationnels à s'engager dans la collaboration.

I.3.1.3 Un contexte national facilitant l'immersion de la chercheuse et la compréhension des pratiques de collaboration

La sélection d'un contexte français offre des opportunités au niveau de la conduite de l'ethnographie de la collaboration gouvernements-associations : la chercheuse peut se fonder sur une bonne compréhension de l'environnement institutionnel de la collaboration qui cadre le processus de collaboration et modèle les perceptions des acteurs à son égard. Plus particulièrement, la connaissance de l'environnement légal (dispositifs régulant les relations entre les acteurs, organisation des politiques publiques), politique et administratif (organisation politico-administrative, répartition des compétences) est un atout pour l'immersion. Notre position permet une compréhension facilitée de la conception des acteurs associatifs et de leur rôle, ainsi que de la conception de l'État et des acteurs étatiques. La maîtrise d'un langage commun aux acteurs et à la chercheuse, incluant mais n'étant pas limité à l'usage de la langue française, est un atout pour la compréhension des significations et des interactions.

¹⁴⁵ Par exemple, la nomination de Nicolas Hulot comme ministre de la Transition écologique et solidaire sous les gouvernements Édouard Philippe I. et II. (2017-2018).

¹⁴⁶ Feuille de route « Vie associative » du gouvernement Philippe II présentée par le secrétaire d'État Gabriel Attal le 29 novembre 2018.

<https://www.associations.gouv.fr/29-novembre-2018-gabriel-attal-presente-la-feuille-de-route-vie-associative-du-gouvernement.html>

I.3.2 La sélection d'un CAS de niveau régional et d'une région française

I.3.2.1 Un choix d'un territoire régional cohérent avec l'organisation des politiques publiques françaises et la focalisation sur l'égalité réelle

La volonté d'une délimitation territoriale du champ correspond à la dimension territorialisée des collaborations gouvernements-associations. Elle doit être adaptée au domaine d'action publique considéré et à l'organisation politico-administrative. En l'occurrence, l'égalité entre les femmes et les hommes est un domaine de politiques publiques fortement associé à la notion de territoire. En effet, les enjeux de l'égalité ont connu un déplacement dans les pays occidentaux : l'égalité de droits y est assurée dans la loi¹⁴⁷, pourtant, on constate une persistance des inégalités entre les femmes et les hommes (par exemple, inégalités salariales). Alors que l'égalité juridique a été au cœur de la stratégie législative des organisations féministes (exemples : obtention du droit de vote, droits à l'intégrité corporelle et à la maîtrise de la fécondité, égalité salariale), l'enjeu des politiques publiques est désormais d'assurer que l'égalité réelle soit effective dans tous les domaines de la vie des citoyens et citoyennes. Il s'agit parmi d'autres exemples d'assurer une égalité d'opportunités entre les hommes et les femmes dans l'accès à l'emploi et à la formation, dans la vie familiale, dans l'engagement politique et associatif, dans l'usage des équipements publics. À ce titre, les enjeux de l'égalité réelle se situent au niveau du territoire et concernent particulièrement les acteurs publics locaux (Rapport Feltesse, 2013). Le choix d'une délimitation géographique mais aussi administrative régionale correspond à l'organisation des politiques publiques françaises. L'échelon régional décline les politiques nationales via les administrations déconcentrées et suppose la coordination de divers acteurs gouvernementaux : des acteurs étatiques et des acteurs des différentes collectivités territoriales. La région semble une échelle intermédiaire pertinente pour traiter de la collaboration car elle forme un cadre de référence spatial pour les acteurs publics comme associatifs et est potentiellement la source d'une identité commune.

¹⁴⁷ L'égalité de droits entre les femmes et les hommes dans tous les domaines est d'ailleurs un principe constitutionnel dans le Préambule de la Constitution française du 27 octobre 1946 (alinéa 3).

I.3.2.2 Un choix guidé par la place de l'échelon régional dans l'organisation politico-administrative de la politique publique d'égalité française

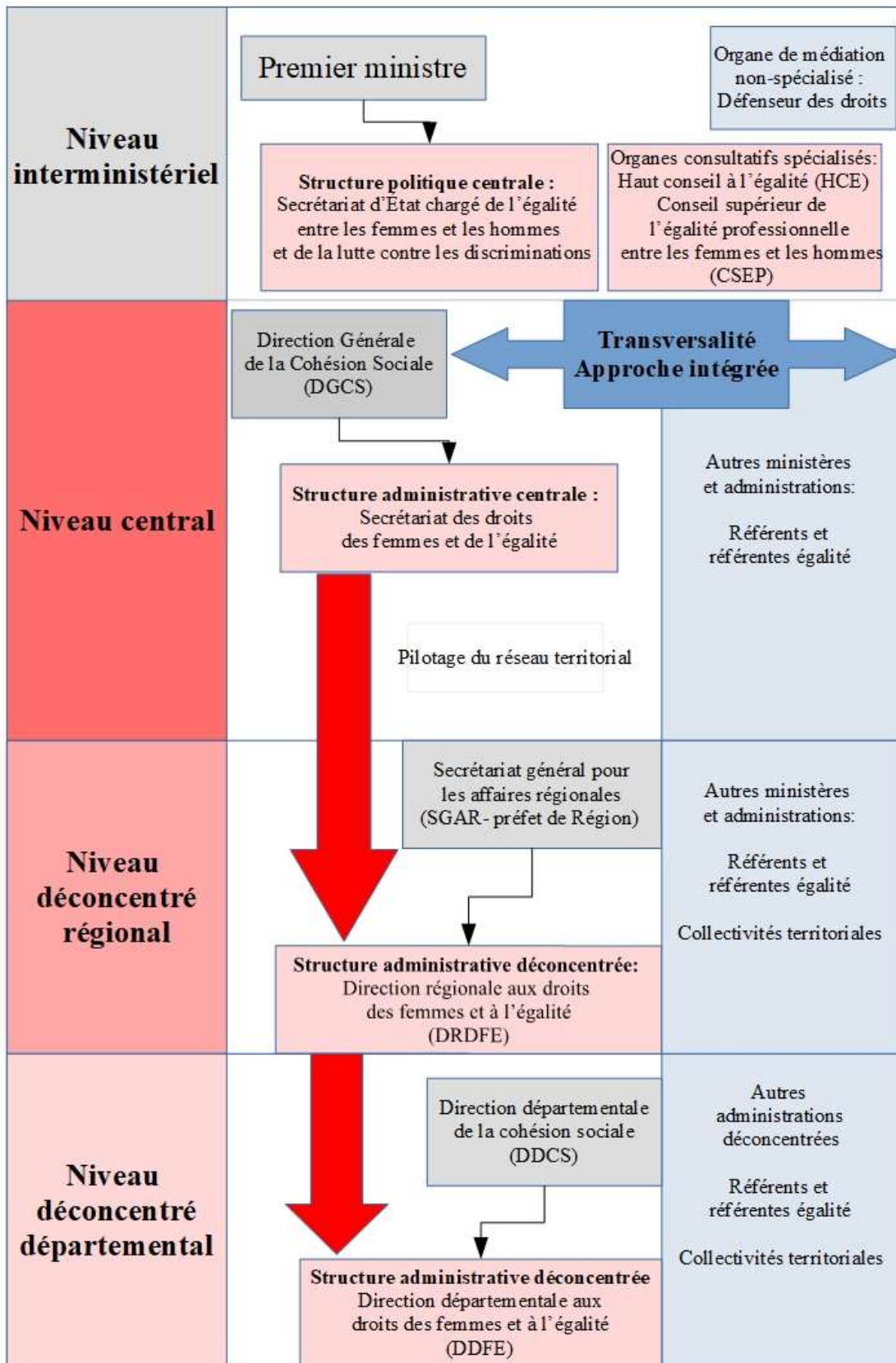
Le choix d'un échelon régional est guidé par l'organisation politico-administrative de la politique publique d'égalité entre les femmes et les hommes et sa structuration territoriale. Elle est caractérisée en France par une structure administrative spécialisée et une structure politique spécialisée dont les positions reflètent le caractère interministériel de la politique publique. La structure politique est rattachée au Premier ministre : le secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations et le cabinet de la secrétaire d'État. La structure administrative est rattachée à la Direction générale de la Cohésion sociale (DGCS)¹⁴⁸ : le Service aux droits des femmes et à l'égalité (SDFE). Le SDFE pilote le réseau territorial du droit des femmes composé des Directions régionales aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE) hébergées dans les Secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR) et les Directions départementales aux droits des femmes et à l'égalité (DDFE) intégrées dans les Directions départementales de la Cohésion sociale (DDCS). Deux instances consultatives nationales¹⁴⁹ sont spécialisées dans l'égalité. L'une est attachée au Premier ministre, le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE), et a remplacé en 2013 l'Observatoire de la Parité. L'autre, le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP), existe depuis 1983 et est présidé par le ou la ministre ou secrétaire d'État en charge du droit des femmes. Le Défenseur des droits est une personne ayant un rôle médiateur. Il ou elle traite de cas de discriminations faites aux femmes dans une optique d'égalité des chances et de défense des droits.

La mise en œuvre des politiques publiques est pensée à l'échelle régionale avec une articulation entre l'administration déconcentrée de l'État et les politiques d'égalité menées par les collectivités territoriales. Un réseau de correspondants et correspondantes égalité existe dans chaque ministère, au niveau central et déconcentré pour mettre en place la politique transversale.

¹⁴⁸ La DGCS dépend de trois ministères : Premier ministre, Solidarités et Santé, Transition écologique et solidaire.

¹⁴⁹ Des instances consultatives pour l'égalité et la lutte contre les violences faites aux femmes sont créées au niveau local (Observatoires régionaux, départementaux, municipaux notamment). D'autres instances nationales dédiées à certains domaines de politiques publiques (par exemple, création de l'Observatoire de l'égalité hommes-femmes dans la culture et la communication par le ministère de la Culture en 2018 et de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS) existent. Par ailleurs des instances consultatives non spécialisées dans l'égalité intègrent des groupes de travail qui y sont dédiés (par exemple le Conseil économique, Social et Environnemental).

Figure 7 : L'organisation politico-administrative de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes en France



I.3.2.3 Une région présentant des enjeux saillants pour l'égalité entre les femmes et les hommes

Plusieurs régions françaises semblaient constituer des ancrages territoriaux pertinents. La région choisie a été sélectionnée pour plusieurs raisons. D'abord, ses caractéristiques socio-démographiques nous paraissaient en faire un cas intéressant. Il s'agit d'une des régions les plus peuplées de France en volume et en termes de densité de population. La région présente des caractéristiques qui rendent saillants les enjeux locaux spécifiques de l'égalité entre les femmes et les hommes, et qui lient ce domaine d'action publique avec d'autres grands enjeux, notamment l'emploi et la santé publique. Sa population est jeune par rapport à la moyenne française, elle est marquée par un fort taux de chômage¹⁵⁰ et de pauvreté¹⁵¹ lié à la désindustrialisation. Elle présente des problématiques importantes de santé publique et d'éducation (alcoolisme, illettrisme, échec et décrochage scolaire, chômage des jeunes) dont certaines sont directement liées à la question du genre. Pour exemple, la région présente un taux de grossesses juvéniles très importante par rapport à d'autres régions. Elle est aussi traversée par une histoire migratoire complexe marquée par des vagues successives d'immigration intra et extra-européennes qui en font un territoire multiculturel. Elle est au cœur de la gestion de la crise migratoire que connaît le continent européen depuis 2010 en tant que carrefour migratoire. Enfin, l'histoire régionale de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes peut être retracée de façon fiable et précise via les archives de son administration centrale, le SDFE, et les liens entre contextes politiques national et régional apparaissent de façon claire. L'égalité fait l'objet d'un volontarisme politique et administratif notable dans la région. La collaboration avec les associations y est explicitement portée par la DRDFE comme le moyen de mettre en œuvre la politique publique. La volonté de renforcer et d'étendre cette collaboration s'est matérialisée par la création au cours de l'immersion du Groupe Égalité, une structure de gouvernance de la collaboration gouvernements-associations impulsée par l'acteur public. Ce volontarisme doublé du dynamisme associatif de la région fournit des opportunités pour l'immersion. La bonne connaissance du contexte régional par la chercheuse ainsi que la capacité à garantir les conditions matérielles d'une immersion de longue durée, respectant les

¹⁵⁰ De nombreuses villes de la région ont un taux de chômage compris entre 30 et 40%. Le taux de chômage régional est supérieur de 2 à 3 points de pourcentage au taux de chômage national sur la période 2016-2020 traitée dans la thèse. Ce décalage est constaté depuis les années 1980.

¹⁵¹ Le taux de pauvreté régional calculé par l'INSEE sur la base du seuil de pauvreté y est supérieur de quatre points à la moyenne nationale. L'INSEE (2015) constate d'importantes disparités territoriales et concentrations géographiques de la pauvreté avec des zones où le taux de pauvreté atteint 25% de la population.

temporalités de la collaboration pour suivre ce processus en cours (Zilber, 2014) ont contribué à cette sélection.

Cette section a exposé les principes de délimitation du cas ethnographique de collaboration ayant guidé notre construction du cas autour d'un champ régional de promotion de l'égalité dans une région de France. L'investissement de ce champ par une méthodologie participative comme l'ethnographie requiert un positionnement cohérent, reflétant à la fois des problématiques scientifiques et éthiques.

Section II. L'immersion sur le terrain : accès, positionnement et éthique de la recherche

Cette section expose le positionnement de recherche ayant été construit pour observer les dynamiques collaboratives entre les acteurs à l'échelle d'un champ. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous décrivons l'immersion à travers une double entrée académique et associative dans le champ de l'égalité et les modalités de l'observation participante (*Section II.1*). Ensuite, nous exposons comment les principes éthiques de la recherche associés à un statut d'observation participante active sur notre terrain ont été appliqués (*Section II.2*).

II.1 Une double entrée académique et associative dans le champ de l'égalité régionale pour assurer une immersion dans le processus de collaboration gouvernements-associations

Cette section justifie l'immersion ethnographique menée par une double entrée académique et associative et expose comment une double identité de chercheuse et d'actrice associative du champ de l'égalité régionale a été construite. Elle détaille le travail d'observation participante ayant été conduit pour étudier un phénomène à l'échelle d'un champ. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, elle présente la nécessité d'une double entrée associative et académique dans la collaboration gouvernements-associations (*sous-section II.1.1*). Ensuite, elle détaille la stratégie mise en œuvre pour observer la collaboration à l'échelle du champ via l'identification d'espaces et d'évènements (*sous-section II.1.2*). Enfin, elle expose les données d'observation participante collectées (*sous-section II.1.3*).

II.1.1 La pertinence d'une entrée associative dans la collaboration

II.1.1.1 Les entrées dans le terrain envisageable et la sélection d'une entrée associative

L'ethnographie à l'échelle d'un champ relève nécessairement d'un point de vue situé (Zilber, 2014) : la chercheuse n'a pas le don d'ubiquité, elle ne peut être simultanément membre de toutes les organisations interagissant dans le champ. Elle doit créer une position qui lui permette d'observer le processus inter-organisationnel étudié au niveau du champ : la collaboration. À ce titre, plusieurs positionnements de recherche étaient envisageables : une entrée académique dans la collaboration, en tant que chercheuse, une entrée par les organisations publiques du champ et une entrée associative. L'entrée académique exclusive a d'abord été envisagée et mise en œuvre dans notre étude exploratoire. Nous nous sommes heurtée aux limites d'une approche du champ dans une position d'extériorité pour accéder aux espaces d'interactions et de collaboration entre les acteurs. Une entrée par les acteurs publics était une possibilité que nous n'avons pas retenue du fait de l'asymétrie qu'impliquait un tel positionnement entre la chercheuse et les acteurs associatifs, nuisible à l'étude de la collaboration¹⁵². Le choix a été de privilégier une entrée associative dans le champ parce que la participation active des acteurs à la construction de relations avec l'État a longtemps été négligée : une entrée associative permet de mettre l'accent sur l'agentivité de ces acteurs dans la construction de modalités relationnelles collaboratives. Cette position minimise - sans annihiler - les asymétries de pouvoir entre la chercheuse et les associations étudiées.

II.1.1.2 Affiliations associatives sélectionnées

Le choix de notre positionnement associatif s'appuie sur l'étude exploratoire préalablement menée, nous ayant permis d'identifier les acteurs du champ régional de l'égalité en 2016 et de les catégoriser en fonction de la typologie des associations développée par Maier et al. (2016). Nous souhaitions trouver un positionnement associatif principal dans une association bénéficiant d'une position centrale dans la promotion des politiques régionales d'égalité, ce qui nous a amenée à choisir Recherches Femmes*. Cette dernière est une association dont l'histoire est intimement liée à l'organisation du mouvement social féministe et à l'institutionnalisation des politiques d'égalité au début des années 1980. Elle existe depuis 1982 et est en charge d'une majeure partie de la politique régionale d'égalité professionnelle

¹⁵² Notre position institutionnelle de chercheuse dans le travail exploratoire était déjà interprétée par les acteurs associatifs comme un risque par rapport à leur relation aux acteurs publics.

grâce à son financement au titre du Contrat de Plan État Région (CPER) renouvelé depuis 1986. Certaines de ces administratrices ont vécu l'ensemble des politiques publiques d'égalité régionales et la transformation des liens avec les acteurs publics régionaux, constituant une véritable « mémoire vivante » des dynamiques du champ de l'égalité. Ce positionnement nous a paru intéressant pour observer les dynamiques relationnelles en cours mais aussi comme opportunité d'étudier rétrospectivement les relations passées et la structuration du champ. Recherches Femmes* correspond à une association de construction communautaire (Maier et al., 2016) : le cœur de son activité correspond à engager d'autres organisations à mettre en œuvre des actions pour l'égalité. À ce titre, l'association intervient dans des organisations publiques (collectivités territoriales, écoles, universités), en associations (centres sociaux, associations diverses, réseaux de femmes en entreprise...) et en entreprise pour sensibiliser à l'égalité professionnelle et accompagner les acteurs dans la construction de politiques d'égalité et les former. Elle travaille plus particulièrement sur l'axe de l'égalité professionnelle, entendu dans un sens large, de l'impact des stéréotypes dans l'orientation scolaire à la formation tout au long de la vie en passant par l'égalité salariale et d'opportunité en organisation. L'association réalise de nombreuses études qualitatives et quantitatives commandées par des acteurs publics régionaux et organise des événements d'envergure régionale pour promouvoir la mixité professionnelle, en partenariat avec les pouvoirs publics et les entreprises de la région. Une partie de l'activité associative est dédiée à l'accompagnement de groupes de femmes demandé par les agences Pôle emploi et à des bilans de compétences. L'association comptabilise entre huit et dix salariées depuis sa création et dispose d'un budget annuel d'environ 400 000 euros reposant pour 90% sur la subvention publique, avec un tiers du budget lié au CPER. Elle entretient un lien étroit avec le champ académique régional, avec un nombre important de chercheuses en sciences économiques et sociales dans son Conseil d'administration et le champ politique et administratif régional (membres du CA fonctionnaires ou anciens fonctionnaires, et/ou responsables politiques).

Nous avons doublé cette implication principale de deux implications secondaires ponctuelles. L'une a été réalisée avec une association associée plus périphérique du champ de l'égalité, Comme l fille* impliquée dans des activités de plaidoyer selon la typologie de Maier et al. (2016), c'est-à-dire cherchant à alerter les décideurs et les citoyens et citoyennes sur des problématiques d'égalité entre les femmes et les hommes. L'association est une antenne régionale d'une association de plaidoyer implantée nationalement. Elle porte une vision universaliste de l'égalité. Elle repose sur l'engagement bénévole et s'investit particulièrement

dans le domaine des violences faites aux femmes et du sexisme dans le sport et la culture. L'autre a été réalisée dans une association de provision de services (Maier et al., 2016) dont l'activité est dirigée vers l'accompagnement direct de femmes bénéficiaires. L'association Noiresetfières* accompagne les femmes dans l'accès à leurs droits et affiche une vision multiculturelle de l'égalité. L'association lutte contre les violences que subissent les femmes racisées¹⁵³ (lutte contre la précarité administrative des femmes immigrées, violences conjugales, violences sexuelles). Elle a une place périphérique dans le champ de l'égalité entre les femmes et les hommes mais elle dispose d'une position sécante avec le champ de la politique d'intégration et de la politique de la ville. Elle participe au Comité local d'aide aux victimes¹⁵⁴. Le choix de ces deux implications secondaires a été motivé par la volonté d'offrir une vision immersive des effets organisationnels de la collaboration en fonction des types d'associations présentes dans le champ de l'égalité : chacune des catégories d'associations en fonction des activités (Maier et al., 2016) est représentée. Les trois associations ont des positionnements différents dans le champ et portent des conceptions de l'égalité différentes, de l'universalisme républicain au multiculturalisme. *In fine*, ces positionnements secondaires ont été saisis par rapport à des opportunités de terrain (Céfaï, 2003).

II.1.1.3 Construction d'une identité multiple et intégration aux espaces de collaboration

La stratégie d'accès au terrain et de la sécurisation de l'accès au terrain sont des enjeux fondamentaux pour l'ethnographie (Feldman, Bell & Berger, 2003). Notre engagement associatif a constitué une porte d'entrée aux espaces d'interactions entre les acteurs du champ et à l'observation *in situ* de la collaboration en cours. Une identité sécante a rapidement été construite autour de notre double appartenance académique et associative, chacune des identités renforçant notre légitimité dans le champ. L'exercice de fonctions d'administratrice et de bénévole à Recherches Femmes* nous a conféré un accès privilégié aux acteurs publics du champ, et aux espaces d'interactions entre les acteurs publics et associatifs en tant que représentante de l'association. Cette appartenance nous a permis l'accès comme membre du Groupe Égalité, Recherches Femmes* étant l'un des cinq acteurs associatifs spécialisés dans

¹⁵³ La racisation est un processus par lequel des personnes vont être assimilées du fait de leurs caractéristiques perçues à un groupe « non blanc », le blanc étant la « non-race », soit le référentiel social et la norme par rapport auquel le caractère racisé ou non est déterminé (Donnet, Fraise, Horvat, Melo-King & Probst, 2010). La racisation renvoie donc à un processus d'étiquetage et de stigmatisation. Dans le cas de Noiresetfières, l'association revendique les spécificités de l'accompagnement des femmes racisées du fait des discriminations systémiques et croisées qu'elles subissent.

¹⁵⁴ Décret n° 2017-618 du 25 avril 2017 relatif aux Comités locaux d'aide aux victimes.

l'égalité au noyau de cette communauté d'acteurs publics et associatifs. Les engagements secondaires à Comel fille* et Noiresetfières* nous ont permis de renforcer la reconnaissance par les acteurs associatifs du champ. L'appartenance au milieu académique a conféré une légitimité à nos interventions et a contribué à notre reconnaissance individuelle comme membre du champ régional de l'égalité et chercheuse associée du Groupe Égalité, officiellement présentée par les membres du groupe comme experte régional dans les événements publics. Au sein du Groupe Égalité et dans les événements que le groupe organisait, nous représentions donc l'institution universitaire et l'association Recherches Femmes*. En fonction du contexte et de nos interlocuteurs et interlocutrices, nous avons pu mobiliser l'une de ses identités, ou les deux et nous appuyer sur notre connaissance importante du territoire.

II.1.2 Observer la collaboration comme processus inter-organisationnel : l'identification des espaces et événements de la collaboration à l'échelle du champ

II.1.2.1 Le repérage des « événements » de la collaboration à différentes échelles

Une ethnographie à l'échelle d'un champ suppose d'identifier les stratégies de recherche par lesquelles ses dynamiques peuvent être observées concrètement (Zilber, 2014). Il s'agit alors d'identifier les sites de recherche, les structures trans-organisationnelles qui incarnent la réalité du champ comme espace inter-organisationnel socialement construit. Il faut repérer et investir les espaces et événements où la production et la transformation des règles du champ sont réalisées, où les acteurs interagissent pour construire la collaboration. Une ethnographie dans un champ est nécessairement multisite car la dimension inter-organisationnelle de la collaboration ne peut être saisie depuis une organisation unique. Un processus au niveau d'un champ comme la collaboration doit être étudié par une méthodologie permettant de saisir l'action d'une diversité d'acteurs dans différents espaces, de façon discontinue et longitudinale. De la même façon qu'une ethnographie d'une structure organisationnelle ne peut saisir l'intégralité de ce qui constitue l'organisation, une ethnographie dans un champ¹⁵⁵ ne peut saisir l'intégralité de ce qui constitue le champ. Les terrains de recherche doivent être identifiés par rapport au processus étudié, la collaboration. Leur repérage passe notamment par l'identification d'événements du champ définis comme des situations d'interactions cadrées spatialement et temporellement (Lampel & Meyer, 2008). L'étude de ces événements permet d'observer des comportements sociaux lisibles et de documenter de façon précise et concrète la

¹⁵⁵ C'est pour cette raison que nous parlons d'une ethnographie dans un champ ou à l'échelle d'un champ plutôt que d'une ethnographie d'un champ.

matérialisation des interactions (arrangements spatiaux, dimensions sensorielles, discours) (Zilber, 2011). La sélection de ces événements doit faire l'objet d'une justification montrant leur représentativité de la dynamique du champ étudié (Zilber, 2014). Elle s'appuie sur la réponse donnée à quatre questions (Zilber, 2014 : 105) : (1) L'identité et la position des organisateurs de l'évènement, les intérêts officiels et officieux à l'organiser (2) La fréquence et la temporalité de l'évènement (3) Les participants (4) Les événements alternatifs. Pour étudier la collaboration, nous devons sélectionner un champ et déterminer les événements publics ou non représentatifs du processus de collaboration que nous souhaitons observer.

II.1.2.2 Observer la collaboration à l'échelle organisationnelle : la participation au fonctionnement organisationnel et à la gouvernance associative

Une posture d'observation participante a été développée à partir de notre présence au sein de trois associations. *L'Annexe 2* (pages 463-472) offre des exemples détaillés et illustrés des activités menées. À Recherches Femmes*, nous participions intensément au fonctionnement organisationnel en consacrant en moyenne un à deux jours par semaine aux activités bénévoles en coordination avec les salariées, la directrice de la structure et son CA. Cette participation s'est matérialisée par l'animation et la coanimation d'une vingtaine d'interventions et de sessions de formation en trois ans, dans des contextes et auprès de publics variés. Pour cela nous avons été formée à la pédagogie interactive promue par l'association. À ce titre, nous avons délivré des formations à des acteurs publics dans plusieurs collectivités territoriales de la Région (responsables, travailleurs et travailleuses, référents et référentes égalité, partenaires sociaux...), des centres sociaux (personnels, intervenants, bénéficiaires...) et d'autres acteurs associatifs. Nous sommes intervenue en entreprise (rencontre et formation des partenaires sociaux et des réseaux de femmes) et auprès des publics scolaires et universitaires (écoliers, collégiens, enseignants, professionnels en formation dans des écoles publiques).



Photographie 1 : coanimation d'une formation à l'égalité entre les femmes et les hommes pour les élèves d'un Conseil départemental des jeunes et délégués de classe, demandée par un Conseil départemental

Nous avons contribué à la réalisation d'études scientifiques qualitatives et quantitatives financées par les pouvoirs publics, en construisant et en administrant des questionnaires, en conduisant des entretiens qualitatifs auprès de femmes en organisations et de réseaux de femmes et en participant à la rédaction collective des livrables. L'un des projets à plus long terme auquel nous avons participé est la création de trois formations en ligne sur les inégalités salariales, la lutte contre le sexisme, et la mixité et l'égalité professionnelle destinées aux entreprises de la Région et aux partenaires sociaux et financée par la Direction régionale des entreprises de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) (*cf. Annexe 4 page 467*). Nous nous sommes investie dans le fonctionnement organisationnel ordinaire de la structure impliquant une relation aux pouvoirs publics : recherche de dispositifs de financement, réponse à des appels à projets et à des marchés publics, rencontre des partenaires institutionnels, dialogue sur les contenus de formation, représentation de la structure auprès des pouvoirs publics, organisation et participation aux événements régionaux organisés par Recherches Femmes* ou à laquelle elle participait. L'ouverture des portes de l'association à la chercheuse nous a permis d'observer les activités administratives de la structure, de créer des espaces d'observation et de dialogue privilégiés avec les salariés et l'équipe sur la stratégie organisationnelle à l'égard des relations avec les pouvoirs publics et sur les effets organisationnels de la collaboration. Notre participation à la gouvernance de la structure s'est

manifestée par notre cooptation en tant qu'administratrice au printemps 2017. À ce titre, nous avons participé aux Assemblées générales, aux Conseils d'administration et aux formations des administratrices pendant trois ans, votant les bilans financiers et d'activité chaque année. Ces instances de gouvernance sont des lieux privilégiés pour observer la stratégie délibérée à l'égard des pouvoirs publics, notamment en matière de financement. À Comme1fille*, nous avons participé aux activités de plaidoyer en participant aux réunions publiques visant à l'organisation d'évènements (manifestations, campagnes-chocs, forums associatifs) : distribution et diffusion de tracts et d'affiches, création de pancartes et de visuels. Ces activités étaient plus ponctuelles, se déroulant sur une base régulière - environ une fois par mois -. Elles étaient marquées par une cyclicité autour de deux dates importantes pour l'égalité entre les femmes et les hommes, le 8 mars et le 25 novembre¹⁵⁶, qui concentrent généralement les évènements. Nous avons participé aux instances de gouvernance en assistant aux AG de l'association.



Photographie 2 : participation à un évènement choc de sensibilisation aux violences faites aux femmes, novembre 2018.

À Noiresetfières*, nous avons observé le fonctionnement organisationnel et l'accueil du public et participé à des réunions regroupant des associations de femmes et des associations spécialisées dans la prise en charge des réfugiés et des populations des quartiers prioritaires de la Ville. L'immersion dans le fonctionnement organisationnel au quotidien des associations nous a permis de comprendre comment les relations avec les pouvoirs publics et les autres associations sont conçues et se matérialisent dans les activités routinières (par exemple la

¹⁵⁶ Le 8 mars est la Journée internationale des droits des femmes. Le 25 novembre est la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, les évènements associés s'étalant généralement jusqu'au 6 décembre, date de commémoration de la tuerie de l'École polytechnique de Montréal (1989).

recherche de financement). Notre présence nous a permis de comprendre les impacts organisationnels des relations intra et intersecteurs pour les associations et pour leurs membres. La participation aux activités associatives nous a permis d'observer des interactions de différents types entre associations et pouvoirs publics : rencontre des financeurs, rapport d'activités sur un projet financé, formation. L'observation des activités de gouvernance associative nous a permis de comprendre comment les associations appréhendaient leur environnement institutionnel et en particulier la transformation des modalités de financement, des relations aux pouvoirs publics et aux autres associations. Elle permet de voir la stratégie délibérée des associations telle qu'exposée aux membres (en CA) ou à des membres potentiels (en AG, ouverte au public).

II.1.2.3 L'observation de la collaboration au sein d'espaces interactionnels dédiés : le Groupe Égalité et les événements publics

La constitution du Groupe Égalité, en 2018, a été identifiée comme un événement de champ (Zilber, 2014) nous renseignant sur la collaboration en cours. Le Groupe Égalité représente la volonté de construire une communauté d'acteurs publics et associatifs autour de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en région. L'objectif inter-organisationnel porté est une plus grande efficacité des politiques publiques d'égalité et des actions associatives qui la mettent en œuvre. Pour atteindre cet objectif, le Groupe cherche à développer la collaboration entre les acteurs publics et associatifs du champ de l'égalité et ceux du champ de l'ESS régionale. Le Groupe Égalité porte l'égalité entre les femmes et les hommes comme grand chantier de la vie régionale, et plus particulièrement de la vie associative. Sa constitution a représenté une opportunité à l'intérieur même du terrain de recherche. L'immersion dans le Groupe Égalité a permis d'identifier des espaces matériels et numériques où la dynamique de collaboration entre acteurs gouvernementaux et associations et sa gouvernance pouvaient être observées. Plus particulièrement, le Groupe nous a permis d'accéder à la *scène de la collaboration* mais aussi à *ses coulisses*¹⁵⁷. Nous avons observé les interactions entre les acteurs au sein des réunions internes du Groupe, dans les événements publics organisés, mais aussi « *en off* », lors d'interactions informelles entre ces réunions privées ou publiques. Nous avons intégré le Groupe dès sa création, sur sollicitation de l'acteur associatif animant les réunions, Échanges Associatifs*. Nous y avons été conviée sur le

¹⁵⁷ Termes que nous utilisons en référence à la dichotomie *frontstage/backstage*, telle que proposée par Goffman (1987).

fondement de notre double identité académique et associative. Ainsi, notre position était définie comme celle d'une experte des problématiques d'égalité régionale. Nous avons participé à l'ensemble des réunions du Groupe, se tenant sur une base régulière, environ tous les deux mois pour développer la stratégie inter-organisationnelle et piloter les projets mis en place par le Groupe : le Projet cartographie (cartographie des ressources en matière d'égalité entre les femmes et les hommes destinée aux organisations), la création et l'animation d'un réseau de référents et référentes Égalité dans les structures de l'ESS et le cycle de rencontres territorialisé (instaurer des événements publics régionaux dédiés à l'égalité) (*cf. Annexe 2* page 472). Nous avons eu accès à l'ensemble des échanges numériques du Groupe pour organiser cette action, avec une intégration aux boucles courriels. Le Groupe Égalité nous a permis d'accéder à des arènes d'interaction de différentes natures, à la *scène* et aux *coulisses* de la collaboration gouvernements-associations. D'abord, la scène de la collaboration a été observée dans les réunions internes du Groupe Égalité et dans les événements officiels que le Groupe organisait ou dans lesquels il était représenté. Dans les réunions internes du Groupe Égalité, nous observions les interactions entre les acteurs publics et associatifs dans un contexte officiel, moins formel que les événements publics car les participants à l'échange sont restreints à des membres se (re)connaissant. Les événements publics nous donnaient à voir comment la collaboration était représentée, mise en scène et interprétée dans un contexte officiel, public et ouvert – ces événements faisant par ailleurs l'objet d'une médiatisation. Ensuite, nous avons accès aux coulisses de la collaboration : un ensemble d'interactions dans des cadres plus informels, entre les acteurs publics et associatifs, entre les associations, ou entre les acteurs et nous. Nous avons eu de nombreux échanges informels avec les acteurs associatifs membres du Groupe en amont et en aval des réunions et des événements. Nous avons développé des échanges privilégiés avec plusieurs membres du Groupe via un échange de courriels, des rendez-vous téléphoniques et des rencontres. Nous avons participé à l'organisation et à la tenue du cycle de rencontres territorialisées mis en place par le Groupe, des événements publics destinés aux acteurs publics et associatifs du territoire dont le premier s'est tenu en 2018. À ce titre, nous avons pris part à la construction de ces journées thématiques et nous nous sommes investie dans leur préparation logistique (préparation des salles de réunion, gestion des inscriptions et accueil des participants et participantes). Nous sommes intervenue en tant qu'experte scientifique du groupe lors de ces ateliers, généralement chargée des discours de synthèse et de conclusion aux côtés des acteurs publics. Nous avons contribué à la rédaction de comptes-rendus des réunions internes du Groupe et des événements publics en fournissant des notes et analyses. Lorsque cela était matériellement possible, nous avons participé aux espaces

d'interactions en présentiel. Nous avons toutefois participé en visio-conférence à certaines réunions du Groupe lorsque nos obligations professionnelles ne nous permettaient pas d'être sur place. Nous avons participé à huit réunions du Groupe (dont trois en visio-conférence), et mené des observations en amont, en cours, et en aval de ces évènements.

Le Groupe Égalité a fourni un cadre privilégié aux espaces d'interactions gouvernements-associations. Nous les avons aussi observés en dehors de cette structure, dans l'espace public. Nous avons ainsi pris part à des évènements régionaux réunissant des acteurs publics et associatifs régionaux de deux types : des manifestations publiques et des évènements associatifs (forums, ciné-débat, conférences). Le rythme de ces évènements est structuré autour des deux dates du 8 mars, Journée internationale des droits des femmes, et du 25 novembre, Journée internationale contre les violences faites aux femmes. Les évènements observés réunissent des acteurs publics et associatifs. Ils nous ont permis d'étudier les discours publics à l'égard de la collaboration et les réactions des acteurs associatifs présents et d'approfondir notre connaissance du champ de l'égalité régional.

II.1.3 Collecte des données d'observation participante

II.1.3.1 L'adaptation de la stratégie d'observation à la diversité des situations rencontrées

Le Tableau 9 montre la diversité des données d'observation participante collectées. Du fait de cette diversité, nous avons dû adapter notre stratégie d'observation en fonction de trois paramètres : (1) le degré de participation de la chercheuse ; (2) la possibilité matérielle de prendre des notes au cours de l'évènement observé ; (3) La possibilité de collecter des données sur l'évènement en dehors de la prise de note (autres médias de recueil, comme la photographie ou la vidéo, présence ou non de compte-rendu des évènements rédigé par des tiers). D'abord, en fonction du degré de participation de la chercheuse, l'observation n'a pas été préparée et conduite de la même manière (*cf. Annexe 3 Observation et grilles d'observation* pages 473 et 474). Dans toutes les situations, la chercheuse participe, mais l'intensité de cette participation est différente. Par exemple, lorsque nous observons les instances de gouvernance associative (CA et AG), notre participation est moins intense que lorsque nous observons les relations entre acteurs publics et associatifs au cours d'une formation que nous coanimons.

Observation participante sur	L'objectif est de comprendre...
Fonctionnement organisationnel des associations Activités associatives et travail au quotidien des membres des organisations Activités de gouvernance associative (Conseil d'administration, Assemblées générales)	Les impacts organisationnels de la collaboration sur les associations Les significations et représentations de la collaboration pour les acteurs associatifs L'articulation des logiques de collaboration et de marché dans les pratiques quotidiennes La perception de l'articulation entre logiques de collaboration et hiérarchie Les stratégies officielles et délibérées des associations à l'égard de la collaboration et les stratégies officieuses et émergentes
Activités associatives en lien avec les pouvoirs publics Activités et gouvernance du Groupe Égalité Réunions du Groupe et du Projet cartographie (8)	Les interactions entre acteurs publics et associatifs et les règles les régissant L'articulation entre logique hiérarchique, de réseau et de marché mise en œuvre par les acteurs publics Les conceptions et la construction de la gouvernance de la collaboration, les modalités concrètes de la collaboration
Évènements organisés par le Groupe Égalité (2), évènements associant le Groupe Égalité (2) et évènements publics associant acteurs publics et associatifs (4)	La mise en scène de la collaboration gouvernements-associations Les discours officiels de la collaboration Les positions et rapports de pouvoir entre les acteurs

Tableau 9 : Récapitulatif des données d'observation participante collectées

Dans le deuxième cas, le degré de participation de la chercheuse est tel qu'on peut parler de participation observante (Lalonde, 2013 ; Moeran, 2009) : la chercheuse en tant que participante observe la situation sociale. Ensuite, les situations observées présentent des spécificités en termes de possibilités matérielles pour réaliser l'observation. Dans certains cas, les conditions matérielles pour une prise de notes sur le vif sont réunies : c'est le cas des situations sociales où la prise de notes est une norme (réunions) et où les conditions matérielles sont favorables (en intérieur). Dans d'autres cas, elle est plus compliquée (événements en extérieur, manifestations). La possibilité de prendre des notes sur le vif est en partie liée au degré de participation de la chercheuse : plus le degré de participation de la chercheuse est élevé, plus la prise de notes sur le vif a tendance à être contrainte. Ainsi, lors des activités associatives comme les formations, la chercheuse doit assurer son rôle d'actrice associative et observer les relations avec les acteurs publics, la prise de note est limitée. Enfin, dans certains

cas, la démarche d'observation peut s'appuyer sur des données produites par les acteurs observés (comptes-rendus de réunion) ou être documentée par d'autres médias de recueil que la prise de notes (photographies, enregistrements audio ou vidéo).

Type d'observations	Possibilité de prendre des notes en temps réel	Recours possible à une collecte autre que prise de note	Degré de participation	Prise de notes a posteriori/ simultanément
Fonctionnement associatif quotidien	Oui	Oui (photos)	Modéré : observation et aide ponctuelle	Simultanée
Activités associatives	Non	Oui (photos)	Forte	A posteriori
Instances de gouvernance des associations	Oui	Non	Modérée	Simultanée
Réunion Groupe Égalité	Oui	Non	Modérée	Simultanée
Évènements du groupe Égalité	Oui, mais contraint	Oui (photos)	Modérée à forte	Simultanée et a posteriori
Évènements publics	Variable	Oui (photos, enregistrements)	Modéré	A posteriori

Tableau 10 : Résumé des différents types d'observations effectuées et des stratégies d'observation

II.1.3.2 La place des entretiens informels dans l'observation participante

Compte tenu de notre volonté d'étudier la collaboration au-delà du discours qui en fait l'objet, les entretiens informels apparaissent au cœur de notre démarche ethnographique et ont été recueillis pendant l'observation. Nous avons obtenu des entretiens informels de plusieurs types qui peuvent être catégorisés en fonction de trois paramètres : le nombre d'acteurs impliqués, le type d'acteurs impliqués et le contexte de l'entretien. D'abord, certains entretiens informels concernent des échanges interpersonnels entre la chercheuse et un acteur individuel, par exemple durant des conversations engagées avec la chercheuse lors d'une pause ou de la préparation logistique d'un évènement, au cours des activités associatives plus généralement, ou encore lors d'échanges téléphoniques en amont ou en aval des évènements. D'autres concernent des interactions entre plusieurs acteurs impliquant la chercheuse. C'est le cas lorsque plusieurs acteurs associatifs échangent informellement après une réunion ou en rendent compte à d'autres acteurs qui n'étaient pas présents, lorsqu'ils échangent leur expérience dans des moments de convivialité. Ensuite, la majorité des entretiens informels concernent des acteurs associatifs, du fait de l'entrée sélectionnée sur notre terrain. Nous avons aussi des entretiens informels d'acteurs publics variés : des acteurs politiques (élus et élues) et administratifs de collectivités territoriales et des acteurs de l'État en déconcentré et en central,

dans des positions hiérarchiques variées (de travailleurs et travailleurs de catégorie C à de hauts et hautes fonctionnaires). La plupart des entretiens informels collectifs concernent des discussions entre associations, une minorité concerne des discussions entre des acteurs associatifs et publics, et aucun ne concerne des discussions entre acteurs publics exclusivement. La place des entretiens informels est un élément important dans les réflexions quant aux responsabilités de la chercheuse vis-à-vis de son terrain. L'immersion prolongée et le degré de participation de la chercheuse soulèvent des enjeux éthiques importants.

II.2 Éthique de la recherche, déontologie de la chercheuse et gestion de la dialectique immersion/distanciation

Cette section expose la mise en œuvre de principes éthiques et déontologiques pour conduire notre méthodologie participative et répondre aux enjeux de réflexivité et de distanciation qu'implique notre fort investissement sur le terrain. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons qu'une étape fondamentale a été l'objectivation des représentations et des intérêts de la chercheuse dans la recherche, travail qui a fait l'objet d'une réflexion collective (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous exposons les modalités concrètes d'une éthique de la recherche centrée sur la transparence et la participation des acteurs (*sous-section II.2.2*).

II.2.1 Objectivation des représentations et des intérêts de la chercheuse

II.2.1.1 Impacts de l'observation participante active comme mode de présence sur le terrain

Nous avons défini notre mode de présence sur le terrain à partir d'une adaptation aux règles du champ étudié. Nous définissons notre mode de participation par rapport à la typologie d'observation participante développée par Adler et Adler (1987). Les auteurs distinguent trois catégories de modes de présence de la chercheuse en fonction de son degré d'implication dans la situation observée : l'observation participante périphérique, l'observation participante active et l'observation complète. Une observation participante périphérique correspond à une implication à la marge des activités : le chercheur ou la chercheuse est reconnu comme membre et en tire les bénéfices pour observer de l'intérieur les activités, mais n'a pas de rôle fondamental dans le groupe social étudié. Cette posture facilite le détachement vis-à-vis de l'objet de recherche et est la seule solution possible lorsque le chercheur ou la chercheuse n'adhère pas

aux valeurs du groupe¹⁵⁸, ne correspond pas au profil socio-démographique de ses membres¹⁵⁹, ne souhaite ou ne peut pas effectuer toutes les activités faites par le groupe¹⁶⁰. Les observateurs périphériques sont souvent vus et acceptés par les acteurs du terrain comme des chroniqueurs ou des journalistes (Lapassade, 2016). Cette première position ne correspondait pas à l'immersion souhaitée sur notre terrain, les acteurs nous ayant demandé explicitement une implication plus active comme condition d'accès aux espaces d'interactions. Un deuxième type de posture d'observation est l'observation participante active dans lequel le chercheur ou la chercheuse joue un rôle actif au sein du groupe étudié, comme membre à part entière. Il ou elle conserve toutefois une certaine distance, liée notamment à la poursuite de ses objectifs académiques. Cela suppose d'être reconnu comme légitime par les membres du groupe, une posture qui se construit mais n'est pas possible sur tous les terrains¹⁶¹ (Lapassade, 2016). L'observation participante active amène à s'interroger particulièrement sur les effets du chercheur ou de la chercheuse sur son terrain, sur son impact sur le groupe qu'il ou elle étudie ; cette question amène souvent une frontière ténue entre observation participante active et intervention. Ce mode de participation correspond à notre implication sur le terrain. Nous ne sommes pas dans une situation d'observation participante dite complète, qui correspond à des situations d'insertion préalable dans une situation sociale qui motive l'étude¹⁶², par opportunité¹⁶³ ou par conversion. Dans le cas d'une observation participante complète, le chercheur ou chercheuse *devient* le phénomène étudié, selon les préconisations de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967). La conversion est parfois majeure et affecte sa vie personnelle. Adler et Adler (1987) citent ainsi des cas de conversion à des sectes, de changement total de modes de vie¹⁶⁴. Considérant notre terrain ethnographique, nous ne

¹⁵⁸ Par exemple de groupes religieux dont le chercheur ne partage pas les croyances, de groupes politiques...

¹⁵⁹ Par exemple, la thèse de Fabien Hildwein (2016) sur le travail de mobilisation du groupe activiste non-mixte La Barbe, alors qu'il est un homme.

¹⁶⁰ Parce qu'elles sont légalement ou éthiquement répréhensibles (ex : les comportements délinquants étudiés par Alice Goffman, 2014 et Horowitz, 1983 ; ou encore Adler et Adler, 1983 sur le trafic de stupéfiants), ou parce que les activités sont encadrées (Calvey, 2018).

¹⁶¹ Notamment quand ils impliquent des populations marginalisées. Les conditions matérielles de la recherche peuvent influencer cette possibilité. Lapassade (2016) donne l'exemple de Wieder (1974) qui n'a pas pu se fondre au groupe de jeunes en réinsertion qu'il étudiait du fait du financement par l'administration pénitentiaire de sa recherche notamment.

¹⁶² C'est le cas des chercheurs et chercheuses qui choisissent d'étudier l'organisation dont ils sont membres (une entreprise, l'Université...), ou qui intègrent la recherche à partir des problématiques professionnelles qu'ils ont rencontré (travail social, enseignement).

¹⁶³ Un cas d'école est la fréquentation du milieu artistique -et de la drogue- des jazz-clubs par Howard Becker, pianiste à ses heures.

¹⁶⁴ La question de la transformation du chercheur par son terrain est ici limitée à un degré d'implication élevée. Pourtant, elle peut intervenir lorsque le rôle formel du chercheur ou de la chercheuse sur son terrain est moindre, étant donné les dimensions affectives qui peuvent apparaître : ainsi Hildwein (2016) relate que bien qu'en étant

sommes pas dans cette modalité de participation : nous n'étions pas engagée dans le champ de promotion de l'égalité régional avant la recherche et nous n'avons pas fait l'objet d'une conversion de notre terrain. Nous étions déjà sensible aux problématiques d'égalité entre les femmes et les hommes avant notre intégration et notre implication sur le terrain n'a pas transformé notre projet professionnel ou de vie. Dans tous les cas, la participation intense de la chercheuse dans son terrain de recherche « implique inévitablement un certain degré de *resocialisation* » (Emerson, Fertz & Shaw, 2011 : 3) : elle apprend et intègre des codes, normes et valeurs du groupe d'immersion et est assujettie aux modes de régulation des membres de la communauté. Le rapport au terrain peut être plus ou moins distancié, mais l'ethnographie amène à devenir ce qu'on étudie, notamment en développant des savoirs et des compétences spécifiques¹⁶⁵. Dans notre cas, nous avons acquis des compétences juridiques et de formation : obligations légales des collectivités et des entreprises et des organisations syndicales en matière d'égalité, négociations sur l'égalité professionnelle, construction des indicateurs quantitatifs demandés dans le RSC par exemple.

Les méthodologies participatives imposent de prendre en compte les perturbations de la présence de la chercheuse et de ses interactions avec les acteurs de terrain (Amabile, Patterson, Mueller, Wojcik, Odomirok, Marsh, Kramer, 2001). Cette réflexivité sur les impacts des pratiques de recherche n'est pas limitée aux chercheurs et chercheuses qui prennent part directement aux activités de leur objet d'étude (Broqua, 2009). Un rapport de pure extériorité n'existe pas (Lefebvre, 2010). Siméant (2015) a montré dans le cas des partis politiques qu'il est fréquent de développer une proximité idéologique particulière au cours de l'enquête même lorsque les sympathies personnelles ne sont pas objectivées initialement. Le choix du sujet est guidé par des intérêts et des convictions qui ne sont pas forcément conscientes au début de la démarche de recherche mais qui sont toujours sous-jacentes. Une posture constructiviste amène à rejeter l'idée selon laquelle le chercheur ou la chercheuse pourrait être « une mouche proverbiale sur le mur » (Burawoy, 2008 : 13), un simple observateur détaché.

II.2.1.2 S'immerger dans un terrain lié à des sympathies personnelles

Dès le début de notre recherche, nous avons été confrontée à des interrogations dont la formulation était plus ou moins agréable. Elles nous ont été posées, en des termes différents

observateur périphérique d'un groupe féministe non-mixte, l'expérience de terrain a forgé une sensibilité féministe forte -définissant même son identité- qu'il n'avait pas avant ce travail.

¹⁶⁵ Par exemple, Loïc Wacquant (2002) a appris la boxe lors de son ethnographie dans un ghetto noir américain.

(curieux, accusateurs, provocants, admiratifs...) par des collègues et peuvent être résumées en deux axes : « Comment peux-tu étudier ce terrain alors que tu es féministe (et que tu ne t'en caches pas) ? » et « Comment peux-tu étudier ce terrain alors que tu es une femme ? ». La question de l'impact de notre genre et de notre sexe sur le choix du terrain de recherche nous semble facilement évacuable. Par définition, l'égalité entre les femmes et les hommes concerne autant les femmes que les hommes. Le fait d'être un homme n'entraîne pas une neutralité envers l'objet de recherche ou une plus grande objectivité. Cette question récurrente reflète une volonté d'exclure certains publics de l'étude de certains objets, sur le fondement de caractéristiques socio-démographiques voire génétiques ne pouvant être changées, et sous le prétexte du concept de neutralité (Dorlin, 2008 ; Haraway, 1988¹⁶⁶). À ce titre nous avons été frappée de la légitimité naturelle qui nous était accordée pour investir des objets d'étude liés aux questions raciales et d'immigration (associations de femmes racisées, issues de l'immigration, centres sociaux dans les quartiers prioritaires de la ville...) par rapport à ceux exclusivement associés à l'égalité entre les sexes. Dans le premier cas, nous étions la chercheuse blanche de classe moyenne qui se souciait de problématiques raciales et sociales dont elle n'était pas victime, qui « ne la concerneraient pas » et dont elle pourrait se distancier. Dans le second cas, nous étions plus ou moins explicitement suspectée de mener un projet politique à la place de faire de la recherche.

En ce qui concerne nos convictions féministes, nous ne les avons jamais dissimulées ; elles font partie intégrante d'un engagement précoce contre les discriminations (sexisme, racisme et classisme particulièrement) inscrit dans notre socialisation familiale. Elles nous ont conduit à développer un intérêt pour les questions liées à l'éthique et aux principes de justice, à réaliser notre mémoire de recherche sur les politiques de promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations en organisation et à développer une activité bénévole importante, notamment auprès de personnes réfugiées ou en situation de migration forcée. L'attraction pour un objet de recherche résulte toujours *in fine* d'un intérêt personnel conscient ou non, de valeurs, inscrits dans la trajectoire du chercheur ou de la chercheuse. Nous nous dirigeons vers des objets de recherche présentant pour nous un degré d'attractivité, qu'ils nous répugnent ou qu'ils nous

¹⁶⁶ Les théories regroupées sous le label féministe de *standpoint theory* ou théorie du point de vue (Naples, 2007), comme la théorie des savoirs situés de Haraway (1988) sont fréquemment caricaturées comme octroyant une légitimité *per se* aux individus dominés dans le système de privilèges (par exemple les femmes pour les études de genre). Cette idée est erronée. L'idée de point de vue souligne que des positions marginalisées *peuvent être* des positions privilégiées pour identifier, observer et conceptualiser des phénomènes donnés (par exemple, le fait d'être une personne racisée offre un point de vue favorable à l'étude du racisme), ce qui explique que les études de genre soient essentiellement investies par des femmes. Cette position n'est toutefois jamais suffisante et n'est pas créatrice *per se* de connaissance !

fascinent. Le caractère multiple de l'identité et des centres d'intérêts des chercheurs et chercheuses peut complexifier la compréhension de ce rapport à l'objet. Le développement de travaux sur la recherche pertinente par rapport à soi (*self-relevant research* en anglais) souligne qu'une recherche en immersion sur un sujet qui relève d'un intérêt personnel important voire qui fait partie de l'identité (Amabile & Hall, 2019) peut être tout aussi scientifique et bénéficier à la recherche en gestion. Cela semble particulièrement le cas lorsque le phénomène étudié est constitué autour d'expériences individuelles qui suscitent une forte implication émotionnelle et identitaire. Ces travaux offrent donc des apports particuliers même s'ils nécessitent une réflexivité importante (Greenberg, Clair & Ladge, 2019 ; Amabile & Hall, 2019).

Le grand absent des interrogations sur les liens entre notre identité et notre sujet de recherche est notre ethos professionnel de fonctionnaire et de la culture du service public prégnante dans notre milieu social d'origine et actuel. Cet aspect important de notre identité est moins directement perceptible, mais a pourtant eu une influence importante sur le choix de notre discipline, le management public, et sur la détermination de notre sujet et de notre objet de recherche. Il a constitué un véritable défi en matière d'objectivation de nos représentations : en début de thèse, nous avons dû nous dissocier d'une représentation rationnelle et unifiée de l'État et d'une perspective qu'on pourrait qualifier de légaliste. Les conversations avec nos directeurs de thèse ont été déterminantes pour objectiver les représentations liées à ces conceptions très intériorisées.

II.2.1.3 Réflexivité et gestion de la dialectique immersion-distanciation

Une stratégie de gestion de la « dialectique immersion-distanciation » (Plane, 1995 : 580) a dû être construite, la distanciation n'étant pas perçue comme une mise en extériorité de l'objet par rapport à soi mais comme la condition d'une posture réflexive. L'implication dans la situation étudiée nécessite que la chercheuse mette en place des dispositifs de distanciation, nécessaires à la validité même de la connaissance produite (Beaud et Weber, 2003 ; Yin, 2003 : 94). Elle se comprend comme la nécessité « d'intégrer dans sa construction de l'objet une réflexion sur sa relation à l'objet » (Corcuff, 2004 : 13) pour « contrôler le degré d'identification avec les observés » (Chanlat, 2005 : 171). Il s'agit donc de « gérer la bonne distance » par des dispositifs combinant une proximité suffisante avec les acteurs pour saisir la complexité et une distanciation nécessaire à une analyse rigoureuse. Nos vérifications régulières auprès de tiers (Chanlat, 2005 : 171) ont permis cette juste distance. Notre directeur de thèse et notre co-directeur de thèse ont été des soutiens déterminants dans cette démarche.

Nous avons pu soumettre régulièrement à notre directeur de thèse nos interprétations et nos allers-retours entre terrain et théorie, conversations qui ont été des lieux privilégiés de questionnements sur les choix méthodologiques. Nous nous sommes appuyée sur l'expérience de terrain de notre co-directeur de thèse, lui-même impliqué dans une méthodologie ethnographique en association durant son doctorat. Cela nous a aidé à rationaliser notre rapport au terrain et à construire des stratégies adaptées pour nous impliquer avec une prise de recul. Nous avons, suivant les préconisations de Blumer (1969), identifié nos stéréotypes et nos préjugés à l'égard de notre objet de recherche ainsi que les théories et concepts qui formaient les « lunettes » de notre regard sur le phénomène de collaboration. Nous avons notamment réalisé notre intégration comme « naturelle » et « évidente » d'une vision néo-tocquevilienne des associations et de la société civile et des aprioris positifs sur la collaboration intersecteurs forgés par l'influence tacite de la théorie des parties prenantes. Notre « auto-analyse » (Beaud & Weber, 2003 : 21) s'est déroulée tout au long du processus de recherche - même si les premières étapes du travail de thèse ont été déterminantes.

Suivant les recommandations d'Hammersley & Atkinson (2007), nous sommes restée en contact avec nos informateurs et informatrices pour le partage de l'analyse pour nous empêcher de surinterpréter une situation. Nous avons aussi saisi les opportunités de communiquer, en formation doctorale à l'Université Paris Nanterre, en ateliers doctoraux et en colloques. Nous multiplions ainsi les occasions de confronter l'évolution de notre recherche aux critiques d'autres chercheurs et chercheuses. Trois autres éléments ont facilité la prise de distance. D'abord, nous n'avions pas de lien personnel préalable avec notre terrain, celui-ci s'étant construit progressivement au cours de l'enquête. Nous n'avions pas d'engagement ni d'affiliation a priori nous contraignant ni de « passif » avec les organisations étudiées. Deuxièmement, nous avons effectué une immersion sur une base régulière sans qu'elle ne constitue la totalité de nos activités ni que nous en soyons dépendante économiquement. Nos semaines étaient rythmées par nos activités d'enseignement et de recherche. L'immersion constituait une partie importante de notre temps de travail mais pas le seul environnement social dans lequel nous évoluions. Troisièmement, nous avons maîtrisé notre implication sur le terrain en choisissant d'arrêter la collecte de données en décembre 2019 ; nous nous sommes désengagée physiquement et émotionnellement de notre terrain avec la fin de l'écriture de cette monographie. Nous n'avons pas cessé d'être présente ponctuellement - à des CA qui correspondent à nos fonctions d'administratrices par exemple, ou aux événements où nous étions invitée à nous exprimer en tant que chercheuse. Le fait de travailler sur un sujet touchant

aux valeurs et à l'identité de la chercheuse rend plus saillantes ces problématiques, sans constituer une différence qualitative avec d'autres objets de recherche. Notre démarche de recherche a amené une réflexion profonde sur les aspects éthiques de notre implication sur le terrain.

II.2.2 Modalités d'application de principes éthiques de la recherche centrée sur la transparence et la participation des acteurs

II.2.2.1 L'éthique de la recherche comme condition

L'éthique est un domaine de la philosophie qui se préoccupe « des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains » (Harrison, 2000 : 36). « Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité » (Harrison, 2000 : 36). L'éthique repose sur le dialogue au sens de la reconnaissance en l'autre d'un interlocuteur valable, de sa position de sujet qui s'additionne à trois principes (Malherbe, 1997) : reconnaître à autrui le droit de s'exprimer, refuser de le manipuler, refuser de mentir. L'éthique de la recherche désigne donc « l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (Martineau, 2007 : 73). Elle s'articule autour de deux dimensions (Martineau, 2007). D'abord, il s'agit de l'obligation morale envers la communauté de chercheurs et de chercheuses et la société. Elle intègre des engagements relevant de la déontologie (ne pas falsifier des résultats, ne pas plagier, respecter le droit de propriété intellectuelle dans les citations) et l'idée que les membres de la communauté scientifique ne doivent pas mener des recherches qui menaceraient la société. Ensuite, la chercheuse est engagée moralement auprès des personnes qu'elle étudie et plus extensivement avec les êtres vivants et l'environnement¹⁶⁷.

II.2.2.2 Le consentement libre et éclairé des acteurs observés et le respect de la dignité des sujets

Le consentement libre et éclairé des sujets est un principe fondateur de la recherche (Martineau, 2007). Nous n'avons jamais caché notre identité de chercheuse et les buts de notre recherche. Le caractère connu et transparent de la démarche de recherche¹⁶⁸ est un atout pour résoudre les enjeux éthiques (Murphy & Dingwall, 2001). Par but de la recherche, nous ne

¹⁶⁷ C'est l'exemple du chercheur ou de la chercheuse en sciences naturelles qui ne doit pas par son expérience causer un feu de forêt, faire souffrir inutilement des animaux, dégrader l'environnement plus généralement.

¹⁶⁸ Certains terrains nécessitent une approche ethnographique sous couverture, rien ne le requérait ici. Au contraire, la démarche ethnographique ouverte est la clef de la confiance des acteurs pour la chercheuse.

signifions pas une présentation exhaustive des théories et cadres conceptuels mobilisés, mais la garantie que les acteurs avec lesquels nous interagissions comprennent : (1) L'objectif général de la recherche : mieux comprendre les relations entre pouvoirs publics et associations pour la promotion de l'égalité sur le territoire, les difficultés concrètes pour les acteurs ; (2) Le cadre de la recherche : une thèse de doctorat ; (3) L'utilisation de la recherche : la production de connaissance académique, des articles, des communications en conférences, un usage pédagogique et leur saisie par les acteurs s'ils le souhaitent ; (4) Nos affiliations institutionnelles : académiques et associatives ; (5) Une information transparente sur les conditions matérielles de la recherche et les droits des participants et participantes dans celle-ci : la plupart des observations participantes ont fait l'objet d'une prise de notes sur le vif, la production du matériel étant visible des acteurs et actrices observées y compris lors des entretiens informels. Les enregistrements ont été faits ouvertement avec leur autorisation et les conditions de la participation des acteurs (anonymat, droit de couper l'enregistrement s'ils le souhaitent) ont été explicitées et respectées.

Le respect de la dignité des personnes a été le deuxième principe d'éthique que nous avons suivi. Nous n'avons pas placé les acteurs dans des positions inconfortables inutilement. Par exemple lorsque nous repérons des contradictions ou un découplage entre les discours et les pratiques, nous attendions des contextes d'interactions en face-à-face appropriés pour discuter ouvertement de nos observations. Nous n'avons pas mis à jour publiquement des informations ou des observations qui auraient pu mettre mal à l'aise les acteurs, notamment dans des contextes publics, afin de ne pas représenter un risque de *perte de face* (Goffman, 1974). Nous avons respecté la vie privée et la confidentialité des données. Du fait de la nécessité de mettre en avant le contexte mais aussi de la facilité à identifier par déduction qui sont les acteurs associatifs et surtout administratifs - considérant la petitesse de l'administration spécialisée dans le droit des femmes -, nous avons anonymisé la région, les organisations, ainsi que les personnes qui apparaissent dans cette thèse de doctorat et dans nos différents travaux de recherche. Des détails contextuels personnels ont été rendus plus imprécis (par exemple, lorsque nous mentionnons le parcours professionnel et personnel de certains acteurs lorsqu'il est important à mentionner). Il apparaît encore possible d'émettre des hypothèses sur la zone géographique et les acteurs à partir des détails contextuels fournis sur le terrain, mais aucune identification avec certitude ne peut être effectuée. Surtout, cette anonymisation¹⁶⁹ permet de ne pas lier les acteurs à ce travail de thèse par un référencement direct. Ainsi, cette thèse

¹⁶⁹ Dans la version de diffusion de cette thèse.

n'apparaîtra pas dans le moteur de recherche d'une personne, éventuellement d'un acteur public financeur, effectuant des Recherches Femmes*. Les acteurs ont parfois des propos critiques les uns envers les autres, dont certains sont exposés à des fins de recherche dans ce travail. Nous avons utilisé de façon précautionneuse ces données, notre objectif n'étant pas de mettre les acteurs dos à dos ou de créer des conflits personnels. Nous cherchons à montrer que les acteurs individuels vont incarner des statuts différents et des différences d'intérêt organisationnels dans leur interaction en face-à-face et dans la collaboration, non à juger des attitudes personnelles.

Nous nous sommes engagée à ne pas diffuser certains documents utilisés dans nos activités associatives (supports pédagogiques) et notre activité de bénévole à Recherches Femmes* a fait l'objet de plusieurs conventions de bénévolat demandées par les financeurs publics exposant clairement les engagements mutuels. Nous n'avons utilisé que les données que nous étions autorisée à utiliser et nous avons respecté les conditions d'utilisation le cas échéant. Par exemple, les documents administratifs provisoires en attente de validation par les instances du personnel n'ont pas été mentionnés dans notre recherche avant la validation institutionnelle officielle. Nous avons uniquement documenté par la photographie, l'enregistrement audio et vidéo les situations légalement autorisées¹⁷⁰, en respectant les critères imposés par la loi : autorisation dans les lieux publics par exemple dans les manifestations et les réunions publiques, respect du droit à l'image passant par une non-identification personnelle des participants et participantes (par exemple, photographies panoramiques où les participants sont de dos). Des éléments de la vie personnelle des acteurs nous ont été confiés ; nous les avons exposés de façon pudique, uniquement s'ils pouvaient éclairer la question de recherche. Par exemple, nous avons constaté que la fatigue émotionnelle et physique et le surmenage des travailleurs et travailleuses associatifs sont pour partie liés aux exigences qu'impose la collaboration avec les pouvoirs publics. Il s'agit d'un élément important, qui peut être démontré sans passer par la liste exhaustive, même anonymisée, des membres partis en burn-out ou en dépression. Même si nous ne sommes pas liée par une obligation professionnelle de ne pas donner ces détails, contrairement à un ou une responsable des ressources humaines qui dévoilerait ici des informations confidentielles, nous ne le faisons pas par obligation morale. Nous avons cherché à refléter dans l'écriture le caractère nuancé et complexe de la réalité des acteurs, à ne pas caricaturer leurs propos et attitudes et à ne pas fournir de détails personnels non nécessaires. Nous n'avons pas observé de pratiques illégales ou à la frontière de la légalité. Nonobstant, de nombreuses informations nous ont été relatées, notamment dans les procédures

¹⁷⁰ Article 9 du Code civil et article 226-1 du Code pénal.

d'attribution des subventions. Nous n'avons pas traité ces informations comme des faits à vérifier, à objectiver - nous ne faisons pas du journalisme d'investigation. Nous les avons appréhendées comme les représentations des acteurs associatifs sur les relations financières unissant gouvernement et associations (politiques, parfois électoralistes, opaques et injustes...). En effet, ces représentations, - qu'elles reposent ou non sur des faits vérifiables - affectent les modalités d'engagement dans la collaboration des acteurs et la manière dont ils perçoivent leurs partenaires.

II.2.2.3 Une réflexion sur les contributions matérielles et symboliques mutuelles de la recherche

Une réflexion sur les contributions matérielles et symboliques de notre recherche a été menée. Dès le départ, notre travail de terrain a été cadré dans une perspective de bénéfices mutuels, explicitée notamment par la personne nous ayant ouvert l'accès à notre organisation, Joséphine, salariée de Recherches Femmes*. Celle-ci a clairement exposé les conditions de notre entrée sur le terrain par l'association - solliciter notre cooptation au Conseil d'administration, donner de la visibilité, être fiable sur nos possibilités de travail bénévole et nous former aux méthodes pédagogiques de l'association. Les bénéfices pour l'association ne nous ont pas été cachés. Fondée en 1982, l'association connaît un vieillissement de ses membres important, modéré du côté des salariées, mais très fort du côté des administratrices et bénévoles. Notre arrivée au CA a été unanimement saluée comme un signe du renouvellement générationnel de la structure, de « sang neuf » et d'engagement de « jeunes à la tête bien faite ». Nous avons aussi rapporté par notre engagement des ressources financières à la structure, notamment en assurant seule des interventions qui ne pouvaient pas l'être par les salariées. Plus généralement et parce qu'une partie des interventions n'est pas directement monétisée mais intégrée au financement au CPER¹⁷¹ nous avons concouru à réaliser plus d'actions, à aller plus rapidement sur certains projets et *in fine* contribué à la réputation de la structure. Notre visibilité au sein du réseau, le prestige perçu de notre métier et de notre affiliation professionnelle à une grande école puis à une université parisienne ont contribué à une image valorisante de l'association. Pour exposer une anecdote révélatrice, plusieurs appels ont vanté la qualité des « administratrices de Recherches Femmes* » à la suite de notre discours de clôture d'un événement régional réunissant des acteurs publics et associatifs. Nous y avons été sollicitée en tant que chercheuse mais avons mentionné notre appartenance à Recherches Femmes*. En ce

¹⁷¹ L'association reçoit des financements pluriannuels et doit rendre compte à la fin de l'année des actions qu'elle a réalisées avec ce financement. Cf. **Encadré 7 sur le Contrat de plan État-Région (page 260)**.

qui concerne notre contribution aux autres structures, elle est de nature matérielle : en participant aux réunions, en contribuant à l'organisation logistique nous avons fourni une main d'œuvre bénévole appréciée, mais non indispensable à la tenue des événements. Pour ce qui s'agit du Groupe Égalité, la participation de la chercheuse contribue à légitimer et à médiatiser les projets collaboratifs menés.

Réciproquement, les associations, notamment Recherches Femmes* nous ont apporté un plein accès à leurs données et à leurs archives. Elles nous ont permis de construire notre légitimité dans le champ et nous ont offert un partage de réflexions et d'analyse crucial pour notre travail de recherche. La nature des liens nous unissant aux acteurs a été un atout car ils n'étaient pas de nature économique : nous n'avions aucun compte formel à rendre aux structures dans lesquelles nous étions engagée, ni de contrat de travail salarié. En ce sens, la place de l'ethnographe, même lorsqu'il ou elle est très impliqué sur son terrain est toujours spécifique : « la participation que le travailleur de terrain donne n'est jamais aussi engagée ni aussi contrainte que celui des natifs » (Karp & Kendall, 1982 : 257). Nous maîtrisons le choix des activités auxquelles nous souhaitons participer, ce que nous voulions étudier et avions une liberté dans notre investissement sur le terrain. L'intégration pleine des acteurs du terrain à notre démarche de recherche, à travers la discussion de notre avancée et de notre analyse, nous a parue souhaitable.

Cette section a développé l'éthique de la chercheuse vis-à-vis de son terrain de recherche. Cet enjeu crucial pour toute recherche est particulièrement visible dans notre cas du fait de la méthodologie sélectionnée. Les principes éthiques ont régi l'ensemble du processus d'enquête, ont conditionné mais aussi permis la collecte de données et leur analyse.

Section III. Stratégie de collecte et d'analyse des données

Cette section présente la collecte et l'analyse de données menées pour répondre à notre question de recherche et aux trois axes de recherche la déclinant. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons que la centralité des données issues de l'observation participante se manifeste dans la tenue du carnet de terrain écrit et audio (*section III.1.*). Ensuite, nous montrons que les entretiens semi-directifs et le recueil documentaire sont des sources de données complémentaires (*section III.2.*). Enfin, nous présentons la stratégie d'analyse des données aboutissant à l'écriture de notre étude de cas (*section III.3.*).

III.1 La gestion du carnet de terrain ethnographique

Cette section se concentre sur la place déterminante d'un type de données primaires dans notre travail de terrain, celles issues de l'observation participante. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons comment notre carnet de terrain écrit et audio a été constitué et organisé pour répondre aux exigences de la collecte de données (*sous-section II.1.1.*). Ensuite, nous présentons notre stratégie d'écriture des notes ethnographique (*sous-section II.1.2.*).

III.1.1 Présentation de notre carnet de terrain

III.1.1.1 Le volet écrit

La gestion de nos carnets de terrain a été fondamentale pour rendre compte de la diversité des situations observées et de notre degré de participation. Notre carnet de terrain est le support principal de notre collecte de données, conformément aux usages de la méthode ethnographique (Ybema et al., 2009 ; Van Maanen, 2011a). Il retrace l'intégralité du processus d'enquête depuis les premières négociations de l'entrée du terrain à la clôture de notre ethnographie en décembre 2019. Il est constitué aujourd'hui de plus de mille pages manuscrites réparties dans quatorze cahiers ainsi que de vingt-cinq heures de carnet de terrain audio.

Nous avons organisé notre carnet de terrain en quatre types de cahiers thématiques en fonction du contexte d'observation. D'abord, les observations menées dans le cadre des activités menées à Recherches Femmes* font l'objet de cahiers dédiés (5) : ils rassemblent chronologiquement toutes nos observations sur le fonctionnement organisationnel de l'organisation, ses activités, nos conversations quotidiennes avec les acteurs, l'observation des

instances de gouvernance associatives, les interactions entre l'association et les acteurs publics, les interactions avec les autres associations, les stratégies exprimées à l'égard de la collaboration. Le champ est majoritairement abordé à travers et grâce à notre implication à Recherches Femmes*. De nombreuses données d'observations ont été produites dans ce cadre, expliquant que des cahiers spécifiques y soient consacrés. Cet ensemble de cahiers compte environ quatre cents pages. Ensuite, d'autres cahiers concernent les observations menées à l'échelle associative dans d'autres associations (3) : ils regroupent les observations sur le fonctionnement, les activités et les instances de gouvernance associative dans les autres associations - avec une focalisation spécifique sur nos deux implications secondaires à Comme1fille* et Noiresetfières*. Ce type de cahiers représente environ deux cents pages de notes. Un troisième type de cahiers (4) concerne les observations faites dans le cadre du Groupe Égalité. Il rassemble les notes d'observation sur les activités menées dans le cadre du Groupe, qu'il s'agisse des réunions internes ou des événements publics. Compte tenu de notre retranscription quasi-exhaustive des interactions observées entre les membres du Groupe, il représente la plus grosse partie de notre carnet de terrain, avec plus de six cents pages. Un quatrième type de cahiers (2) concerne les événements publics observés (manifestations, forums de rencontres associatifs, conférences réunissant acteurs publics et associatifs), pour environ cent pages de notes.

III.1.2.2 Le volet audio et visuel

Le volet audio et visuel de notre carnet de terrain est composé de deux types d'éléments : des situations d'observation ayant pu être enregistrées, suivant les principes éthiques et le respect du cadre légal déjà exposés et des auto-enregistrements des réflexions analytiques de la chercheuse. D'abord, les situations que nous avons pu enregistrer par vidéo, audio ou photographie, documentent des discours officiels des acteurs dans l'espace public. Ils rassemblent cinq heures trente d'enregistrement. Les photographies jouent un rôle plus secondaire, permettant de renforcer nos analyses. Elles permettent par exemple de rendre compte de la topographie des lieux et de documenter les façons dont les relations entre acteurs publics et acteurs associatifs sont interprétées dans un espace physique (proximité-distance/distinction spatiale ou non). Ensuite, le carnet audio a été un support important pour relater notre propre expérience de l'immersion sur le terrain. Nous avons découvert cette fonction privilégiée du carnet audio à la suite d'une formation à l'égalité que nous avons coanimée auprès de cadres de la fonction publique en 2017. Nous y avons expérimenté des relations difficiles avec les acteurs publics en présence, un malaise (hostilité ouverte de certains acteurs

présents, condescendance), puis de la colère (sentiment d'instrumentalisation de l'association par les acteurs publics en présence). Ce type de situation nous avait déjà été relaté par des acteurs associatifs et leur existence admise à demi-mots par certains acteurs publics, mais nous ne l'avions jamais expérimenté. L'ethnographie est une démarche de recherche extrêmement incarnée et nous avons rencontré des difficultés à écrire notre compte-rendu d'observation de la journée. Soucieuse de réaliser ce travail d'écriture, nous avons spontanément pensé à extérioriser préalablement nos réactions, nos impressions et nos émotions par un enregistrement audio relatant notre expérience. Nous avons réalisé que le support audio était particulièrement adapté pour nous dans l'optique de retracer et d'analyser notre rapport personnel au terrain. L'auto-enregistrement à la fin des journées d'observation a été intégrée à la gestion du carnet de terrain. Nous le réalisons en parlant, seule, comme si nous souhaitions relater le plus exhaustivement possible l'expérience de notre journée ou de l'évènement observé avec un proche. Nous y décrivons les événements et la façon dont nous les avons appréhendés et vécus. Nous y exprimons aussi des réflexions de nature prospective sur notre propre engagement auprès des acteurs (sentiment ou non de s'être positionnée de façon adéquate, erreurs, maladresses et adaptations futures à faire). Dissocier matériellement le volet audio - comme support de l'auto-analyse et de notre propre subjectivité - du volet écrit a été d'une grande aide. Lors d'évènements riches en émotions - ou simplement fatigants et stressants -, le carnet audio est un préalable à l'écriture du journal de terrain.

III.1.2 L'écriture ethnographique

III.1.2.1 Principes méthodologiques d'écriture des notes de terrain

Traditionnellement, les notes de terrain sont distinguées en deux types d'écriture : les notes de terrain descriptives sont les plus nombreuses et se doublent de notes de terrain analytiques (dan Biklen, 1982). Au fur et à mesure de notre processus d'écriture, nous avons constaté que les frontières entre ces deux types de notes se révélaient souvent poreuses. La construction et la gestion de notre carnet de terrain ont fait l'objet d'une attention particulière. La consignation rigoureuse des données est nécessairement un point d'orgue de la recherche ethnographique puisque l'écriture du carnet de terrain est à la fois la base de l'analyse et une partie du travail d'analyse en soi (Jarzabkowski, Bednarek & Lê, 2014). L'ethnographie organisationnelle n'est en effet pas une simple méthode de collecte de données, mais une perspective analytique à part entière (Van Maanen, 2011a : 218) où terrain, travail intellectuel, écriture et narration sont intriqués. ***L'Annexe 4*** (pages 475 à 491) propose des extraits du carnet

de terrain afin d'illustrer le processus de transformation des données brutes que nous décrivons ci-dessous.

Encadré 6 : L'écriture des notes de terrain, un enjeu méthodologique

Beaucoup d'ouvrages méthodologiques consacrés à l'ethnographie se focalisent sur l'écriture de l'ethnographie à partir des notes de terrain, soit de la construction d'un récit cohérent (par exemple Corwin & Clemens, 2011 ; DeWalt & DeWalt, 2011 ; Atkinson et al., 2007), d'une monographie, à partir d'un matériel dense et détaillé. Ils sont utiles pour concevoir l'analyse des données, mais se fondent sur l'exploitation d'un corpus déjà existant et pas sur la constitution du carnet de terrain. Pour construire une stratégie d'écriture des notes de terrain, nous avons mobilisé un ouvrage de référence entièrement dédié à l'écriture des notes de terrain *Writing Ethnographic Fieldnotes* (Emerson et al. 2011). Il fournit des conseils pratiques pour l'écriture et l'organisation des notes de terrain et une réflexion sur les enjeux méthodologiques de production de ce matériel. L'ouvrage s'ancre dans une perspective constructiviste de la réalité, inscrite notamment dans l'interactionnisme symbolique.

La difficulté des chercheurs et chercheuses en sciences sociales à déconstruire le processus d'écriture des notes de terrain y est expliquée. Ce matériel est brut, personnel et en dévoiler la construction revient à dévoiler les coulisses, la cuisine, de la recherche. Il n'existe pas de consensus sur ce qui constitue une note de terrain (les notes descriptives ? Les réflexions personnelles du chercheur ou de la chercheuse ? Ses correspondances ?) et son caractère personnel fait qu'elle revêt des formes variées. Le carnet de terrain est l'objet de deux mythes : celui que les compétences techniques ne peuvent s'acquérir en amont et peuvent simplement être acquises « sur le tas » et celui que l'ethnographie comme « talent inné » ne s'apprendrait pas et résisterait aux conseils formels. Décrire des événements ou des situations est complexe puisqu'il ne s'agit pas d'un processus de « capture » d'une réalité existante. Il existe de multiples points de vue sur la situation, expliquant qu'une même situation puisse être décrite différemment en fonction des observateurs. Leurs choix d'écriture cadrent différentes histoires et manières « d'écrire l'autre » et sa relation à l'autre (Warren, 2000). Certains détails sont retenus, d'autres marginalisés (Madden, 2010). Les notes descriptives sont donc « des produits de processus actifs d'interprétation et de création de sens qui cadrent ou structurent non seulement ce qui est écrit mais aussi comment cela est écrit » (Emerson et al., 2011 : 9). La rédaction de citations directes ou indirectes a par exemple un impact. Beaucoup de ces choix sont conscients, notamment en termes d'objectifs de production (si un compte-rendu doit être écrit par exemple), d'autres dépendent de la sensibilité particulière du chercheur ou de la chercheuse. Le processus de transformation d'une situation dont on a été témoin ou acteur en discours implique forcément un travail d'interprétation et de sélection. La transformation implique de transformer une interaction multi-dimensionnelle en un écrit, par essence linéaire. L'écriture est incarnée et évolue avec le temps au cours du processus de recherche ; c'est un processus cumulatif. Ce qui est traité comme de la donnée d'observation participante est inséparable du

processus d'observation. L'écriture doit refléter les significations et les préoccupations des personnes étudiées ; une écriture située et précise précède la constitution d'un récit sur les autres. Les notes de terrain doivent décrire les processus sociaux et les interactions qui font la vie quotidienne des acteurs observés.

III.1.2.2 Démarche et formats d'écriture : des notes brutes aux mémos

Nous avons constitué notre carnet de terrain à partir de trois types d'écriture : les notes extensives sur le vif, les sommaires et les mémos. D'abord, nous avons privilégié des prises de notes sur le vif, sur les recommandations des « Jotting » proposées par Emerson et al. (2011). Ces notes sont majoritairement prises sur papier, plus rarement sur logiciel de traitement de textes, en écriture abrégée. La connaissance de notre démarche de recherche et notre statut de chercheuse par les acteurs a souvent permis une retranscription immédiate et détaillée de la situation¹⁷². L'écriture abrégée permet l'appropriation du journal par la chercheuse et la retranscription rapide sur le vif de notes affecte la façon dont les acteurs la perçoivent. Nous avons mobilisé notre rôle régulier de « secrétaire de réunion », avec une demande des acteurs de fournir le matériel permettant le compte-rendu officiel des réunions du Groupe Égalité¹⁷³. Nous décrivions nos impressions initiales, incluant des détails spatio-temporels, une description des acteurs et de l'atmosphère. Nous avons fait confiance à nos impressions et intuitions pour repérer des événements significatifs ou des incidents en partant de ce qui pouvait nous surprendre, nous choquer ou susciter notre émotion¹⁷⁴. Les réactions de la chercheuse signalent qu'elle se trouve face à un élément important et sont une première étape pour se décentrer de son expérience et questionner celle des acteurs (Emerson et al., 2011). Nous décrivons le contexte de l'interaction (organisations en présence et personne(s) les représentant, attitude, déroulé de l'évènement). Nous étions attentive à retranscrire les interactions entre les acteurs par des citations directes, des fragments de dialogue et de conversation. Le plus difficile était de retranscrire notre propre participation à l'interaction lorsque nous étions sollicitée. Nous essayons d'être la plus précise possible, afin d'éviter les jugements de valeur et les généralisations abstraites : nous suivons ainsi le conseil de Goffman (1989 : 131) d'être très

¹⁷² Dans beaucoup de situations observées (réunions par exemple), la prise de notes par les acteurs eux-mêmes est normale et habituelle, ainsi que le recours à l'informatique.

¹⁷³ Nous n'étions pas chargée de l'écriture finale de ces rapports officiels transmis aux acteurs du réseau. Les notes prises étant plus exhaustives que ce qui nous était demandé par les acteurs, qui souhaitaient voir retracer le contenu de la réunion et non les interactions entre les acteurs que nous retranscrivions, elles n'étaient donc pas transmises telles quelles aux acteurs.

¹⁷⁴ Nous le faisons en utilisant le « Je » et en notant retranscrivons nos impressions sur les interactions (par exemple, sentiment de malaise, de flottement ou d'incompréhension).

généreuse en adjectifs et en adverbes pour décrire le plus richement possible la situation. Nos entretiens informels ont fait l'objet d'une réflexion méthodologique précoce. Celle-ci est portée par des préoccupations scientifiques et éthiques : comment recueillir des propos qui sont tenus à la chercheuse en marge du cadre officiel de la collaboration ? Comment retranscrire fidèlement des propos tenus dans un cadre officieux, avec une capacité à prendre des notes différenciées ? Les entretiens informels présentent des enjeux majeurs et fournissent un matériau particulièrement stratégique dans le cadre de notre démarche de recherche. Nous avons constaté à de nombreuses reprises qu'un échange informel de cinq minutes autour d'un café ou une discussion à bâtons rompus entre plusieurs membres d'une association pouvaient davantage éclairer la construction de la collaboration, ses enjeux et ses difficultés que plusieurs heures d'entretiens formels menés avec ces mêmes acteurs. Ce sont des moments où les acteurs s'expriment dans leur contexte habituel, de façon spontanée. L'interrogation de la chercheuse n'est pas à l'origine de leurs interventions. Elles sont exprimées parce qu'un cadre de confiance a été construit entre la chercheuse et les acteurs et qu'une position d'écoute active a été adoptée par la chercheuse. Durant les entretiens informels, ils se confient, expriment leurs doutes, racontent des histoires et des expériences de collaboration, « en off », ce sont les coulisses de la collaboration. Nous avons mis en place une stratégie de prise de notes et de retranscription des entretiens informels adaptés au contexte. Nous avons toujours eu recours à une retranscription sur le vif dans notre carnet de terrain lorsque cela était possible¹⁷⁵, saisissant des phrases et des expressions entières telles qu'elles avaient été prononcées. Lorsque nous devons restituer des entretiens informels a posteriori, nous les résumons sous forme narrative en signalant par des guillemets les expressions idiomatiques marquantes retenues de l'échange¹⁷⁶. Les entretiens informels ont été via ce procédé de retranscription intégrés à notre carnet de terrain.

Après chaque séance d'observation, nous récrivions au propre ces notes brutes en les réorganisant. Nous nous astreignons à réécrire ces notes au propre dans les cahiers de terrain le plus tôt possible. Notre journal de terrain est organisé spatialement, avec à gauche les notes descriptives : description de la situation, acteurs en présence, éléments de conversation, interactions, déroulé des événements et à droite les réflexions analytiques « à chaud » : liens

¹⁷⁵ Ce qui était souvent le cas, les acteurs de terrain considérant dans beaucoup de situations sociales notre prise de notes en direct comme normale et cohérente avec notre identité de chercheuse.

¹⁷⁶ Par exemple, nous écrivions ex post : « X [*nom de la personne*] m'a raconté que [*fait raconté*]. Elle m'a raconté ça parce que [*contexte expliquant l'entretien informel*]. D'après elle, c'est un « scandale ». Elle s'est sentie [*description des sentiments exprimés par la personne*]. »

avec des concepts et des théories, pistes à creuser, concordance et discordance avec les événements déjà observés et les analyses déjà menées. Ce mode d'organisation du carnet de terrain souffre de limites : on peut s'efforcer de garder une écriture plus neutre et distanciée à droite et plus analytique et personnelle à gauche, l'écriture de comptes-rendus reste une mise en récit. Emerson et al. (2011) sont dubitatifs quant à la capacité de séparer ce que fait et dit la chercheuse de ce qu'elle observe. Effectivement, la séparation des éléments s'est souvent révélée artificielle. Le fait de participer à l'interaction a rendu l'exercice complexe : où mettre les réactions des acteurs à notre partage d'analyse ? Comment refléter l'impact de nos propres interventions sur les interactions ? Malgré ces limites - se matérialisant par de nombreuses flèches entre les pages de gauche et de droite, y compris après la mise au propre -, nous avons cherché à proposer un travail lisible nous permettant l'analyse, rigoureusement daté et contextualisé. Se forcer à dissocier les deux aspects - ou au moins à identifier précisément les endroits où l'analyse et la description sont mêlées - nous a semblé important pour éviter le piège de la surinterprétation et de « *l'imputation de sens et de motifs aux acteurs que l'on étudie* ». (Becker, 2007 : 41). Selon nous, le mode d'organisation de pages face-à-face appelle davantage à une mise en regard des éléments descriptifs et analytiques, insistant sur leurs liens, plutôt qu'à une séparation avec des impressions et perceptions personnelles indépendantes du contexte décrit. Nous opérions une simple réorganisation de nos notes brutes, avec moins d'abréviations. Cette remise au propre était astreignante et chronophage, mais assurait d'être concentrée et attentive durant la prise de notes.

Nous établissions à la suite de la remise au propre un résumé de l'évènement observé, un sommaire. Lorsque les notes avaient pu être prises sur le vif, il était succinct et proposait une première réflexion d'éléments à explorer à partir des éléments d'analyse identifiés sur le vif dans la page de droite. Cette réécriture quotidienne amenait de nouvelles analyses ou idées que nous nous efforcions de noter en bas de notre page de droite tout en maintenant des repères chronologiques. Il était fréquent que nos séances d'observation se poursuivent le jour même ou le lendemain par des retours des acteurs sur la réunion ou l'évènement observé, par courriel et surtout par téléphone. Nous intégrions ces retours aux notes de terrain, comme un matériel riche en réflexivité des acteurs.

PAGE DE DROITE : éléments descriptifs	PAGE DE GAUCHE : éléments analytiques
Contextualisation de l'évènement observé, lien avec d'autres documents déjà collecté	Réflexions préalables de la chercheuse à l'évènement observé
Reprise des éléments factuels, Transcription des interactions entre acteurs et avec les acteurs	Mise en regard avec les éléments analytiques présents dans les notes brutes : émotions de la chercheuse, identification d'incidents critiques, éléments identifiés comme importants dans le contexte de l'action
Entretiens informels et échanges suivant l'évènement observé (exemples : échanges téléphoniques ou courriels)	Éléments d'analyse « à chaud » après l'évènement observé

Figure 8 : Représentation de la gestion du carnet de terrain

Une relecture régulière des notes de terrain a permis de faire émerger un troisième type d'écriture, ayant une dimension davantage analytique, qui est appelé des « contes de terrain » (Van Maanen, 2011a) ou des « mémos en cours » (Emerson et al., 2011). Nous les avons écrits de façon privilégiée lors des moments de coupure ponctuelle avec le terrain et ils ont été nourris par le partage de nos analyses avec les acteurs. Ces mémos ont été motivés par la volonté d'exposer un récit intermédiaire de notre terrain et des liens théorie-terrain, notamment dans l'optique du partage de notre démarche d'enquête avec nos directeurs de thèse. Ils nous ont aidé à faire sens de notre terrain en rassemblant des éléments ou des réflexions issus de nos lectures théoriques. Il s'agit d'une écriture intermédiaire dans laquelle nous portons une réflexion plus générale sur les événements observés, en mettant en lien les premières analyses de différentes situations autour de thèmes variés. Ils touchent la question de recherche elle-même (exemples : ambiguïtés collaboration/ compétition dans les relations entre associations, métaphores organisationnelles du rôle des acteurs publics dans la collaboration), mais aussi des réflexions sur des éléments du terrain qui nous ont surpris (exemple : Pourquoi les acteurs continuent-ils à s'engager dans la collaboration malgré le cynisme exprimé ?), des réflexions sur notre propre dynamique de positionnement (exemples : Comment nous sommes-nous légitimée dans le champ ? Quels impacts ?). Les mémos sont avant tout une écriture personnelle mais ils visent à organiser et rendre intelligibles les réflexions émergentes du terrain et l'articulation théorie-terrain (*cf. Tableau 11*).

MÉMOS NARRATIFS	
Recherches Femmes*	Histoire de Recherches Femmes* et ses relations avec les pouvoirs publics
Typologie des associations	Possibilités de catégorisation des associations en présence
L'histoire des politiques d'égalité régionale	Recoupage et synthèse des documents d'archives et des témoignages des acteurs
Stratégies de promotion de l'égalité	Essais de catégorisation et de construction de chronologies
Le champ associatif de l'égalité HF	Histoire du champ et de ses acteurs
Interactions champ associatif égalité HF et champ associatif	Place du champ associatif dédié à l'égalité dans le champ associatif régional
MÉMOS CONCEPTUELS ET THÉORIQUES	
Sur la DRDFE et sa place au sein de l'État	Impacts de la position de la DRDFE dans l'État sur son lien aux associations et ses stratégies.
Le rôle des instruments de financement dans la collaboration	Logiques d'appels d'offre et d'appels à projet et impacts
Sur la prégnance du référentiel entrepreneurial en associations	Référentiel entrepreneurial et professionnalisation dans les stratégies développées avec l'État
La compétition entre associations	Dilemmes du prisonnier et coopération.
L'identité territoriale comme moteur du réseau	Ancrage territorial du réseau- « urgence territoriale »
L'égalité comme référentiel de modernisation de l'action publique	Intérêt organisationnel d'acteurs publics dominés ou menacés de se saisir de l'égalité et risques d'instrumentalisation
La complexité de l'enjeu en question	Discours de complexité
Pourquoi les acteurs collaborent encore ?	Le maintien dans la collaboration malgré la fatigue collaborative exprimée
La société civile comme ressource pour l'État	La mobilisation de la société civile pour peser en interne de l'État
Le discours d'émergence	L'émergence comme axe discursif des acteurs publics -faire émerger les initiatives locales-
Métaphores organisationnelles du rôle de l'État	Les différentes conceptions du rôle des pouvoirs publics
La dépolitisation du langage des associatifs	L'exclusion des termes « féministes », ou « lutte » dans la construction du réseau
Conflit et consensus	L'absence de conflits, donc de dispositifs de gestion de conflits dans le réseau
Le rôle des entreprises dans la politique	Liens envisagés avec les entreprises et financement par les fondations d'entreprise
MÉMOS MÉTHODOLOGIQUES	
Impacts du positionnement associatif	Les implications du positionnement associatif et de la proximité avec le terrain
Gestion de la « double casquette » chercheuse/bénévole	Les aspects éthiques et scientifiques de notre double identité
Sur la gestion de l'écriture	Les façons de proposer une narration

Tableau 11 : Résumé des mémos d'écriture intermédiaires

III.1.2.3 Un projet additionnel de co-écriture théâtrale de l'ethnographie

De manière secondaire, nous avons développé au cours de la thèse une écriture créative. Cette démarche a été initiée durant le premier séminaire résidentiel du CEFAG en juin 2018 portant sur le projet de thèse¹⁷⁷. Nous avons écrit la structure et une partie des scènes d'une pièce de théâtre intitulée « L'école des fémocrates », une pièce de théâtre comique ainsi que son affiche. **L'Annexe 4** (pages 484 à 491) en présente des extraits. Elle raconte l'intervention de salariées d'une association pour l'égalité en tant que formatrices au « Centre d'apprentissage au féminisme d'État », un organisme dédié à engager tous les fonctionnaires dans la mise en œuvre de dispositifs publics transversaux pour l'égalité. L'intérêt de ce travail dépasse son aspect ludique. Le choix évident de l'écriture théâtrale résonne avec l'inspiration goffmanienne de cette thèse et avec les idées de mise en scène, de rôles, d'interprétation et de jeux de pouvoir dans l'interaction. Plusieurs acteurs¹⁷⁸ de notre terrain ont manifesté la volonté de la lire, de nous proposer critiques et retours, mais aussi de nous suggérer de nouvelles idées. On peut évoquer une dimension de co-écriture, même si c'est la chercheuse *in fine* qui rédigeait la version finale des scènes. En complément des stratégies d'écriture plus traditionnelles, l'écriture créative a accompagné le travail réflexif de la chercheuse et permis aux acteurs d'exprimer leur compréhension de la situation en utilisant la projection. La pièce reflète notre immersion progressive dans le terrain : dans le projet initial, la chercheuse est un personnage à part, munie d'une paire de jumelles qui passe son temps à observer les autres acteurs, commenter et critiquer la situation - de façon agaçante. Elle représente l'archétype de l'intellectuelle dans sa tour d'ivoire, nos problématiques éthiques quant à notre rapport au terrain, les tensions à observer la situation en position d'extériorité. Des actrices associatives nous ont suggéré de supprimer notre rôle, au profit d'un narrateur extérieur. Le format et la fiction permettent aux acteurs de terrain de poser un regard réflexif sur leurs pratiques et leurs relations, avec une dimension de mise en abyme évidente. La chercheuse analyse les interactions entre les acteurs à un niveau micro en se référant à la lentille théâtrale goffmanienne et les acteurs observés participent à la production d'interactions fictionnelles. L'écriture théâtrale contribue à créer des archétypes (exemples : la travailleuse associative sous pression, le responsable public ambitieux qui voit l'égalité comme un référentiel de modernisation de l'État) fondé sur la caricature et l'(auto)dérision. Nous avons utilisé ce matériel pour explorer

¹⁷⁷ Le Pr. Hervé Laroche nous avait demandé une présentation de notre projet de thèse sous un format créatif de notre choix.

¹⁷⁸ Essentiellement des acteurs associatifs, mais aussi deux acteurs publics (notamment pour le troisième extrait proposé en **Annexe 4 pages 490-491**).

des aspects plus invisibles du terrain et à des fins de discussion de notre travail en conférence¹⁷⁹. La création théâtrale n'est qu'un mode d'écriture annexe, ne permettant pas d'évoquer une ethnographie basée sur le théâtre¹⁸⁰ ou interprétée (Rossiter & Godderis, 2011). Elle a toutefois contribué à développer un regard différent sur les données et à établir des relations différentes aux acteurs.

III.2 Des sources de données complémentaires à l'observation participante : entretiens semi-directifs et recueil documentaire

Cette section présente les sources de données ayant été collectées en plus de l'observation participante : les entretiens semi-directifs et le recueil documentaire. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons les modalités de conduite des entretiens semi-directifs (*sous-section III.2.1*). Ensuite, nous détaillons le recueil documentaire effectué (*sous-section III.2.2*).

III.2.1 Les entretiens semi-directifs

III.2.1.1 Acteurs publics et associatifs interrogés

Une première série d'entretiens a été conduite auprès de salariés avec ou sans fonction d'encadrement, de responsables et de bénévoles associatifs du champ régional de l'égalité (8). Ils et elles ont été identifiés et sollicités sur le fondement des données publiques existantes, puis par effet *boule de neige* en demandant aux acteurs déjà rencontrés qui étaient leurs partenaires associatifs, quels interlocuteurs nous conseillaient-ils etc. Ces entretiens nous ont donné une première approche du fonctionnement organisationnel de ces structures et nous ont renseigné sur les discours officiels portés sur les relations aux pouvoirs publics et sur la collaboration. Nous avons arrêté de solliciter des entretiens semi-directifs auprès des associations en constatant que la répétition des discours malgré les différences organisationnelles - une forme de saturation théorique (Thietart, 2014) - et lorsque notre immersion dans le champ nous a permis de fréquenter et d'interagir avec les acteurs associatifs de façon plus spontanée. L'échantillon d'entretiens semi-directifs associatifs ne vise pas à être représentatif du champ de l'égalité. L'intégration des trois catégories de structures identifiées en fonction de leur type

¹⁷⁹ Lors de la Critical Tourism Studies conference 2019, nous avons proposé une présentation mêlant réflexion sur la célébration/cérémonialisation de l'égalité dans les organisations et des extraits de la pièce joués.

¹⁸⁰ Par opposition, les études en santé mobilisent régulièrement des ethnographies fondées sur le théâtre (cf. Stuttaford, Bryanston, Hundt, Lewando, Myles & Tollman, 2006) à des fins de changement des comportements individuels (prévention) et d'habilitation de populations marginalisées à prendre part aux politiques sanitaires.

d'activité et la présence d'associations situées diversement sur le spectre universalisme-multiculturalisme¹⁸¹ nous semble toutefois un atout. Deux entretiens ont été menés avec des acteurs associatifs généralistes : l'un en phase exploratoire avec un acteur associatif dominant la promotion de la RSE de la Région et très actif sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes, Maillon*, l'autre lors de notre première rencontre avec Échanges Associatifs*. Nous avons mené deux entretiens auprès de spécialistes de la politique régionale d'égalité, deux anciennes actrices de ces politiques impliquées dans le champ de l'égalité régional depuis sa genèse. Ces entretiens avaient pour objectif de faciliter notre compréhension du contexte interne de notre terrain et de guider le recueil documentaire que nous conduisions parallèlement. Nous avons pu reconstituer plus rapidement l'histoire de la politique publique régionale et de son organisation grâce à elles, car nous savions quels acteurs chercher. Elles ont appuyé le caractère longitudinal de notre étude en nous offrant une vision rétrospective de la politique régionale que nous avons pu recouper avec des archives et des documents officiels afin de les confirmer. Nous avons rencontré ces actrices par le biais des recommandations des membres de Recherches Femmes* et d'une ancienne DRDFE. Cinq entretiens semi-directifs auprès d'acteurs publics spécialisés dans les questions d'égalité ont été conduits. Ils visaient à comprendre comment les acteurs publics spécialisés envisageaient stratégiquement leurs relations aux associations, avec des entretiens semi-directifs avec la DRDFE et son adjoint, la DRDFE du précédent mandat, une chargée de mission à l'égalité dans une grande collectivité, un membre du Conseil économique social et environnemental régional (CESER) appartenant au groupe de travail dédié à l'égalité. Deux entretiens semi-directifs auprès de responsables publics d'administration déconcentrée non spécialisés dans la question de l'égalité ont été menés. Ces entretiens ont été sollicités afin d'assurer la pertinence de nos propos sur les aspects techniques de cette thèse (notamment la question du financement de la politique publique d'égalité) et pour comprendre la perception de la place de la DRDFE, de la politique d'égalité entre les femmes et hommes et des relations entre l'administration et les associations au sein de l'appareil d'État en région. Les deux responsables interrogés, l'un dans un bureau budgétaire,

¹⁸¹ Nous prenons appui sur la typologie des républicanismes français de Jennings (2000) actualisée par Leyva (2015) qui permet de catégoriser les conceptions associatives de l'égalité. Trois républicanismes sont distingués. D'abord, le républicanisme multiculturaliste promeut « *l'inclusion sociale des individus et des groupes appartenant à des cultures distinctes de la culture dominante, se montrant favorable aux droits culturels et à la reconnaissance publique de la différence* » (Leyva, 2015 : 658). Ensuite, le républicanisme français traditionnel porte une appréhension universaliste et est associé à la laïcité. Il est « *critique vis-à-vis de certaines expressions de la diversité souvent associées à la revendication de particularismes culturels et religieux* » (Leyva, 2015 : 650). Enfin, des postures intermédiaires, universalistes ou multiculturalistes adoucies, correspondent au républicanisme modernisé. La fluidité de l'appartenance et les risques d'une assignation rigide de l'individu à des groupes y sont reconnus.

l'autre dans un bureau Ressources humaines ont été sollicités par le biais de notre réseau professionnel au sein d'administrations déconcentrées.

Type d'acteurs	Entretiens semi-directifs réalisés
Acteurs associatifs spécialisés dans l'égalité (8 entretiens)	Recherches Femmes* (salariée, conseil) Universelles* (salarié, conseil) Femmes d'Ailleurs* (salariée, accompagnement) Noiresetfières* (Présidente, accompagnement) Conviviales (Salariée, accompagnement) Comme l fille* (Administratrice, plaidoyer) Égalité Républicaine* (Présidente, plaidoyer) Échappées Belles * (bénévole, plaidoyer)
Acteurs associatifs non spécialisés dans l'égalité (2 entretiens)	Échanges Associatifs* (salarié, plaidoyer associatif) Maillon (salarié, RSE)
Spécialistes des politiques régionales (2 entretiens)	Clémence, Louise
Acteurs publics spécialisés (5 entretiens)	DRDFE DRDFE adjoint Ancienne DRDFE (2 entretiens) Membre du CESER régional Responsable spécialisée d'une grande collectivité territoriale
Acteurs publics non spécialisés dans l'égalité (2 entretiens)	Responsable public non spécialisé (budget) Responsable public non spécialisé (Ressources humaines)

Tableau 12 : Récapitulatif des entretiens semi-directifs conduits

III.2.1.2 Conduite des entretiens et retranscription

Les entretiens menés sont semi-directifs. Ils ne visent pas le même objectif et ont été conduits sur la base de guides d'entretien différents : les entretiens exploratoires menés auprès des acteurs associatifs visaient de façon large à appréhender les activités de l'organisation, l'histoire de l'association, sa conception de l'égalité, ses relations avec les acteurs publics et avec les autres acteurs associatifs et son inscription dans le champ de l'égalité régional. Les entretiens menés auprès des acteurs publics spécialisés portaient sur l'organisation de la politique publique d'égalité, le rôle des associations et leur perception de leur propre rôle. Les entretiens menés auprès des acteurs publics non spécialisés portaient sur la perception de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'État, sur la transversalité de cette politique publique et sur la perception des administrations spécialisées. Ils ont duré de quarante minutes à une heure trente. Ils ont eu lieu dans les locaux des administrations pour les responsables

publics en poste et dans des lieux publics pour les personnes n'étant plus en poste. Ils se sont déroulés en présentiel, à l'exception d'un entretien téléphonique avec une experte. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription partielle.

Le choix d'une retranscription partielle des entretiens a été effectué pour deux raisons. D'abord, les entretiens formels sont des matériaux annexes dans notre design de recherche ethnographique, fondé sur l'observation participante et les entretiens informels. Nous nous intéressons avant tout aux pratiques de collaboration et aux interactions entre les acteurs, qui ne peuvent pas être pleinement saisis par des entretiens formels qui offrent un discours officiel de la collaboration. Les entretiens formels renseignent sur les interactions entre les acteurs et la chercheuse. Ils reflètent un discours officiel de la collaboration qui se retrouve dans une partie du recueil documentaire et dans les interventions publiques déjà retranscrites dans le cadre de l'observation participante. Ensuite, ces entretiens ne forment pas un corpus homogène, puisqu'ils visent des objectifs différents. Une retranscription complète et exhaustive des entretiens ne nous paraissait pas pertinente dans le cadre de notre question de recherche¹⁸². Comme le souligne Rioufreyt (2016 : 3) « Transcrire doit donc être la conséquence d'un choix réfléchi et non d'une simple habitude de recherche routinisée. » En début de recherche, nous transcrivions de façon assez extensive les entretiens parce que cela nous rassurait dans le contexte d'un terrain de thèse encore mal connu. Au fur et à mesure, nous nous sommes détachés de la retranscription pour privilégier l'écoute des enregistrements (Kaufmann, 2011) et la retranscription partielle des passages intéressants.

III.2.2 Le recueil documentaire

III.2.2.1 Documentation du contexte externe du cas

Un recueil documentaire important a été constitué avec des sources publiques et internes. Le recueil documentaire a visé essentiellement à l'appréhension du contexte interne et externe de notre terrain. L'analyse s'est aussi nourrie d'une mise en regard des documents collectés et des données issues des autres sources (par exemple, les données budgétaires collectées peuvent être mises en regard de la perception exprimée des acteurs associatifs dans des entretiens, ou du discours officiel des acteurs publics). Nous nous sommes appuyée sur les travaux académiques déjà menés à l'échelle nationale, notamment ceux de Dauphin (2002 ;

¹⁸² L'enregistrement des entretiens effectués pourra toutefois permettre de les mobiliser ultérieurement dans une perspective de retranscription complète et de codage systématique via l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives assisté par ordinateur (CAQDAS), éventuellement en complétant le corpus par la réalisation de nouveaux entretiens.

2006 ; 2010) et Revillard (2007 ; 2017) retraçant l'histoire administrative de la politique publique d'égalité en France à partir d'un travail d'archives, d'autres travaux sur les enjeux actuels des politiques d'égalité (Pfefferkorn, 2002 ; Blanchard, 2013 ; 2016 ; Blanchard, Jacquemart, Perrin & Romerio, 2018) ainsi que des travaux sur l'histoire de la cause des femmes et du mouvement féministe en France (Riot-Sarcey, 2015 ; Fraisse, 1998 ; Duby & Perrot, 1991). Nous avons bénéficié du travail de recueil et d'analyse d'archives déjà mené par ces auteurs et autrices pour appréhender le contexte externe de notre terrain. Ces travaux ont constitué un gain de temps précieux pour resituer l'organisation des politiques publiques d'égalité en France, les liens entre mouvement social féministe et politique publique, et la prise en compte par l'État de la cause des femmes dans une perspective socio-historique.

Nous avons mis en place une stratégie des documents publics pertinents en fonction de l'objectif considéré. Pour approfondir la question du contexte externe de notre terrain, administratif et politique, nous avons mobilisé des documents disponibles sur les sites gouvernementaux du secrétariat d'État auprès du Premier ministre, chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, du Service des droits des femmes et à l'égalité, du HCE, du Sénat, de l'Assemblée nationale et de la Cour des comptes. Nous avons aussi utilisé des documents des organismes internationaux (ONU et ONU Femmes, de l'European Institute for Gender Equality, EIGE¹⁸³) et des institutions supranationales (Commission européenne, Parlement européen, Conseil de l'Europe, Fonds social européen) à partir de leur site Internet. Ces documents sont de nature officielle ; ils affirment l'objectif politique de la politique publique d'égalité entre les femmes et les hommes (exemple : feuilles de route ministérielles disponibles sur le site du secrétariat d'État), les axes d'action privilégiés. Les rapports d'information parlementaire et la retranscription des questions orales des députés et sénateurs ont été particulièrement utiles. Grâce à l'outil de recherche, qui permet de chercher des documents sur une plage temporaire de vingt ans, nous avons mis en place une recherche documentaire suivant le principe de l'entonnoir afin de sélectionner les documents pertinents (recherche par mots-clefs « égalité », « égalité entre les femmes et les hommes », « femmes » « associations femmes, puis tri manuel en fonction du contenu, recherche spécifique sur les modes de financement). Les productions des structures internes dédiées à l'égalité (délégation à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, commissions) ont été particulièrement

¹⁸³ Organe consultatif des institutions de l'Union européenne

mobilisées. Les rapports des commissions financières sur la politique publique d'égalité ont eux aussi été exploités.

III.2.2.2 Documentation du contexte interne du cas

Le contexte interne a été appréhendé par le recueil de documents variés : des documents officiels recueillis à partir des sites du CESER régional, de la Région (CPER), de la page Internet et des pages réseaux sociaux de la DRDFE (organigramme, présentation des missions, activité), les rapports officiels du Groupe Égalité. Les documents internes mobilisés sont des documents associatifs (archives, bilans d'activité et financier), des documents fournis par les acteurs publics n'ayant pas ou pas encore de caractère officiel (bilans, synthèses, rapports de mission administratifs) et les documents internes au Groupe Égalité (préparation de rapports, échanges de courriels, documents préparatoires aux réunions). Nous avons d'abord recueilli des archives associatives et publiques retraçant l'évolution de la politique d'égalité régionale et la formalisation des relations entre les pouvoirs publics et les associations. Cela nous a permis de retracer une histoire régionale de l'organisation de cette politique publique qui nous semblait nécessaire dans notre volonté d'une approche processuelle de la collaboration.

N'étant pas sur le terrain depuis 1982, il semblait nécessaire de collecter des données nous permettant d'avoir une approche longitudinale rétrospective des relations entre les associations et les pouvoirs publics. Nous avons recueilli de la littérature associative, notamment des rapports financiers et d'activité permettant de comprendre le contexte de la collaboration. Nous avons rassemblé de la littérature officielle. Les acteurs publics nous ont fourni de la littérature interne (rapports internes, compte-rendu du fonctionnement de fin de mission de la DRDFE, fichiers de demande de subventions) ayant vocation à être rendue publique ou non, mais ne revêtant pas un caractère confidentiel (type protection des données individuelles). Il s'agissait notamment de documents dont la diffusion était restreinte en attente de validation par la hiérarchie ou les instances consultatives et de notes internes.

Élément étudié	Sources publiques privilégiées	Sources internes
<p>CONTEXTE EXTERNE</p> <p>La politique d'égalité entre les femmes et les hommes et son organisation</p> <p>Contexte supranational</p> <p>Histoire et évolution de la politique d'égalité au niveau national</p> <p>Histoire administrative de la politique publique au national</p> <p>Mode de financement de la politique publique</p> <p>Relations avec les associations au national</p>	<p>Niveau supranational : sites Internet de l'ONU, d'ONU Femmes, du Conseil de l'Europe, de la Commission européenne, du Parlement européen, du FSE et de EIGE</p> <p>Site Internet du secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations (communiqués de presse, actualités, feuilles de route), pages du Service aux droits des femmes et à l'égalité (veille et synthèse de l'actualité depuis 2014), du HCE</p> <p>Site Internet du Sénat et de l'Assemblée nationale (notamment Rapport d'informations des délégations aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes).</p> <p>Rapport d'information du Parlement sur les Contrats de plan État Région</p> <p>Rapports de la Cour des comptes relatifs au fonctionnement du SDFE, Rapports de la Commission des finances du Sénat sur le programme 137, la Mission Solidarité, insertion et égalité des chances et le Document de politique transversale</p> <p>Fichier explicatif de subventions par les associations auprès du secrétariat d'État chargé des Droits des femmes</p> <p>Rapports relatifs à l'évaluation des Contrats-Plan État Région</p>	<p>Documents fournis par les acteurs publics régionaux (rapports, pré-rapports, rapports de mission)</p> <p>Liste des subventions des actions associatives accordées par l'administration spécialisée régionale, décomposition du programme 137 dans la Région</p>
<p>CONTEXTE INTERNE</p> <p>Champ de l'égalité régional</p> <p>Modalités de financement et d'organisation de la politique publique régionale</p>	<p>Rapports officiels du Groupe Égalité, documents de communication</p> <p>Page Internet de la DRDFE régionale, site Internet de la Région, du CESER (rapports annuels sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes)</p> <p>Documents budgétaires et d'évaluation de la politique publique régionale</p>	<p>Documents fournis par les associations : bilans d'activité, bilans financiers, archives associatives</p> <p>Documents internes du Groupe Égalité (courriels)</p>

Tableau 13 : Résumé du recueil documentaire effectué

III.3 Une analyse des données fondées sur la complémentarité

Cette section expose la stratégie d'analyse des données. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons les enjeux de notre analyse de données et la façon dont nous les avons pris en compte via la complémentarité et l'itération théorie terrain (*sous-section III.3.1*). Ensuite, nous montrons comment les différents types de données ont été analysées pour aboutir à l'écriture de notre étude de cas (*sous-section III.3.2*).

III.3.1 Enjeux de l'analyse de données et stratégie pour y répondre

III.3.1.1 Enjeux de l'analyse de données

Comme la plupart des études qualitatives, notre étude repose sur plusieurs sources de données : l'observation participante, les entretiens semi-directifs et le recueil documentaire. Au sein de ces grandes catégories, les données collectées peuvent être hétérogènes dans leur forme, leur média de recueil ou l'objectif poursuivi. Ainsi, le volet écrit du carnet de terrain regroupe lui-même des retranscriptions d'interactions quasi-exhaustives entre des acteurs, des comptes-rendus d'évènements plus réflexifs, des descriptions du fonctionnement organisationnel. Il comprend des descriptions, des réflexions pré-analytiques en cours d'observation, à la suite de l'observation et la construction d'une analyse en cours de recueil de données (sommaires puis mémos). S'y ajoute le volet audio et visuel, qui introduit plusieurs autres médias de recueil et formats de données et une documentation de l'incarnation du processus d'enquête. Les entretiens semi-directifs, bien que homogènes dans leur format ne visent pas tous le même objectif : certains documentent un processus historique de constitution du champ (les entretiens « témoignages » des spécialistes de l'égalité), d'autres le discours officiel de la collaboration, d'autres encore éclairent l'organisation politico-administrative de la politique publique. Le recueil documentaire mêle de la littérature officielle et de la documentation interne. Ces documents revêtent des formes différentes (rapports rédigés, tableaux Excel, articles sur des sites Internet). Leurs auteurs et le contexte de leur production sont divers. Ils ont été produits pour des raisons différentes, selon qu'ils s'inscrivent dans une perspective informative, consultative, ou décisionnelle, pour répondre à une obligation légale (documents budgétaires), communiquer sur l'action d'une organisation (documents du site de la SDFE), rendre compte à des membres de l'organisation ou à des parties prenantes externes. Ils sont destinés à un public divers (exemples : parlementaires, décideurs publics, ensemble de la population), plus ou moins large et font l'objet d'une diffusion différenciée (large diffusion et médiatisation, accès libre

dans les bases de recherche des institutions, diffusion en interne des organisations). Les données collectées peuvent être qualifiées de foisonnantes : elles représentent non seulement une quantité de données importante à traiter, mais aussi un ensemble très hétérogène. L'explicitation de la méthode d'analyse est un second enjeu de l'analyse qualitative. L'importance de dévoiler les modalités d'analyse des données qualitatives, parfois perçue comme « intuitive », ou comme « la cuisine interne » de la recherche porte des enjeux scientifiques (la validité et la confiance qu'on peut avoir dans les résultats) mais aussi éthiques (les implications de la recherche pour le décideur). Il s'agit de rationaliser la production de ce travail et d'expliquer au lecteur et à la lectrice par quelle démarche des résultats ont été extraits (Miles, 1979 ; Huberman & Miles, 2003 : 12). L'ethnographie constitue une perspective analytique à part entière, indissociable du processus de collecte. Plus que tout autre méthode, l'enjeu est de ne pas désincarner le terrain lors de la présentation des résultats, c'est-à-dire tomber dans l'écueil de « l'acteur abstrait » (Dumez, 2016). Cette situation explique que les réflexions sur notre méthode d'analyse aient été menées dès les premiers mois de la thèse et de l'immersion sur notre terrain.

Source	Données sur	Elles cherchent à comprendre
Observation participante (carnet de terrain)	Fonctionnement organisationnel Activités associatives et travail au quotidien des membres des organisations Activités de gouvernance associative (CA, AG)	Les impacts organisationnels de la collaboration sur les associations Les significations et représentations de la collaboration pour les acteurs associatifs L'articulation des logiques de collaboration et de marché dans les pratiques quotidiennes La perception de l'articulation entre logiques de collaboration et hiérarchie Les stratégies officielles et délibérées des associations à l'égard de la collaboration
	Activités du Groupe Égalité Gouvernance du Groupe Égalité	Les interactions entre acteurs publics et associatifs et les règles les régissant L'articulation entre logique hiérarchique, de réseau et de marché mise en œuvre par les acteurs publics Les conceptions et la construction de la gouvernance de la collaboration
	Évènements du Groupe Égalité et évènements publics associant acteurs publics et associatifs	La mise en scène de la collaboration gouvernements-associations Les discours officiels de la collaboration Les positions et rapports de pouvoir entre les acteurs
	Entretiens informels	Le discours non officiel de la collaboration auprès des acteurs publics et associatifs Les positions et rapports de pouvoir entre les acteurs
Entretiens semi-directifs	Entretiens auprès des responsables, salariés, responsables et bénévoles associatifs (10) Entretiens auprès de responsables publics spécialisés (actuels et passés) et de responsables non spécialisés (7) Entretiens auprès de spécialistes de la politique d'égalité régionale (2)	Les acteurs en présence, leurs relations, l'environnement institutionnel (démarche exploratoire) L'organisation politico-administrative de la politique publique et le discours officiel de la collaboration L'histoire du champ de l'égalité régional et des politiques publiques
Recueil documentaire	Données secondaires exploitant les archives publiques nationales Littérature officielle sur l'organisation de la politique publique d'égalité (institutions européennes, institutions parlementaires, Cour des comptes notamment) Documents associatifs (dont rapports d'activité et rapports financiers) Archives associatives (dont appels d'offre et appels à projets)	L'environnement institutionnel qui contraint l'agentivité des acteurs L'histoire de la politique d'égalité régionale et son insertion dans la politique d'égalité nationale et supranationale L'histoire des relations entre les acteurs et les dispositifs cadrant ces relations

Tableau 14 : Résumé des données collectées

III.3.1.2 Stratégie développée pour y répondre

Nous envisageons principalement l'analyse des données collectées dans une perspective de complémentarité. Les données n'ont pas été recueillies dans le même objectif ou pour documenter le même niveau du phénomène collaboratif observé. L'analyse de données a donc pour enjeu d'éclairer différents aspects du phénomène, différents niveaux d'analyse (impacts organisationnels de la collaboration *vs* environnement institutionnel de la collaboration) et différentes temporalités (histoire de la collaboration *vs* collaboration en cours dans l'interaction). Par exemple, le recueil documentaire de littérature officielle vise à documenter l'histoire des politiques publiques d'égalité et leur organisation politico-administrative en France et dans la région. Les entretiens semi-directifs sont soit des sources orales pouvant renseigner sur l'histoire régionale et les relations interacteurs, soit des discours officiels de la collaboration. Les pratiques de la collaboration ne peuvent pas être saisies par l'analyse des discours officiels dans l'espace public, tout comme le discours officiel de la collaboration ne peut pas l'être par l'analyse des entretiens informels. Les analyses issues de ces données peuvent être mises en relation pour noter la congruence ou le découplage des discours officiel et informel de la collaboration. Pour déterminer la stratégie d'analyse à développer, nous nous sommes focalisée sur les objectifs de collecte et donc d'analyse de chaque type de données. Cela a permis de regrouper les types de données devant être analysées pour le même objectif.

Dans notre cas, une stratégie de triangulation complète des sources de données (Reidy & Mercier, 1996 ; Denzin, 2017 ; Flick, 2004) comme recouplement systématique des sources de données dans le but de « confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas » (Miles & Huberman, 2003 : 480) ne permettrait pas d'asseoir la fiabilité de nos résultats. En revanche, un recouplement des sources de données visant le même objectif et renseignant le même niveau du phénomène de collaboration observé est pertinent. Par exemple, pour construire une histoire régionale des politiques d'égalité, recouper des sources écrites (documents officiels, archives associatives) et des sources orales (entretiens auprès des spécialistes des politiques d'égalité, entretiens informels avec des acteurs présents depuis longtemps dans le champ) est nécessaire.

Afin de gérer le foisonnement et la diversité des données, l'analyse n'a pas été envisagée comme la dernière étape d'une recherche qui aurait été linéaire, mais comme un processus débutant dès le début de la collecte de données (Huberman & Miles, 2003 : 28) : l'analyse est intégrée à trois flux d'activités interreliés qui sont développées pendant et après le recueil de

données. Premièrement, l'analyse revêt une phase de condensation des données qui consiste à une sélection, une simplification, une transformation des données brutes. Les données sont condensées continuellement, et les choix opérés par le chercheur ou la chercheuse en amont de la collecte de données (sélection d'un cas, d'une méthodologie) participent de façon anticipée à cette condensation (Huberman & Miles, 2003). Celle-ci se poursuit jusqu'au produit fini et ne se limite pas à une transformation des données qualitatives en statistiques : elle peut prendre la forme de résumés, de mémos, de matrices, de codages. Ce processus réduit la complexité des données traitées. Le deuxième processus de l'activité analytique est la présentation de données. Fond et forme ne sont pas deux éléments séparés et la production de formats de présentation narratifs, mais aussi non-narratifs (schémas, tableaux) intermédiaires ou finaux accompagne l'analyse. La dernière activité est l'élaboration et la vérification des conclusions. Elle prend une importance particulière à la fin de l'enquête de terrain, pour l'élaboration du rapport final, mais a en fait lieu durant la collecte de données.

L'écriture et la structuration des carnets de terrain que nous avons décrites ont été partie intégrante de l'analyse en cours de données. Suivant les conseils de notre directeur de thèse, nous avons construit de nombreux formats de présentation non-narratifs (Huberman & Miles, 2003) au fur et à mesure de notre cheminement de thèse. Ils ont pris principalement la forme de tableaux, de matrices, de schémas et de cartes mentales. Par exemple, la typologie des associations que nous avons retenue comme pertinente pour décrire la structuration associative du champ est le fruit d'une construction de matrices comparatives entre les associations avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens exploratoires, de la réduction successive des données et de notre approfondissement des typologies proposées par la littérature associative. La première matrice était constituée de dix colonnes représentant chacune une association, avec différents items pour les comparer en ligne : ciblage de la population, stratégie d'action, activité, profil des fondateurs, ressources, présentation du projet, conception de l'égalité, source de légitimité, rapport aux pouvoirs publics. La condensation des données était un exercice difficile et chronophage, et la première version de cette matrice était illisible pour un lecteur extérieur. Il s'agissait toutefois d'une étape fondamentale. Nous contraindre à constituer cette matrice et à condenser progressivement les données, nous a permis de dégager les variables importantes pour penser différents types de relations avec les pouvoirs publics. Ce format d'analyse non-narratif en cours de recueil a aussi permis d'orienter la collecte de données. En l'occurrence, nous avons constaté l'imprécision et l'incomplétude des données financières que nous possédions sur les associations, situation à laquelle la collecte de données ultérieure a pu

répondre. Les raisons de cette incomplétude ont aussi pu être questionnées. Les allers-retours entre l'écriture de mémos et ces formats non narratifs ont été déterminants pour construire une monographie dont l'objectif était de restituer un processus de structuration toujours en cours lors de la collecte de données. Les étapes intermédiaires nous ont permis de dégager des récits à la fois cohérents, mais ne caricaturant pas la situation organisationnelle. À partir de détails contextuels pouvant de prime abord sembler anecdotiques (Becker, 2007) ou très situés, nous avons constitué un récit de notre terrain.

Beaucoup de méthodologie d'analyse de données issues de l'ethnographie prennent appui sur la théorie enracinée et cherchent à faire émerger des codes à partir des notes de terrain. Nous inscrivant dans l'ECM, notre démarche s'est ancrée dans une première référence à la théorie et un affinement de notre cadre théorique au cours de l'enquête de terrain. Le prisme théorique néo-institutionnaliste et en particulier le concept de champ, a dès le départ constitué une lentille théorique pour voir notre terrain parce que nous étudions des acteurs ayant conscience de se mouvoir dans un environnement institutionnel, où l'État et le marché sont des acteurs. Au fur et à mesure de nos lectures conceptuelles et théoriques et de notre processus d'immersion, notre cadre théorique s'est affiné. Une conception particulière du champ, le CAS, s'est dégagée pour cadrer ce que nous observions. De la même manière, notre focalisation sur les pratiques et les stratégies des acteurs organisationnels à l'égard de la collaboration était initialement cadrée par la théorie de l'entrepreneur institutionnel. Certaines observations du terrain étaient complètement appréhendées par cette théorie, mais d'autres efforts observés des acteurs pour construire la collaboration n'y étaient pas réductibles : les efforts collectifs, les situations où des acteurs ne sont pas en mesure de s'ériger en entrepreneurs institutionnels mais ne sont toutefois pas passifs dans le changement institutionnel. L'usage de la TNI a orienté notre analyse la plus micro, celle des interactions, à partir de ses fondements microsociologiques. Les travaux de Goffman se sont progressivement imposés comme les plus pertinents. Le cadre théorique n'a donc pas fait l'objet d'une transposition automatique au terrain : il a évolué au fur et à mesure de la démarche d'enquête. Sa présence dès le début de la collecte des données a été indispensable à l'analyse dès la collecte des données. Il a fourni des catégories et des méthodes d'analyse qui se sont affinées progressivement mais qui forment une cohérence d'ensemble malgré les différents niveaux d'analyse en jeu et la diversité des données collectées. Nos données ont pu être analysées à partir de cette grille de lecture évolutive.

III.3.2 Construction de l'étude de cas

III.3.2.1 Une perspective historique sur les contextes externe et interne du cas

Afin de construire notre étude de cas d'une collaboration gouvernements-associations, nous devons adopter une stratégie d'analyse qui permette de resituer notre cas dans son environnement institutionnel actuel et dans une perspective historique. La collaboration en cours que nous étudions est cadrée par une histoire des politiques d'égalité et son organisation politico-administrative nationale et régionale. Une étude de cas doit donc analyser le contexte présent mais aussi le contexte passé, dans une compréhension processuelle de la construction des politiques publiques. Une approche contextualisée est cohérente avec notre approche processuelle de la collaboration qui requiert d'étudier le phénomène observé de façon située et dynamique (Paillé & Mucchielli, 2016). Cette présentation de l'environnement institutionnel de la collaboration et de son évolution doit éviter l'écueil d'asphyxier (Pettigrew, 1990) le lecteur ou la lectrice à cause de la quantité de données en jeu, mais aussi d'offrir une vision caricaturale du contexte.

Pour étudier le contexte externe du champ de l'égalité étudié, nous nous sommes appuyée sur les documents officiels recueillis à l'échelle nationale et supranationale et les travaux déjà menés par d'autres chercheurs et chercheuses sur base d'archives (Dauphin, 2002 ; 2006 ; 2010 ; Revillard, 2007 ; 2016 ; Pfefferkorn, 2002 ; Blanchard, 2013 ; Fraisse, Dauphin & Sénac-Slawinski, 2008). Nous avons cherché à construire une chronologie, c'est-à-dire non seulement à reconstituer le flot des événements mais aussi à repérer des séquences, des processus et des flux (Miles & Huberman, 2003 : 216-217). Pour ce faire, nous avons construit des matrices chronologiques, soit des tableaux cherchant à organiser par séquence la compréhension d'un phénomène particulier à partir de nos lectures. Nous avons cherché à retracer l'organisation politico-administrative des politiques d'égalité en France depuis les premières politiques publiques en 1974. Cette première matrice offre une description de l'évolution de l'organisation politico-administrative des politiques publiques d'égalité au fil du temps : structure politique (dénomination, nom du responsable politique), structure administrative (existante ou non, dénomination), budget de fonctionnement (oui/non/niveau), budget d'intervention (oui/non/niveau), compétences. Les périodes constituées correspondaient donc aux temps politiques, s'apparentant davantage à une liste ordonnée. Nous avons ajouté à cette matrice des colonnes sur les autres acteurs impliqués, le contexte politique (majorité présidentielle, situation européenne), le contexte social (revendications des mouvements

sociaux), le contexte économique, les relations aux autres administrations, les interlocuteurs associatifs privilégiés, les relations aux associations et la déclinaison de la politique nationale envisagée en région. Nous avons obtenu une matrice géante de 14 colonnes, difficilement lisible malgré notre volonté de synthétiser le contenu. Celle-ci a fait l'objet de condensation successives (*cf. Annexe 5* pages 492-494). Les allers-retours entre les formats narratifs (écrire un résumé de la matrice) et non narratifs (reconstruire une matrice, construire des schémas pour représenter les évolutions) nous ont permis de passer d'une matrice descriptive à un texte analytique. Ainsi, nous avons recherché des périodes temporelles pouvant être rassemblées dans une même séquence. Elles sont repérables par des répétitions entre plusieurs lignes correspondant à différentes périodes temporelles. La matrice permet de repérer la persistance de certains phénomènes : par exemple, les relations des structures spécialisées aux autres administrations sont toujours marquées par une faible légitimité des acteurs publics spécialisés dans l'égalité au sein de l'État. Toutefois, une étude plus approfondie de la matrice montre un léger glissement de ce manque de légitimité, de l'opposition à la remise en cause même de l'existence de structures spécialisées par les autres acteurs étatiques à une marginalisation persistante sans remise en cause de leur existence. La TNI sélectionnée nous offre un cadre en orientant notre analyse autour du développement d'un champ de politiques publiques marqué par trois grandes phases (émergence, institutionnalisation, maturité) et dont les dynamiques peuvent être resituées par rapport à l'influence de champs stratégiques multiples formant son environnement institutionnel. Notre étude de cas cherche donc à analyser la constitution d'un champ dédié à l'égalité entre les femmes et les hommes à partir de l'interaction entre les différents champs identifiés. L'approche historique que nous proposons correspond à l'analyse des CAS proposée par Fligstein et McAdam (2012) déjà menée pour les politiques raciales aux États-Unis et les politiques hypothécaires.

III.3.2.2 Une perspective néo-institutionnaliste du cas centrée sur le concept de CAS

La perspective historique adoptée pour comprendre le contexte externe du cas a été appliquée au contexte interne. Nous avons cherché à comprendre comment les relations gouvernements-associations aujourd'hui observées s'inscrivaient dans une histoire des politiques publiques régionales et leur organisation politico-administrative. Compte tenu des liens entre politiques publiques nationales et régionales dans un État centralisé comme la France, nous cherchions à montrer comment l'histoire régionale s'inscrit dans l'histoire nationale tout en présentant des spécificités : elle n'en est pas la simple transposition mais une déclinaison. Les liens entre CAS national de l'égalité et CAS régional sont ainsi explorés. Pour

retracer cette histoire régionale, nous avons recouper deux types de sources : le recueil documentaire et les entretiens offrent des témoignages a posteriori sur la constitution des politiques d'égalité. La triangulation des deux types de sources permet de répondre aux limites que pose chaque type de données. Ainsi, le recueil documentaire est forcément incomplet ou présentant des informations difficilement accessibles. Les informations données dans les témoignages oraux des acteurs et actrices ont pu aiguiller la recherche de documents publics les confirmant (par exemple, le nom des déléguées régionales depuis 1981) tandis que les documents publics ont pu appuyer nos conversations avec les acteurs. Le recueil de données historiques présente la limite de s'appuyer sur les informations que les acteurs ont pu ou souhaité conserver. Ces données s'inscrivent souvent dans une perspective factuelle, présentent une version unifiée et officielle d'un évènement ou d'une situation. Les jeux de pouvoir politiques, très importants pour comprendre le contexte dans lequel une décision a été prise ne sont présents qu'en filigrane. Les témoignages oraux permettent à la chercheuse de « décoder » et d'appréhender plus finement le contexte de production de ces documents, offrant une approche incarnée de l'histoire. De l'autre côté, les témoignages oraux présentent des limites liées à leur nature. Les acteurs y offrent une narration située, leur perception de la situation passée, de façon rétrospective. Ils peuvent omettre, oublier ou être imprécis sur des éléments. Le recoupage des informations avec les documents collectés permet de vérifier la fiabilité des informations et de comprendre la position de nos interlocuteurs influençant leur narration. Notre analyse s'est fondée sur un croisement des sources et une démarche de condensation progressive des informations via les aller-retours entre matrices historiques et formats narratifs. Elle s'appuie sur une grille de lecture néo-institutionnaliste et sur l'identification de CAS à l'échelle régionale. Nous avons ainsi cherché à analyser la place du champ de l'égalité au sein du champ politique régional et à caractériser les relations qu'il entretient avec d'autres CAS. Nous visons à rendre compte du processus de structuration d'un champ régional de l'égalité marqué par plusieurs phases : émergence, institutionnalisation et maturation. Pour chaque étape, des acteurs ont été identifiés et leurs implications analysées à l'aune des catégories proposées par notre cadre théorique : les différentes étapes du processus d'entrepreneuriat institutionnel, ou la caractérisation du travail institutionnel mené. Nous avons mis en lien la position des acteurs (dominants/dominés/ centraux/périphérique/ marginaux sécants) au sein du champ de l'égalité avec leur position dans d'autres CAS : pour les acteurs publics impliqués, au sein du CAS étatique, pour les acteurs associatifs, au sein du champ de l'ESS régional ou d'autres champs. Ce repérage des différentes positions des acteurs a été mis en lien avec les différents types de stratégies observées à l'égard du développement de relations intersecteurs.

L'analyse des dynamiques relationnelles entre les acteurs a été appréhendée via notre cadrage théorique, en mobilisant les données d'observation participante.

III.3.2.3 L'analyse des interactions

Pour comprendre la collaboration comme un processus en cours conduit par les acteurs, une partie importante de notre étude de cas suppose d'analyser les interactions entre les acteurs associatifs et entre les acteurs associatifs et les acteurs publics. Pour mener cette analyse, nous avons utilisé les possibilités d'analyse de l'interaction et les catégorisations offertes par deux livres de Goffman, *les Cadres de l'Expérience* (Goffman, 1991) et *Façons de parler* (Goffman, 1987). Le travail de Céfai et Gardella (2012) sur l'analyse des situations selon Goffman nous a particulièrement aiguillée. Nous cherchons à analyser comment les relations gouvernements-associations et la collaboration sont mises en scène, interprétées. Dans la perspective de Goffman, cette mise en scène ne doit pas être comprise comme une manipulation mise en œuvre par des acteurs rationnels qui pourraient choisir leurs masques. Elle relève de l'ordre de l'interaction : les situations sociales sont régies par des règles auxquels les acteurs se conforment, ils endossent des rôles spécifiques en fonction de cet ordre. L'analyse d'une interaction amène à identifier les règles régissant les relations entre les acteurs et les opérations qu'ils mènent pour maintenir le cadre d'action. D'abord, une interaction peut être analysée par le repérage d'un cadre primaire : la réponse communément partagée des acteurs à la question « qu'est-ce qui se passe ici ? », l'activité littérale. L'enjeu est de repérer les opérations de transformation qui permettent de passer d'une compréhension littérale de la situation à d'autres significations, le cadre secondaire. Deux situations répondant au même cadre primaire peuvent avoir des cadres secondaires différents¹⁸⁴. L'analyse de l'interaction a pour enjeu de « saisir la pluralité des significations engagées, des intérêts mis en jeu, des modalités d'engagement et des degrés de réflexivité » (Céfai & Gardella, 2012 : 237). Saisir le passage du cadre primaire au cadre secondaire implique de repérer les activités (événements, gestes, paroles) de transformation des acteurs : les modélisations (faire-semblant, rencontres sportives, cérémonies, réitérations, détournements) qui sont les opérations de transcription dont tous les acteurs sont conscients et les fabrications (complot, surveillance, infiltration, piège, endiguement mutuel) où un ou plusieurs acteurs cherchent à tromper unilatéralement les

¹⁸⁴ L'exemple communément utilisé est celui d'un cadre primaire du combat dans lesquels les acteurs se donnent des signes pour donner le change, se signifier que le cadre secondaire est le jeu.

autres¹⁸⁵. L'analyse doit caractériser les modalités d'engagement des acteurs dans la création d'un cadre secondaire.

L'analyse s'est concentrée sur le repérage des règles de l'interaction entre les acteurs publics et associatifs et entre acteurs associatifs dans différents contextes. Ces règles étant tacites et intériorisées par les acteurs, elles peuvent être observées en cas de transgression. La transgression des règles de l'interaction peut amener une rupture de l'interaction, mais aussi plus communément un malaise, un agacement, une sanction. Des activités réparatrices peuvent être repérées. Ce sont celles que les acteurs mettent en œuvre pour réparer une offense ou pour prévenir une offense future : les justifications (invoquer des circonstances atténuantes pour transgresser la règle), les excuses (signifier qu'on est désolé), prières (s'enquérir de ne pas déranger l'autre). Les transgressions de règles sont « une sorte de révélateur, au sens chimique du terme, de la « normalité » réglée de la réalité sociale » (Céfaï & Gardella, 2012 : 241). Le système de règles peut être reconstitué à partir des ruptures et des opérations des acteurs pour les rétablir.

L'analyse de l'interaction comprend une description temporelle du cadre : la « parenthèse conventionnelle » (Goffman, 1987 : 251) c'est-à-dire comment l'activité collective est délimitée par des rituels d'ouverture et de clôture, qui vont cadrer temporellement l'engagement des acteurs, la participation ratifiée. Elle analyse aussi les « affects conventionnels » c'est-à-dire les émotions que les acteurs doivent exprimer et ressentir dans la situation donnée, compte tenu de leur rôle. L'analyse de l'interaction doit repérer les rôles participationnels : décrire, au-delà des identités individuelles quel rôle est endossé en fonction de la situation. Ces rôles peuvent être transformés au cours de l'interaction, ce qui est repérable par des signaux verbaux, para-verbaux et non verbaux (changements d'attitude, distance corporelle, regard). Le cadre de participation définit les places devant être occupées par chaque acteur, les droits et devoirs associés et *in fine* les attentes qu'ont les acteurs les uns envers les autres. Différents statuts peuvent être repérés. Certains participants sont ratifiés, leur présence est requise par le cadre de la participation, d'autres sont des tiers. Au sein des participants ratifiés, on peut repérer trois rôles de production : l'animateur (ceux qui interprètent la scène), l'auteur (ceux qui composent la scène, se confondant ou non avec l'animateur, présent ou pas dans l'interaction et le mandant (celui qui a donné le mandat pour qu'on parle en son nom). Les récepteurs ont des positions diverses : ratifiés (normalement intégré au cadre de participation)

¹⁸⁵ Ces fabrications peuvent être bénignes ou abusives, selon qu'elles soient inoffensives moralement ou non.

ou non (non invité, non officiel), visés ou non visés par les producteurs. Les acteurs appuient une construction du *Nous* au nom duquel ils s'expriment. Ils mobilisent dans leur discours un ensemble de personnages réels ou fictifs, présents ou non dans l'interaction, ou se mettent eux-mêmes en scène dans des situations passées ou futures. Les acteurs interagissent à travers un canal d'interaction principal, qui correspond au cadre primaire et à la communication dominante : comment l'engagement des acteurs est distribué et coordonné dans une situation donnée. Le canal de direction va lier locuteurs et interlocuteurs et assurer la continuité de l'interaction et l'enchaînement des propos. Le canal de régulation va permettre aux acteurs de modifier les rythmes de l'interaction. Le canal de dissimulation correspond aux modes parasites de circulation de la parole, explicite (exemple : l'aparté entre des acteurs), caché (exemple : insinuation) ou en dehors des limites de la rencontre (exemple : commentaire de la communication dominante après la clôture).

Repérer le cadre primaire	Quel est le sens littéral que les acteurs donnent à l'interaction ?
Repérer les opérations de transformation	Quelles sont les modalités d'engagement des acteurs dans la création du cadre secondaire ? Quelles modalisations ? Quelles transformations
Repérer le cadre secondaire	À partir des opérations de transformation repérées, quelles sont les significations de l'interaction ?
Repérer les règles de l'interaction	Identifier leur transgression et les rituels de réparation mis en œuvre. Identifier les troubles de la communication
Repérer la dimension temporelle du cadre	Quels sont les parenthèses (rituels de salutation et de clôture) et les affects conventionnels ? Quelle séquence d'activités engage réciproquement les acteurs ?
Repérer les rôles participationnels	Qui sont les participants ratifiés ? Quels rôles de production ou de réception ? Quelle transformation de ses rôles ? Qui est le Nous ?
Repérer les personnages	Qui sont les figures mobilisées dans le discours ?
Repérer les canaux de communication et la communication dominante et subordonnée	Comment l'interaction est-elle coordonnée ? Quels modes parasites de communication ?

Tableau 15 : Analyse de l'interaction d'après Goffman (adapté de Goffman, 1987, 1991 et Céfai & Gardella, 2012).

III.3.3.4 L'écriture de notre étude de cas

Pour la présentation finale de notre étude de cas, nous proposons un récit guidé chronologiquement et thématiquement. La première partie situe le cas dans sa perspective historique et restitue l'environnement institutionnel du champ de la promotion de l'égalité en France et dans la région. La seconde partie se concentre sur l'analyse des dynamiques

relationnelles au sein du champ de l'égalité depuis la création du champ jusqu'à aujourd'hui. La troisième partie se focalise sur la gouvernance de la collaboration au sein du Groupe Égalité, qui représente l'évolution la plus récente du champ. La narration est organisée autour de thématiques qui suivent une progression chronologique par séquence temporelle plutôt que par périodes successives. Cette construction de l'étude de cas et ce format de présentation résulte des démarches de condensation. Afin de ne pas tomber dans l'écueil de « l'acteur abstrait » (Dumez, 2016) qui serait incohérent avec notre démarche ethnographique et notre volonté d'une approche incarnée de la collaboration, nous proposons une exposition des situations de terrain via une mise en récit doublée de vignettes thématiques qui devraient permettre aux lecteurs et lectrices de voir les acteurs et leurs interactions « en chair et en os ». Ce sont des formats narratifs très utilisés en ethnographie : ce sont des encarts descriptifs organisés autour d'une description de scène (Van Maanen, 2011b) ou d'une thématique donnée du terrain. Elles sont une richesse indéniable de l'ethnographie mais sont parfois critiquées pour l'opacité de leur processus d'écriture (Bönisch-Brednich, 2018 : 4).

L'ethnographie est toujours une mise en récit ; certains éléments vont être mis en avant par rapport à d'autres afin de rendre une écriture « policée », une histoire cohérente sur le cas par rapport à la question de recherche posée. Le risque des vignettes est de figer la réalité, de donner trop d'importance à des éléments intenses mais peu réguliers (conflit) ou au contraire de créer une « situation typique » éloignée des situations observées. La constitution de vignettes sur les « Journées types » des personnes observées en est un exemple. Elles sont très utiles pour comprendre rapidement le fonctionnement organisationnel et les préoccupations quotidiennes des acteurs. Elles sont problématiques lorsque le chercheur ou la chercheuse ne les présente pas comme une construction mentale faite pour simplifier la réalité sociale. Ainsi, la Journée type n'est pas une moyenne des journées, elle cherche à montrer une journée représentative, un idéal-type qui n'existe pas *per se*, dans un but de condensation. Les vignettes ont tendance à se concentrer sur des situations perçues comme représentatives par le chercheur ou la chercheuse d'une part et des événements critiques, des anomalies du terrain. La volonté de produire une histoire lisible, policée doit donc être contrebalancée par des dispositifs visant à ne pas caricaturer une réalité sociale pourtant plus nuancée. L'insertion des vignettes dans le récit et sa mise en lien avec l'analyse théorique a aussi un enjeu : les vignettes ne sont pas de simples illustrations, elles appuient la théorie. Elles ne doivent pas non plus être le seul espace où le

lecteur puisse « voir le terrain »¹⁸⁶. Pour répondre à ces critiques, nous avons cherché une multiplicité de points de vue extérieurs sur notre travail d'écriture en nous efforçant d'explicitier notre façon d'écrire et de présenter notre terrain. Le lien privilégié entretenu avec notre terrain nous a permis de faire part aux acteurs de la construction de notre analyse. Cela nous a permis de ne pas constituer comme significatifs des éléments qui ne l'étaient pas pour les acteurs. L'association des acteurs du terrain avec la démarche de recherche est une bonne pratique associée à la production narrative et de vignettes. Nos vignettes ont été écrites à partir des narrations produites par les acteurs en situation, à partir des retranscriptions de leurs discours et interactions dans notre journal de terrain. Le contenu des vignettes a pu être discuté avec certains acteurs du terrain, de façon privilégiée avec les acteurs et actrices de terrain, notamment associatifs. Ils ont pu nous amener à nuancer, amender ou rajouter des détails à leur sens significatifs pour comprendre l'histoire.

Cette section a exposé notre méthode pour collecter et analyser les données diverses et foisonnantes issues de notre enquête ethnographique. Elle a exposé comment un récit du cas a été constitué pour offrir une vision émique du processus de collaboration.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a déroulé la méthodologie suivie pour construire un cas ethnographique d'une collaboration gouvernements-associations conçue à l'échelle inter-organisationnelle d'un CAS et le positionnement de la chercheuse adapté à cet objectif. Il nous a permis d'exposer notre méthodologie de recueil et d'analyse de données et notre terrain. Nous y avons présenté les différentes données collectées, leur objectif de collecte et les modalités de recueil. La gestion du carnet de terrain ethnographique a fait l'objet d'une focalisation particulière, les données issues de l'observation participante étant les principales données collectées dans ce travail de thèse.

¹⁸⁶ La présentation sous encadré des vignettes renforce la perception d'un travail empirique dissocié du travail théorique.

Conclusion de la deuxième partie

À travers ses deux chapitres, notre deuxième partie a exposé le design de recherche et la construction de notre ethnographie de la collaboration gouvernements-associations. Nous y avons d'abord soutenu la pertinence d'adopter un positionnement épistémologique constructiviste : il est cohérent avec notre cadre théorique, la portée critique de notre travail et la prévalence des positionnements positivistes dans les études sur la collaboration intersecteurs. Nous y avons ensuite développé notre choix d'une ethnographie organisationnelle construite non à partir d'une structure organisationnelle mais d'un processus d'organisation, centrée sur les dynamiques relationnelles entre des acteurs publics et associatifs réunis autour d'un problème public. Cette ethnographie à l'échelle d'un champ apparaît pertinente compte tenu du caractère inter-organisationnel du phénomène de collaboration observé et peut s'appuyer sur les travaux sur le renouvellement de l'ethnographie organisationnelle. L'usage de l'ethnographie en management public reste minoritaire mais se développe beaucoup. Nous avons exposé la sélection de notre cas ethnographique autour d'un champ de l'égalité entre les femmes et les hommes à une échelle régionale française en précisant la méthodologie de délimitation du cas ethnographique suivie et notre positionnement scientifique et éthique. Nous avons détaillé la stratégie de collecte et d'analyse des données ayant été construite, en insistant particulièrement sur l'observation participante et le processus d'écriture tous deux au cœur de toute démarche ethnographique. La prochaine partie est consacrée à l'exposition des résultats et à la discussion.

TROISIÈME PARTIE :

ÉTUDE D'UN CAS DE COLLABORATION

GOUVERNEMENTS-ASSOCIATIONS ET DISCUSSION

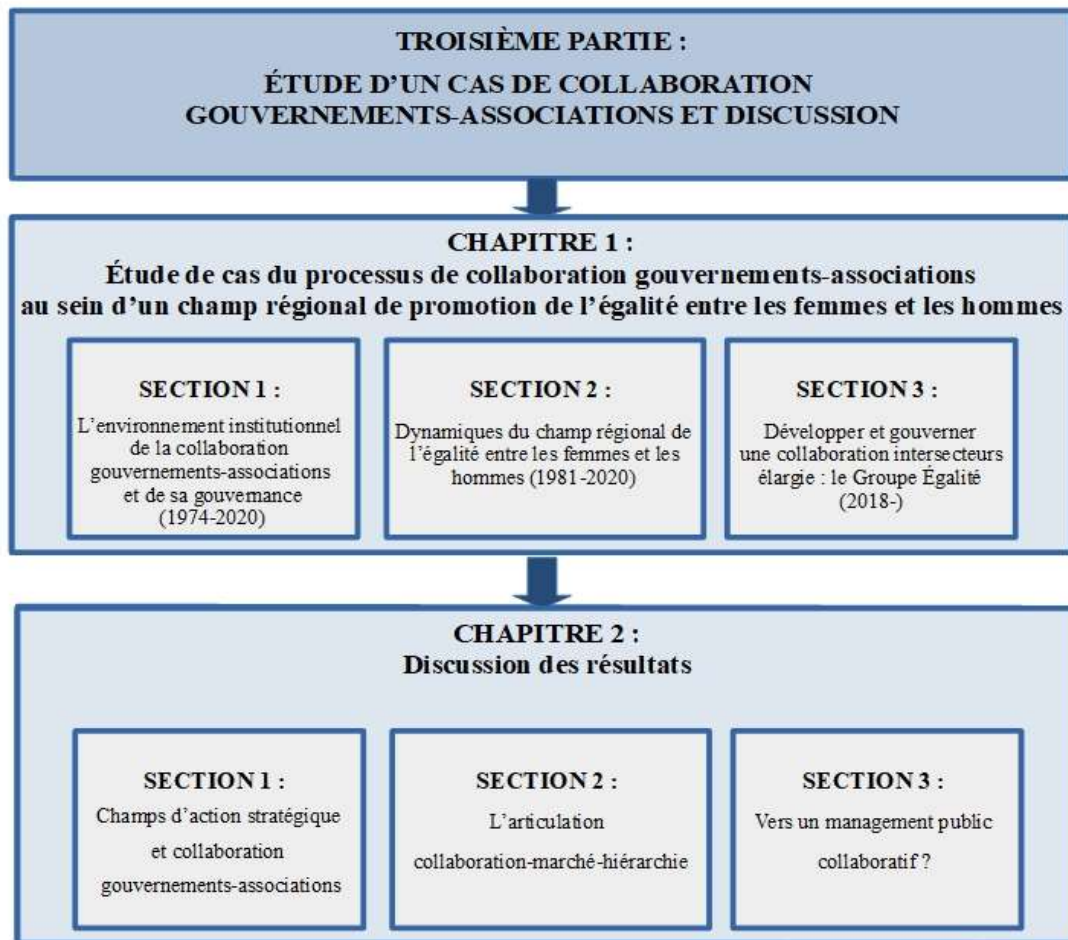
Introduction de la troisième partie

Notre deuxième partie nous a permis d'exposer la méthodologie adoptée pour conduire notre travail de terrain et comment celle-ci a été conduite. Cette troisième partie est consacrée à l'exposition des résultats de notre analyse. Elle présente notre étude de cas de la collaboration gouvernements-associations pour la construction de politiques publiques régionales d'égalité entre les femmes et les hommes. Une narration chronologique et thématique guidée par le cadre néo-institutionnaliste expose les résultats de notre travail de terrain pour notre question et nos axes de recherche. Nous y décrivons l'évolution des dynamiques relationnelles entre acteurs gouvernementaux et associations depuis 1981 et les efforts et difficultés des acteurs pour construire, étendre et gouverner une organisation collaborative dans ce domaine d'action publique. Notre discussion met en regard ces résultats avec la littérature existante. À cet effet, la partie est divisée en deux chapitres.

Le premier, *Étude de cas du processus de collaboration gouvernements-associations au sein d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes*, restitue notre analyse de terrain en adoptant une présentation chronologique et thématique.

Le deuxième chapitre, *Discussion des résultats*, propose une mise en conversation des résultats avec la littérature collaborative et en management public.

Figure 9 : Représentation de la structure de la troisième partie



CHAPITRE 1 : Étude des dynamiques relationnelles gouvernements-associations au sein d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes

Introduction du premier chapitre

Ce chapitre présente notre étude du cas des dynamiques relationnelles gouvernements-associations au sein d'un champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en articulant les données collectées avec le cadre néo-institutionnaliste intégrateur mobilisé. Il situe notre cas dans une perspective historique depuis l'émergence des premières politiques publiques d'égalité en France, en 1974. Nous rendons compte du cas du champ régional observé depuis 1981 en adoptant une perspective néo-institutionnaliste centrée sur le concept de champ, compris comme CAS. Nous proposons une approche chronologique d'apparition et de structuration de ce champ. L'étude souligne la diversité des stratégies associatives et gouvernementales à l'égard de la collaboration et leur évolution dans l'interaction. Elle développe les liens entre domaines de politiques publiques peu prioritaires, voire subalternes dans la hiérarchie des politiques publiques et développement de la collaboration. La collaboration avec les associations y apparaît comme un palliatif de la sous-dotation et de la faible priorisation de ces politiques publiques, mais aussi comme un instrument de rationalisation budgétaire dans le cadre du NPM. Notre travail souligne l'opposition des visions associatives et publiques sur l'articulation de la collaboration avec les logiques de régulation de hiérarchie et de marché et le rôle de l'acteur public dans le développement de la collaboration. Cette dissociation apparaît au cœur des difficultés à créer de la confiance entre les partenaires, légitimer le leadership de la collaboration et appréhender les conflits.

À cet effet, le chapitre est divisé en trois sections. Nous présentons d'abord une analyse de l'environnement institutionnel formant le cadre des dynamiques relationnelles intra et intersecteurs observées au sein du champ (*Section I.*). Ensuite, nous analysons les dynamiques relationnelles traversant le champ de l'égalité régional (*Section II.*). Enfin, nous exposons le travail conduit par les acteurs au sein du Groupe Égalité pour développer et gouverner une collaboration autour des politiques publiques d'égalité régionales (*Section III.*)

Section I. L'environnement institutionnel de la collaboration et de sa gouvernance (1974-2020)

Cette section propose une analyse de l'environnement institutionnel cadrant les dynamiques relationnelles et le processus de collaboration gouvernements-associations observé. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous fournissons une analyse historique des relations entre associations et acteurs gouvernementaux pour l'organisation de la politique publique d'égalité (*section I.1*). Ensuite, nous exposons comment la transversalisation de la politique d'égalité implique la mobilisation de partenaires (*section I.2*). Enfin, nous montrons comment cette politique publique a été affectée par l'arrivée tardive d'une logique de régulation des acteurs associatifs et publics par le marché (*section I.3*).

I.1 Une organisation d'une politique publique d'égalité aux ressources restreintes autour des relations gouvernements-associations (1974-2020)

Cette section est consacrée à l'exposition du contexte administratif et politique des politiques publiques d'égalité en France et dans la région étudiée. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons que la rareté des ressources historiques a motivé des relations privilégiées des acteurs gouvernementaux spécialisés dans l'égalité aux associations pour conduire la politique publique (*section I.1.1*). Ensuite, nous présentons la persistance de cette rareté des ressources comme cadre des dynamiques collaboratives intersecteurs (*section I.1.2*). Enfin, nous montrons que la position dominée des structures administratives et politiques de l'égalité au sein du champ étatique doit être reliée à un stigmate du militantisme féministe (*sous-section I.1.3*).

I.1.1 Une rareté des ressources de la politique publique moteur de stratégies gouvernementales tournées vers les associations (1974-1986)

I.1.1.1 De l'utilisation de la structure associative comme palliatif de l'absence de moyens initiaux aux associations comme opérateurs de la politique publique (1974-1986)

Les premières politiques publiques nationales dédiées à la condition féminine ont été adoptées à partir du milieu des années 1970. Afin de canaliser les revendications des organisations du mouvement féministe, l'État suit les recommandations des organisations supranationales en créant une structure politique dédiée, le secrétariat d'État à la condition

féminine (1974). Dans un contexte d'absence de ressources dédiées à la politique publique émergente, une stratégie de création associative directe est menée. Des associations loi 1901 sont créées pour conduire les premiers programmes, axés sur l'information et la production statistique sur l'emploi des femmes : le Centre du travail féminin (CTF), le Conseil supérieur de l'information sexuelle de la régulation des naissances et de l'éducation familiale et le Centre d'information féminin (CIF). Les relations avec ces associations apparaissent donc comme un rapport vertical intrasecteur, d'une administration à une para-administration sous forme associative. Il s'agit d'une stratégie interventionniste à l'égard des associations¹⁸⁷: l'État modèle directement des interlocuteurs associatifs, une stratégie qui permet de contrôler les règles du jeu du champ en émergence et de mettre à distance les associations féministes. Elle peut être cadrée comme une stratégie de cooptation (Selznick, 1948 ; 1949 ; Gamson, 1975 ; 2006) de l'agenda féministe centrée sur l'appropriation des discours. Cette stratégie est déclinée au niveau régional : des CIF sont créés sur le territoire, souvent à partir d'associations féminines existantes et d'acteurs politiques locaux. C'est le cas dans la région étudiée, où des CIF sont constitués à partir d'associations pour l'emploi féminin, mais aussi influencés par la fédération locale du Parti socialiste (PS). La première déléguée régionale à la condition féminine nommée en 1974, Madame U., est une fonctionnaire proche des associations d'insertion.

L'utilisation des associations pour mettre en œuvre la politique publique se poursuit avec une transformation de ses objectifs : la création associative est moins tournée vers le contrôle et l'exclusion des organisations féministes que vers le développement d'une politique publique sans moyen. Le premier ministre des Droits de la femme, créé en 1981 et la ministre Yvette Roudy placent la création associative et la relation avec les associations au cœur de l'institutionnalisation des politiques publiques d'égalité. Le budget d'intervention est dédié à la subvention des associations. Celles-ci visent à la structuration d'un maillage associatif pour le droit des femmes, notamment via la création de fédérations des CIF. En région, les Déléguées régionales aux droits de la femme utilisent la création associative pour structurer l'action des associations et mobiliser des budgets publics extérieurs. C'est le développement d'un *féminisme d'État* (McBride Stetson & Mazur, 2008) décrit comme « la dynamique d'accès potentiel des demandes féministes au sein de l'État par l'intermédiaire des institutions publiques d'égalité » (Research Network on Gender Politics and the State, cité par Stoffel, 2009 : 359) « à la française ». Les relations gouvernements-associations sont marquées par des influences mutuelles et des identités sécantes des acteurs (fonctionnaires, militantes féministes, femmes

¹⁸⁷ Aussi présente dans les politiques sociales et sanitaires (Pugeault, 2009 ; Cottin-Marx et al., 2017 ; Hély, 2017)

politiques) (Johnson-Ross, 2018). Elles ne peuvent être restreintes à une perspective de cooptation du mouvement social par l'État. Certaines organisations féministes développent une stratégie de rapprochement de l'État qualifiable d'entrisme ou encore de *radicalisme tempéré* (Meyerson & Scully, 1995) : l'investissement de l'appareil gouvernemental est pensé comme une opportunité stratégique de faire avancer la cause (Revillard, 2016).

Le rapport des structures politiques et administratives dédiées aux associations a été déterminant pour l'institutionnalisation des politiques publiques d'égalité. Depuis le ministère Roudy, des relations ont été développées avec des interlocuteurs associatifs divers : les syndicats de travailleurs et de travailleuses¹⁸⁸, les associations féministes et les associations familiales. Le soutien des organisations du mouvement féministe est déterminant pour les stratégies législatives menées par le ministère : ainsi, la mobilisation des organisations du Mouvement de libération des femmes (MLF) a été crucial pour l'adoption de la loi sur le remboursement de l'IVG en 1982¹⁸⁹. Une relation d'interdépendance entre les acteurs publics spécialisés et les associations du territoire se construit. Les associations sont reconnues comme des opérateurs indispensables pour mettre en place les politiques publiques de lutte contre les violences faites aux femmes et d'égalité professionnelle. Bien qu'ayant obtenu un budget de fonctionnement en 1981, puis une administration dédiée en 1985, le Service aux Droits des femmes (SDF), le ministère des Droits des femmes reste très faiblement doté, tant financièrement que dans ses effectifs en personnel. Aucune politique publique n'est envisageable sans le relai des associations de terrain qui peuvent solliciter les subventions d'autres acteurs publics à de multiples niveaux (collectivités territoriales, institutions européennes et supranationales) et mobiliser leurs liens avec d'autres CAS. Elles représentent une force vive de travailleurs et travailleuses salariées et bénévoles. Les relations avec les associations et la structuration du réseau associatif sont donc déterminantes pour conduire l'action publique. En retour, ces associations (exemples : foyers de femmes, centre de réinsertion pour les femmes, centres de santé sexuelle et de planification familiale) sont subventionnées dans l'optique d'assurer une harmonisation des actions sur tout le territoire. Le subventionnement alimente un processus de professionnalisation des associations, centré sur la salarisation, et de bureaucratisation, pour répondre aux standards des financeurs publics (formalisation des procédures). La volonté d'influence des acteurs gouvernementaux sur les

¹⁸⁸ Yvette Roudy les reconnaît comme des interlocuteurs privilégiés au sein du CSEP.

¹⁸⁹ Loi n°82-1172 du 31 décembre 1982 relative à la couverture des frais afférents à l'interruption volontaire de grossesse non thérapeutique et aux modalités de financement de cette mesure
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000704429>

organisations féministes vers des modes de fonctionnements et d'expression plus contrôlables est notable. Toutefois, le subventionnement n'est pas qu'un outil de disciplinarisation : dans un contexte de rareté des moyens alloués à la politique publique, il apparaît aussi un moyen de soutenir la cause des femmes au sein de l'État.

I.1.1.2 L'émergence et institutionnalisation du champ régional de promotion de l'égalité (1981-1986)

La région étudiée s'inscrit dans la trajectoire nationale et présente des spécificités locales. Les relations entre les associations féministes et la première Déléguée régionale aux droits de la femme et sa délégation ont été déterminantes pour l'émergence et la constitution d'un CAS autour des politiques régionales. Madame C. est nommée en 1981. Elle bénéficie d'une identité marginale sécante, à l'intersection des réseaux administratifs, politiques et militants féministes. Elle est une figure importante de la fédération locale du PS, fait partie du champ politique local et entretient des liens avec le champ politique national¹⁹⁰, et avec le champ syndical local et national -elle est membre de la Confédération générale du travail (CGT). Elle affirme sa proximité avec les associations féministes, notamment avec les organisations issues du Mouvement du Planning familial et s'affiche comme une femme féministe. Madame C. s'érige comme une entrepreneuse institutionnelle, une actrice disposant des ressources nécessaires voyant dans la création d'une nouvelle institution l'opportunité d'atteindre un objectif qu'elle valorise (DiMaggio, 1988 : 14). Dans un environnement institutionnel favorable, avec un alignement du contexte politique national et local, elle impulse des politiques d'égalité régionales organisées autour de la relation avec les associations.

En 1982, Madame C. incite à la création de l'association Recherches Femmes* dans le but de conduire la politique d'égalité régionale et de structurer les CIF existantes sur le territoire. Dans un contexte de ressources restreintes, la déléguée mobilise la forme organisationnelle associative. Recherches Femmes* est un service de l'État, hébergé dans les locaux de la Préfecture de Région et sous son autorité. Elle salarie le personnel des CDIF membres. La Déléguée régionale préside l'association qui s'affirme comme le « bras armé » des politiques d'égalité naissantes. Déclinaison locale de la stratégie du ministre Roudy à l'échelle nationale, Recherches Femmes* présente la spécificité de sa forte politisation. L'association est constituée autour de membres actifs du MLF et du Planning familial. Ces femmes -il n'y a pas d'hommes- bénéficient pour la plupart d'une identité sécante : elles sont

¹⁹⁰ Elle occupera plusieurs fonctions politiques nationales dans sa carrière.

militantes féministes, mais aussi militantes du PS local et/ou insérées dans les milieux académiques (avec une prédominance de chercheuses en sciences sociales et économiques) ou administratifs (hautes fonctionnaires, cadres supérieurs de la fonction publique) régionaux.

« Même si ça correspond à la période où des féministes vont investir l'État, c'est un peu atypique puisqu'ici on a la Déléguée qui ne cache pas son militantisme et qui fait entrer le loup dans la bergerie, les féministes dans la Préfecture, sans complexe. Elle les fait rentrer par la grande porte, mais sous un statut qui nous paraît aujourd'hui un peu étrange, c'était l'époque » Eva, ancienne DRDFE

Madame C. ne cache pas agir sur une considération idéologique (Anand et Watson, 2004), ses convictions féministes et sa conception du rôle des associations. Elle peut être qualifiée de fémocrate (Johnson-Ross, 2018). Ses motivations initiales sont transformées dans la phase de théorisation et de cadrage, mais restent saillantes et compréhensibles des autres acteurs. Cela peut s'expliquer par la résonance des arguments éthiques auprès des partenaires associatifs : Madame C. est légitime pour rallier les associations à l'action des pouvoirs publics du fait de ses valeurs féministes et de son identité. La mobilisation des associations se fonde essentiellement sur une légitimité morale (Tolbert & Zucker, 1996) dans la phase de théorisation (Greenwood et al., 2004) mise en œuvre par Madame C.

« Tout ça n'aurait pas pu arriver sans [Prénom de Madame C.]. A l'intérieur des syndicats, l'égalité n'était pas la priorité, il y avait une ouverture, mais toujours l'idée que ça allait diviser les rangs [de porter la cause des femmes], même dans les syndicats de gauche, c'était l'idée que ça divisait les travailleurs et que ça détournait de la lutte des classes. En 68 c'était déjà un point de tension. « Prolétaires de tous les pays, qui lave vos chaussettes ? » (rires) À l'intérieur du parti, c'était pareil. Les appareils de parti n'étaient pas vraiment des exemples en matière d'égalité - ils ne le sont toujours pas ! - (rires). [...] [Prénom de Madame C.] ne se laissait pas marcher sur les pieds, cela n'a pas été facile pour elle de s'imposer dans ces milieux masculins, mais elle était charismatique et respectée. » Clémence, administratrice de Recherches Femmes, interrogée en tant que spécialiste des politiques régionales, engagée dans la politique régionale depuis 1982, militante féministe depuis les années 1970.

Dans cette narration de la création du champ, les compétences sociales (Crosby & Bryson, 2005) de Madame C. sont particulièrement soulignées. La proximité avec l'actrice publique et l'importance de l'interconnaissance personnelle est rappelée par l'utilisation du prénom de Madame C. par les acteurs associatifs l'ayant connue, mais aussi de façon plus

étonnante par des acteurs associatifs et publics ne l'ayant pas connue¹⁹¹. Au-delà du travail de mobilisation mené par Madame C. et de son rôle déterminant dans l'organisation des politiques régionales, son histoire a fait l'objet de la construction d'un mythe qui permet de mobiliser les acteurs associatifs encore aujourd'hui. Elle est une figure de l'histoire du champ et de la fondation d'une histoire de la collaboration qui justifie les relations présentes entre les acteurs.

La phase d'institutionnalisation du champ régional de l'égalité est marquée par un processus de dépolitisation de la Délégation aux Droits de la femme et par une clarification des liens entretenus avec les associations. Le contexte politique national et régional précipite l'autonomisation des structures associatives créées par les pouvoirs publics, Recherches Femmes* et les CIDF. En 1988, la cohabitation signe le retour de la droite au gouvernement, formant un contexte politique assez défavorable pour la progression du droit des femmes¹⁹². Le Conseil régional et les conseils généraux sont toujours présidés par des socialistes, mais l'opposition de droite y est très importante - un des conseils généraux basculera d'ailleurs sous présidence Rassemblement pour la République en 1992 -. Madame C., qui a quitté son poste de Déléguée régionale en 1986 pour un mandat régional impulse une mise à l'abri de Recherches Femmes*, qu'elle perçoit comme menacée par le revirement de contexte. En 1988, Recherches Femmes* devient une association loi 1901 officiellement indépendante de la Préfecture et de la Région, avec une présidente élue et des locaux propres. Dans les faits, la proximité avec Madame C. et à travers elle avec les pouvoirs publics régionaux reste importante. Elle est élue présidente de Recherches Femmes* pendant quinze ans. Sa position au Conseil régional lui permet de formaliser et de sanctuariser les liens existants entre les pouvoirs publics et Recherches Femmes*. Les frontières organisationnelles sont plus claires et les liens de collaboration sont formalisés par l'inscription de Recherches Femmes* au CPER.

¹⁹¹ Madame C. est décédée. Eva, ancienne DRDFE interrogée ne l'a jamais rencontrée mais relaye comme la plupart des acteurs associatifs rencontrés cette narration mythique de l'entrepreneuse institutionnelle.

¹⁹² Ce contexte politique défavorable atteint son apogée en 1995 : Colette Codaccioni, sage-femme nataliste traditionaliste, hostile à l'IVG et plaidant pour un retour des femmes au foyer dans un contexte de chômage persistant est responsable de la question des droits des femmes en tant que rapporteuse des questions familiales, puis ministre de la Solidarité entre les générations sous le gouvernement Juppé. Les politiques d'égalité sont donc rattachées aux politiques familiales.

Encadré 7 : le Contrat de plan État-Région comme mode de gestion publique

Le CPER est un mode de gestion publique s'inscrivant dans une logique de décentralisation. C'est un dispositif créé par la loi du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification qui a évolué à travers cinq « générations » de contrat. Ces contrats assurent avant tout un partenariat entre les collectivités territoriales, la région et l'État central. Les acteurs (le préfet de Région par l'intermédiaire du SGAR et la Région) s'y engagent à financer pendant six ans des projets bénéficiant à l'aménagement et au développement du territoire et *in fine* de l'égalité entre les territoires. Les CPER sont un outil essentiel des politiques territoriales menées par l'État. Ils représentent aujourd'hui plus de 31 milliards d'euros. Le CPER suppose une négociation cyclique des orientations de l'action publique régionale. Ils doivent être compris d'abord comme un outil de collaboration intra-secteur public. Des collectivités territoriales autres que la Région peuvent s'y associer si elles s'engagent à cofinancer des actions. Il s'agit aussi d'un outil de collaboration intersecteurs permettant de financer des partenaires extra-gouvernementaux, notamment associatifs. À travers le choix des structures financées et la répartition des financements, les acteurs publics choisissent une politique publique régionale.

Alors que l'entrepreneuse institutionnelle se dégage du processus, l'enjeu pour les acteurs est l'institutionnalisation d'une politique publique étroitement associée à Madame C.

« Par la suite, l'enjeu a été de perpétuer son héritage, de prendre le relai alors qu'elle avait ouvert la voie, qu'elle avait porté la voix aussi. Ça n'a pas été facile car personne n'avait sa personnalité et il a fallu faire en sorte qu'une continuité se crée, qui ne dépende pas de la personnalité. [...] Elle a eu une empreinte durable sur le paysage. » Clémence, administratrice de Recherches Femmes, interrogée en tant que spécialiste des politiques régionales, engagée dans la politique publique régionale dès 1982.

Depuis 1989, le profil des déléguées, fonctionnaires préalablement impliquées dans la vie associative locale mais sans liens avec les appareils de partis locaux signale une normalisation de l'administration¹⁹³. Le champ de promotion de l'égalité régionale a émergé autour des relations entretenues entre la Délégation régionale aux Droits de la femme, devenue la Direction régionale aux Droits des femmes et à l'Égalité. La volonté des acteurs publics d'organiser un maillage associatif territorial s'est matérialisée par une structuration des associations du champ. L'émergence et l'institutionnalisation du champ national et régional de promotion de l'égalité s'inscrit dans un environnement politique fournissant des pressions institutionnelles pour la

¹⁹³ Cette tendance à normaliser le profil des Déléguées n'a connu une exception qu'en 2005, avec le retour d'une figure politique de la droite locale à ce poste dans le contexte de promotion de la diversité par le gouvernement Sarkozy.

reconnaissance de la cause des femmes comme problème public doublé d'une faible priorisation de l'enjeu, et d'un environnement économique marqué par la rareté des ressources.

1.1.2 Une rareté des ressources persistante

1.1.2.1 Le programme 137 comme plus petit budget de l'État

La rareté des ressources financières et humaines est un contexte historique déterminant pour comprendre les dynamiques relationnelles et la collaboration. Malgré des évolutions, cette rareté des ressources cadre toujours l'organisation de la politique publique d'égalité entre les femmes et les hommes. Le programme 137, dédié à la politique ministérielle d'égalité est le plus faiblement doté de l'État, et les SDFE et DRDFE les plus petites administrations centrales et déconcentrées. La faiblesse des ressources allouées à cette politique publique n'est pas spécifique à la France¹⁹⁴, mais elle y est particulièrement exacerbée en comparaison à d'autres contextes nationaux. Cette sous-dotation est fréquemment dénoncée par les institutions supranationales (Parlement européen, 2016¹⁹⁵, ONU CEDAW, 2016¹⁹⁶) et nationales (HCE, 2016). Elle pose des difficultés à atteindre les objectifs de la politique publique, y compris pour assurer la conformité à des obligations légales anciennes¹⁹⁷ (HCE, 2016). Cette situation soulève l'enjeu de disparités territoriales problématiques dans un cadre constitutionnel d'État unitaire : on constate un accès inégal à des services publics et des « zones blanches en matière de droit des femmes » (Rapport conjoint du Comité ONU Femmes France, la Fondation des Femmes, le Fonds pour les Femmes en Méditerranée, HCE et W4, 2016 : 26 ; FNSF, 2016 ; HCE, 2014), particulièrement aigus dans le domaine de la lutte contre les violences faites aux femmes (Rapport conjoint du Conseil économique, social et environnemental, de la Fondation des Femmes, le Fonds pour les Femmes en Méditerranée, du HCE et de Women's WorldWide Web, 2018)

¹⁹⁴ L'Association for Women's right in Development (AWID) le documente depuis vingt ans dans un large échantillon de pays. Elle s'est particulièrement fait remarquer avec son rapport de 2013 au titre évocateur : « Arroser les feuilles et affamer les racines ».

<https://www.medwomensfund.org/Documents/fr/Articles/Financement%20Organisations%20de%20femmes%20AWID.pdf>

¹⁹⁵ 35 / Parlement européen, Mapping of NGOs Working for Women's Rights in Selected EU Member States 2016, [en ligne] <http://www.europarl.europa.eu/>

¹⁹⁶ Committee on the Elimination of Discrimination against Women, Concluding observations on the combined seventh and eighth periodic reports of France, [en ligne], 22 juillet 2016
<https://digitallibrary.un.org/record/840819>

¹⁹⁷ Par exemple, l'obligation à l'éducation à la sexualité en milieu scolaire, obligatoire depuis la loi du 4 juillet 2001. Trois séances annuelles minimum sont prévues, sans détermination des moyens devant y être alloués.

La politique ministérielle d'égalité entre les femmes et les hommes conduite par le secrétariat d'État et le SDFE¹⁹⁸ est retracée par une partie de l'annexe budgétaire (bleu budgétaire) prévue par la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : le programme n° 137 « Égalité entre les hommes et les femmes » intégré dans la mission « Solidarité, insertion et égalités des chances ». Le programme s'élève à 29,9 millions d'euros en 2020¹⁹⁹. Il est constitué autour de trois actions : l'action 21 : politiques publiques, accès au droit, l'action 22 : partenariats et innovation et l'action 23 : soutien du programme égalité entre les femmes et les hommes. Avec 0,1% des crédits de paiements totaux en 2018, le programme 137 est le plus petit budget de la mission. Le budget accordé est toutefois constant depuis 2018, avec 27 millions d'euros dédiés à l'intervention et 2,9 millions d'euros au fonctionnement. Côté intervention il s'agit de subventions à des associations d'intérêt général dont certaines s'inscrivent dans une Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO). Le budget spécifique de la politique publique est faible considérant l'objectif de la politique publique d'égalité : coordonner les actions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle, économique, politique et sociale²⁰⁰. Cet objectif est organisé autour de trois champs d'intervention prioritaires : (1) la prévention et la lutte contre toutes les formes d'agissements et de violences sexistes et sexuelles, (2) la promotion de l'égalité professionnelle et la réduction drastique de l'inégalité salariale à l'horizon 2022 et (3) la diffusion de la culture de l'égalité, l'exemplarité de l'État et des collectivités publiques et, implication de la France dans une « diplomatie internationale féministe » active.

I.1.2.2 Des ressources humaines limitées malgré une extension du périmètre d'action

La rareté des ressources propres est aussi constatée dans les ressources humaines. En 2020, le SDFE, administration spécialisée en centrale et les DRDFE et les DDFE, administrations déconcentrées comptabilisent 161 équivalents temps plein (ETP). La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité à l'Assemblée nationale souligne que la conduite de la mission est en tension avec les efforts de rationalisation budgétaire requis par la LOLF et que la politique publique d'égalité ne peut être assurée sans sanctuarisation de ses ressources

¹⁹⁸ La Directrice générale de la cohésion sociale est responsable de ce programme budgétaire.

¹⁹⁹ https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2018/pap/pdf/DBGPGMPGM137.pdf

²⁰⁰ Rapport d'information fait au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le projet de loi de finances 2020 [http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rap-info/i2365/\(index\)/rapports-information](http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rap-info/i2365/(index)/rapports-information)

financières et humaines. La RGPP a eu un impact important sur l'organisation des services, avec des pertes d'autonomie sur les recrutements, de visibilité dans l'organigramme (rattachement aux DGSC), et de cohérence dans l'articulation entre le service central et les services déconcentrés. Elle s'est matérialisée par une diminution des ETP, avec le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite et le non-remplacement de personnels mis à disposition. Ni le SDFE ni les DRDFE ne disposent d'un corps d'inspection pour faire appliquer les sanctions prévues par la loi en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Les éventuelles sanctions dépendent de l'action d'autres ministères²⁰¹. Le champ d'intervention des acteurs publics spécialisés s'étend sans que les ressources allouées à la politique n'augmentent.

« [L]es équipes du réseau du droit des femmes ont toujours été restreintes, aussi peut-on se demander dans quelle mesure les missions peuvent être accomplies correctement lorsqu'il ne reste plus qu'une seule personne en place, d'autant plus que le champ de ces missions a été récemment accru, ce qui est par ailleurs une évolution positive. » Rapport d'information de Mme Catherine Coutelle au nom de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée nationale, 28 février 2013²⁰²

I.1.2.3 Un constat décliné dans la Région

Le constat d'une rareté persistante des ressources est fait à l'échelle des politiques régionales. Dans la Région étudiée, la DRDFE est composée de quatre travailleurs en ETP. S'y ajoutent une seule déléguée par département²⁰³. L'équipe accueille de façon routinisée des stagiaires de longue durée, apprentis et services civiques pour appuyer son action²⁰⁴. L'administration connaît une rotation de salariés importante qui s'explique par ce recours à ces travailleurs et travailleuses non-permanents ou en détachement d'autres administrations, et par l'impact du sous-effectif chronique sur les conditions de travail. Le Rapport de mission de l'ancienne DRDFE établi en 2016 souligne la difficulté à former durablement les collaborateurs

²⁰¹ A titre d'exemple, ce sont les inspections du Travail, relevant des DIRECCTE qui contrôlent les nouvelles obligations de 2020 des entreprises de plus de 50 salariés en matière de publication de l'Index d'égalité professionnelle.

<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/index-egalite-professionnelle-femmes-hommes>

²⁰² <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i0765.asp>

²⁰³ Pour donner un point de comparaison, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC), qui n'est pas une administration déconcentrée très bien dotée comptabilise en dehors de ces unités départementales près de 150 titulaires et des locaux propres.

²⁰⁴ Le fait que ces effectifs temporaires soient comptabilisés par les membres titulaires comme des membres à part entière de l'administration est révélateur.

et collaboratrices et une fréquence des arrêts maladie de longue durée anormale, qu'elle lie explicitement aux ressources de l'organisation et aux conditions de travail qui en résultent.

Du point de vue des ressources financières, le budget d'intervention²⁰⁵ dédié aux politiques publiques spécifiques de la DRDFE est sur le programme 137 régional. En 2019, 164 subventions ont été attribuées pour 153 structures avec un budget du programme 137 de 1,64 million d'euros, soit une moyenne de 10 750 euros par subvention et une médiane de subvention de 4 100 euros²⁰⁶. Chaque année, 200 à 250 associations font des demandes de subvention auprès de la DRDFE. Environ 30% des associations subventionnées ne sont pas spécialisées dans l'égalité entre les femmes et les hommes²⁰⁷, et représentent environ 20% du montant des subventions. 80% du montant des subventions revient donc à des structures spécialisées.

I.1.3 Des acteurs publics spécialisés dans l'égalité en quête de légitimation au sein de l'appareil d'État

I.1.3.1 Le stigmatisme du militantisme : des féministes dans l'appareil d'État ?

Le manque de ressources dédiées à la conduite de la politique publique est associé à la faible légitimité des acteurs publics spécialisés au sein du champ étatique. Depuis les années 1970 et 1980, les structures politiques et administratives dédiées à l'égalité se sont inscrites dans un processus d'institutionnalisation, elles se sont normalisées. Elles restent toutefois dominées au sein du champ étatique. La position marginale dans le champ étatique est objectivable par plusieurs signaux dont le premier est le niveau faible des ressources attribués à la politique publique et la grande variation des rattachements administratifs, des évictions et nominations d'acteurs au gré des alternances politiques. Les structures politiques et administratives dédiées aux droits des femmes sont l'objet de nombreuses critiques au sein du champ étatique. Leur image d'institution militante (Spanou, 1991 ; Dauphin, 2010) est un facteur d'illégitimité au sein de l'appareil d'État, une forme de « péché originel féministe ». Elles ont fait l'objet d'une exclusion de la production normative, du fait de conflit de territoires et de compétences avec des structures politiques et des administrations prestigieuses et mieux dotées. Ainsi, elles ont été évincées de grandes avancées législatives sur les droits des femmes.

²⁰⁵ Le budget de fonctionnement de la DRDFE apparaît au programme 333. Il est de 7 500 euros en 2019, ce qui correspond à la moyenne des services rattachés au SGAR, environ 2 000 euros par agent titulaire par an.

²⁰⁶ Subventions allant de 147 904 euros à 600 euros.

²⁰⁷ Il s'agit par exemple du financement d'actions pour l'égalité par des clubs sportifs, des associations de réinsertion, ou encore des centres sociaux.

Par exemple, la loi sur l'Interruption volontaire de grossesse²⁰⁸ est portée par la ministre de la Santé Simone Veil en 1974 et pas par la secrétaire d'État chargée de la Condition féminine, Françoise Giroud, par crainte d'une connotation militante du débat²⁰⁹. La survie historique des structures a souvent tenu à la légitimité des femmes politiques nommées aux postes de ministre ou de secrétaire d'État. Aujourd'hui, l'existence de la structure politique ne semble plus être remise en cause, témoignant d'une normalisation au sein du champ étatique malgré une fragilité de l'institutionnalisation de la cause des femmes (Blanchard et al., 2018). Le secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations et sa secrétaire d'État Marlène Schiappa font même l'objet d'une médiatisation importante. Le contexte politique (inter)national, dans le prolongement du mouvement de libération de la parole des femmes, #Metoo, semble favorable à l'affirmation d'un volontarisme politique en matière d'égalité²¹⁰. Pour autant, les moyens d'action du secrétariat d'État ont peu évolué.

La place de l'engagement personnel des acteurs et du travail bénévole au sein des institutions en charge du droit des femmes et de l'égalité est un autre signal de cette position marginale. Un rapport de 2016 (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016) souligne que le statut bénévole des responsables du HCE et du CSEP est anormal et dénote des institutions comparables dans d'autres domaines de politiques publiques²¹¹.

« Si l'altruisme de leurs dirigeantes est louable, il n'en demeure pas moins que le militantisme et l'engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ne devraient pas autoriser les pouvoirs publics à considérer que le travail réalisé peut l'être à titre gratuit. » (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016 : 11)

I.1.3.2 Une marginalité dans le champ étatique déclinée au niveau déconcentré

Le constat d'une marginalité des structures spécialisées au sein de l'État et du stigmate du militantisme se décline au niveau régional. La position formelle dans l'organigramme, avec

²⁰⁸ Loi n° 75-17 du 17 janvier 1975 relative à l'interruption volontaire de la grossesse. Version consolidée au 22 février 2017

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000700230>

²⁰⁹ Là où Françoise Giroud présentait l'IVG comme un droit des femmes et était perçue comme se positionnant sur le terrain du militantisme, Simone Veil a recours à un discours pragmatique, cadrant l'IVG comme un problème de santé publique.

²¹⁰ Ce volontarisme politique s'est matérialisé en France par l'identification de l'égalité entre les hommes et les femmes comme Grande cause du quinquennat d'Emmanuel Macron (2017-2022) et la volonté officielle de la France de porter une diplomatie féministe dans les échanges internationaux et l'aide aux pays en développement.

²¹¹ Le Rapport propose plusieurs institutions comparables dans d'autres domaines de politiques publiques : ainsi, les responsables du Haut Conseil de la Famille et du Haut Conseil au financement de la Protection sociale ont une indemnisation mensuelle de 3000 et de 4500 euros.

un rattachement direct au préfet de Région affiche une position d'autorité formelle. Dans la région étudiée, elle se double du soutien reconnu de la hiérarchie, avec un engagement explicite du préfet de Région et des différents Secrétaires généraux pour les affaires régionales (SGAR) en poste depuis 2015. Pourtant, le pouvoir de coercition réel de l'organisation est faible.

Vignette 1 : Le pouvoir de coercition limité de la DRDFE : l'exemple des Rapports sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes des collectivités territoriales en 2019

La difficulté pour la DRDFE à se positionner au sein du champ étatique tient à son absence de pouvoir coercitif sur les autres administrations et les organisations du territoire. Elle exerce dans certains cas un pouvoir coercitif formel qui n'est pas suivi dans les faits, puisqu'elle ne dispose pas d'un corps de d'inspecteurs et d'inspectrices veillant au respect de la législation, que ce soit en entreprise ou vis-à-vis des autres administrations. Lors de notre immersion ethnographique, les difficultés de la DRDFE à faire respecter leur obligation de rendre compte par les collectivités territoriales est une illustration du manque de pouvoir de coercition réel.

Ainsi, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes prévoit que les collectivités territoriales²¹² et les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants présentent un rapport sur la situation en matière d'égalité en amont des débats et du vote du budget. Le rapport, qui n'est ni l'équivalent ni le substitut des Rapports de situation comparée (RSC), comprend deux volets. L'un concerne le fonctionnement de la collectivité et la mise en œuvre de l'égalité dans les processus internes à ces organisations publiques (notamment les Ressources humaines). L'autre est relatif aux politiques publiques menées par la collectivité, qu'il s'agisse des politiques publiques spécifiquement dédiées à l'égalité entre les femmes et les hommes ou des actions transversales qui concourent à l'égalité à travers d'autres domaines de politiques publiques. Le rapport et sa transmission à la DRDFE est obligatoire depuis 2016²¹³. La sanction possible, l'annulation des budgets votés en cas de non-présentation du rapport apparaît peu prise en considération par les collectivités. En 2018, seules un quart des collectivités de la région concernées par l'obligation ont transmis les documents à la DRDFE dans les délais. Avril, la stagiaire de la DRDFE en charge du suivi de ce dossier a rappelé chacune des collectivités n'ayant pas renvoyé leur rapport. Elle fournit deux grandes explications à cette situation. D'abord, certaines collectivités, particulièrement les plus petites, seraient « de bonne foi », ressentant un manque d'informations sur les nouvelles obligations. La confusion avec les autres obligations légales est forte - certaines collectivités ayant répondu dans les délais ont d'ailleurs transmis leur rapport RSC à la DRDFE au lieu du Rapport égalité. À ce titre, Avril souligne que des efforts pédagogiques supplémentaires doivent être mis en place pour accompagner les

²¹² LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id>

²¹³ À l'exclusion de certaines dérogations jusqu'en 2017.

collectivités dans la compréhension et la mise en œuvre de leurs obligations légales. D'après elle, le manque de visibilité de la DRDFE et plus généralement des ressources disponibles pour l'accompagnement à l'égalité est un frein. Ensuite, Avril dénonce un manque de volontarisme et une nonchalance de la part de certaines collectivités contactées. Elle explique avoir mobilisé explicitement le rattachement de la DRDFE au préfet de Région, donc le pouvoir coercitif formel de l'administration sur les collectivités, dans ses appels téléphoniques (« j'en ai menacé », « j'ai essayé de leur faire peur », « j'ai rappelé la loi ») avec un succès modéré. Ces collectivités prennent peu au sérieux la menace de sanction. À force de négociations, Avril est parvenue à obtenir un taux de retour de 54% des collectivités territoriales concernées. Cela signifie que les efforts pédagogiques déployés ont payé, mais qu'il y a toujours 46% de collectivités qui ne se conforment pas à leurs obligations légales. Avril souligne par ailleurs l'incomplétude importante des dossiers reçus : ils sont majoritairement concentrés sur le volet RH (qui correspond au RSC) et ne développent pas le volet politiques publiques.

La nécessité d'une légitimation au sein de l'administration est aussi soulevée. La DRDFE sortante décrit ainsi son action au sein de l'institution dans laquelle elle est hébergée, le SGAR.

« Il faut s'inviter aux réunions oui ! Des réunions où tu n'es pas invitée car on t'a « oubliée » (sarcasme). Sinon ils [les autres services] font les choses dans leur coin, et ça ne les gêne pas le moins du monde. Tu apprends les choses trois mois plus tard. Tu dois te faire connaître pour trouver des alliés... et il y en a, c'est le point positif. Tu as le choix entre être l'inconnue de service et la plante verte, et ça ça ne m'intéressait pas, ou être l'OVNI, la féministe de service, l'empêcheuse de tourner en rond. Il vaut mieux être l'empêcheuse de tourner en rond. Tu arrives, tu mets les pieds dans le plat, dans la fourmilière, dans le panier de crabes » Eva, précédente DRDFE

Nicolas, responsable non spécialisé (gestion budgétaire), s'identifiant comme un allié interne de la DRDFE, résume sa perception de la légitimité de la structure au sein du SGAR :

« C'est très violent cette réputation qu'elles traînent, c'est des militantes, c'est pas des techniciennes, c'est des idéologues... Quand c'est pas pire... Ceux qui font leurs coqs, ils ne vont pas moufeter quand il y a le préfet ou la SGAR. »

On voit ici s'opposer l'image d'une administration militante, dont les membres - quasi exclusivement des femmes - sont perçus comme dénués de compétences techniques, au profit de simples compétences relationnelles, face à une administration rationnelle les maîtrisant. C'est un stigmatisme qui porte sur l'organisation plutôt que sur ses membres. Alexandre, responsable en charge de la gestion des Ressources humaines résume ainsi :

« Je ne pense pas que ça serait préjudiciable à la carrière d'un fonctionnaire de s'y faire détacher [à la DRFE]. Toutefois, ce n'est pas non plus ce qui est le plus valorisé (...). Ça correspond à des choix de carrière « de niche » (...). On peut arriver à la DRAC sans être un passionné des politiques culturelles ou un artiste dans l'âme, ça semble difficile d'atterrir à la DRDFE sans être engagé sur les questions d'égalité. »

I.1.3.3 Les relations avec les associations, facteur simultané de légitimation et de marginalité des acteurs publics spécialisés dans le champ étatique

Les relations particulières entretenues avec les associations ont joué un rôle ambivalent pour les structures gouvernementales spécialisées dans l'égalité. D'un côté, elles ont été dénoncées comme des anomalies administratives. Elles ont renforcé la marginalité des acteurs publics spécialisés dans l'égalité au sein du champ étatique et nourrit leur illégitimité « d'administrations militantes » (Spanou, 1991 ; Dauphin, 2010). De l'autre, elles ont été une ressource déterminante pour le maintien des structures politiques et administratives.

D'abord, les relations entretenues entre les structures gouvernementales dédiées à l'égalité et les associations sont un facteur reproduisant leur position dominée au sein du champ étatique et leur illégitimité auprès des autres acteurs. Elles justifient une partie des appels à supprimer l'administration centrale dédiée à l'égalité, car elles sont décrites comme des anomalies administratives. Le système de subventionnement est particulièrement dénoncé pour son opacité, voire son illégalité, reflétant la dénonciation générale de la création de para-administrations sous forme associative par les pouvoirs publics (Cottin-Marx et al, 2017 ; Hély, 2017 ; Balme, 1987 ; Petrella & Richez Battesti, 2012). En 1991, un Rapport de la Cour des comptes relatif aux modes d'attribution des subventions publiques dénonce de nombreuses anomalies structurelles en matière de subvention associative : le Conseil supérieur de l'information sexuelle, de la régulation des naissances et de l'éducation familiale (CSIS) est par exemple toujours subventionné par le SDF sur un budget de fonctionnement de service -une situation qui ne sera régularisée qu'en 1995. En 2003, la Commission du Sénat dénonce encore les pratiques de la SDFE en évoquant « le laxisme et la désinvolture dans l'octroi de subventions » et « la totale absence de contrôle sur le résultat des associations et de leurs impacts réels ». Elle dénonce une possible « rente de subventions » d'une part et de phénomène de saupoudrage encouragé par le financement par projet.

De l'autre, les liens privilégiés de l'administration centrale spécialisée avec les associations ont été déterminants pour sa survie organisationnelle et son institutionnalisation.

Le SDF a échappé aux menaces de suppressions grâce à une mobilisation active des associations du champ en sa faveur. Encore menacé en 2007 par la rationalisation préconisée par la RGPP²¹⁴, le maintien du SDF est soutenu et médiatisé par l'action conjointe des associations féministes et de l'Observatoire de la parité. Cette situation témoigne du rôle des relations entretenues avec les associations pour l'institutionnalisation de structures gouvernementales dédiées à l'égalité au sein du champ étatique. Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales²¹⁵ (IGAS, 1999) soulignait déjà cette ambivalence. C'est ce Rapport qui recommandera l'ajout du terme « égalité » à la dénomination du SDF, qui devient le SDFE, dans l'optique de lisser la « connotation militante » du terme de « droits des femmes ». Le service dénonçait des dysfonctionnements nombreux du SDF, visant les relations ambiguës entretenues avec les associations en région (notamment les CIDF). Pourtant, le rapport s'exprimait en faveur du maintien de l'administration. Le SDF est décrit comme la seule structure « garante de la prise en compte de la problématique de l'égalité dans l'appareil d'État » et sa suppression risquerait « de heurter l'opinion publique ». Tout en préconisant une clarification des liens entretenus avec les associations pour normaliser l'administration de l'égalité, l'IGAS reconnaît l'institutionnalisation précaire mais réelle de la politique publique et des structures étatiques dédiées. Elle se réfère au rôle de la société civile et de ses organisations dans cette institutionnalisation.

A l'échelle régionale, ce sont plutôt les ressources de légitimation qu'offre les relations avec les associations qui sont soulignées. Dans un contexte de transformation du management public, les liens privilégiés de la DRDFE avec les associations peuvent être mobilisés pour se légitimer au sein du CAS étatique :

« On est proche des demandes de la société, proches du terrain. On reproche souvent à l'administration d'être loin des préoccupations des citoyens, c'est à la mode. Nous, on est des relais, on reflète ces demandes. » Xavier, ancien adjoint de la DRDFE

« À des moments où il a été plus difficile d'être écoutée, le fait d'être capable de réunir autant d'acteurs différents autour de la table, d'avoir cette connaissance de l'écosystème local a aidé à faire reconnaître. » Gabrielle, DRDFE.

« Oui, il y a une sensibilité à ces arguments [de la proximité avec les associations]. La DRDFE arrive par la force des choses à établir des relations avec les associations qui peuvent être jalouées (rires). Ce que je veux dire par là c'est que les relations avec les associations doivent

²¹⁴ <https://www.senat.fr/questions/base/2008/qSEQ08040216S.html>

²¹⁵ Rapport de l'IGA, n° 1999.014, « Audit du Service des Droits des femmes »

être recherchées pour elles-mêmes, pour mener la politique. Mais elles servent aussi à montrer que la DRDFE existe, qu'elle a des compétences relationnelles -et ça c'est pas le fort de l'État, les relations c'est une compétence féminine n'est-ce pas ? (rires)- qu'on ne peut pas l'isoler dans l'État car elle est bien insérée en dehors. » Eva, DRDFE du précédent mandat.

La place des structures gouvernementales spécialisées dans l'égalité dans le champ étatique et la place des politiques publiques d'égalité au sein des politiques publiques cadre les stratégies menées à l'égard de la collaboration gouvernements-associations. La mobilisation de partenaires a été rapidement perçue comme un impératif pour pouvoir conduire une politique publique d'égalité et l'institutionnaliser.

I.2 L'organisation d'une politique publique transversale et la nécessaire mobilisation de partenaires

Cette section s'intéresse à la dynamique de transversalisation de la politique d'égalité et aux liens qu'elle entretient avec le processus collaboratif. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous présentons l'approche intégrée de l'égalité, ses moteurs supranationaux et sa transposition dans le cadre national (*sous-section I.2.1*). Ensuite, nous précisons les ressources interministérielles de cette politique transversale telles que présentées par le DPT (*sous-section I.2.2*).

I.2.1 L'approche intégrée de l'égalité (2004-aujourd'hui)

I.2.1.1 L'approche intégrée de l'égalité et pression collaborative

La politique d'égalité entre les femmes et les hommes a fait l'objet de pressions collaboratives plus précoces que les autres du fait d'un portage important de la transversalisation par les institutions supranationales, l'approche intégrée de l'égalité. En France, elle est cadrée par la Charte de l'égalité adoptée en 2004. Cette feuille de route de l'État en matière d'égalité des sexes présente l'action de tous les ministères en fonction de cinq axes avec des indicateurs, une contextualisation historique et les engagements des élus, des partenaires sociaux, des chambres consulaires et des acteurs associatifs. L'approche intégrée de l'État est développée : diagnostiquer la situation des hommes et des femmes dans tous les champs, sensibiliser et constituer des réseaux de partenaires, intégrer des actions concrètes avec des objectifs quantifiés dans les politiques, évaluer les politiques avec des indicateurs.

« Mesurer, évaluer chaque décision au regard de son impact en termes d'égalité, c'est substituer progressivement une culture de l'égalité à une politique de l'égalité » Nicole Ameline, ministre

chargée de l'égalité professionnelle et de la parité, avant-propos de la charte de l'égalité, 8 mars 2004 : 1²¹⁶

Le développement d'une approche intégrée de l'égalité renforce les pressions à la collaboration, avec l'idée que les acteurs du champ de l'égalité doivent mobiliser au-delà de leur CAS, d'autres acteurs publics mais aussi plus généralement des acteurs privés. Les collectivités territoriales sont ciblées comme des acteurs publics au cœur de la stratégie nationale de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes du fait du déplacement des enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes vers l'égalité réelle et la dimension territorialisée des inégalités (Rapport Feltesse, 2013). Le pilotage de cette politique interministérielle est toutefois complexe dans les faits, du fait du manque de légitimité des structures spécialisées dans l'État et de l'absence de pouvoir de coercition.

« Les deux bureaux opérationnels [du SDFE] (...) sont notamment chargés de veiller à ce que les décisions ou les textes pris par le gouvernement respectent ou améliorent l'égalité des droits entre les femmes et les hommes. Or rien n'impose aux autres ministères d'associer le SDFE à cette mise en œuvre ; son influence reste tributaire de l'adhésion volontaire des différentes administrations aux objectifs qu'il poursuit. Le réseau de correspondants ministériels, tardivement mis en place par le SDFE pour élaborer et suivre l'évaluation de la charte de l'égalité (2004), n'est pas en mesure de relever le défi de l'interministérialité des politiques en faveur des droits des femmes : les postes ne sont pas définis, la désignation des correspondants n'est pas obligatoire dans les autres ministères, le SDFE n'organise pas des formations à leur intention. Illustre ces carences le surprenant absentéisme aux réunions d'évaluation de la charte de l'égalité, texte pourtant emblématique. Dépendante du bon vouloir des autres ministères, l'influence concrète du SDFE reste trop aléatoire pour que la politique en faveur des droits des femmes apparaisse comme cohérente et suffisamment volontariste au sein des administrations. »
Rapport de la Cour des comptes, 2008 : 485²¹⁷

I.2.1.2 Le ralliement de partenaires publics par des arguments pragmatiques

L'efficacité du pilotage interministériel de la politique publique repose sur la capacité des structures spécialisées d'engager d'autres acteurs, sans pouvoir coercitif. Pour faire face à

²¹⁶https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjwnvCBxLjoAhXwA2MBHbaaCbUQFjABegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Ftravail-emploi.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2Fcharte_egalite.pdf&usg=AOvVaw27ddQ9BrOkVzeX7sCG0RVn

²¹⁷ Cour des comptes, 2008, *Les interventions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes : le service des droits des femmes et de l'égalité (SDFE)*
<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/626>

cette situation, les administrations spécialisées ont valorisé des arguments pragmatiques pour susciter l'adhésion volontaire d'autres acteurs. Historiquement, cet argumentaire pragmatique a reposé sur les bénéfices d'un engagement pour l'égalité dans la lutte contre le chômage et le développement économique. Cela explique une focalisation sur l'égalité professionnelle et un cadrage de la nécessité de lutter contre les inégalités par la justice sociale (argument éthique) mais aussi par les coûts qu'elles représentent pour la société. Dans la Région que nous étudions, cet argumentaire pragmatique voit son influence renforcée par un contexte économique particulier. La Région subit de plein fouet les effets de la désindustrialisation, avec une montée du chômage de masse, de la pauvreté et des problèmes sociaux associés. Les Délégations aux Droits des femmes, puis les administrations qui y succèdent ont fortement mobilisé ce référentiel pour susciter le soutien des autres acteurs publics. Cela explique que les entités régionales des ministères de l'Économie et du Travail et l'institution qui deviendra le Conseil régional²¹⁸ ait été précocement associés aux politiques d'égalité et sont aujourd'hui des acteurs déterminants de la politique interministérielle menée. Les administrations déconcentrées qui deviendront la DIRECCTE²¹⁹, mais aussi à l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) devenue Pôle emploi se sont saisies de la question de l'égalité assez précocement parce qu'ils ont adhéré au cadrage de la promotion de l'égalité comme un levier pour atteindre leurs objectifs organisationnels. C'est un registre pragmatique qui a incité les acteurs publics spécialisés dans les questions économiques à renforcer leurs relations avec le champ régional de l'égalité, une situation qui perdure toujours.

« La priorité régionale, c'est le chômage. On ne peut pas lutter contre le chômage sans travailler sur l'emploi et l'employabilité des femmes. Il n'y a pas besoin d'être militant pour être convaincu de son importance », Olympe, chargée de mission à la DIRECCTE

De la même façon, la congruence de la lutte contre les inégalités liées au sexe avec les objectifs poursuivis par les administrations liées aux politiques de la ville a été mobilisée comme levier. Ainsi, la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)²²⁰ s'est associée précocement aux politiques d'égalité, du fait d'une compatibilité perçue de cet investissement avec ses missions officielles. En plus d'une implication institutionnelle logique au regard du champ d'intervention de cette administration, la politique sportive de la Région est particulièrement reconnue en matière d'égalité entre les femmes et les

²¹⁸ Reconnue comme collectivité territoriale de plein droit depuis 1982.

²¹⁹ Dénomination actuelle de l'administration déconcentrée interministérielle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et du ministère de l'Économie et des Finances.

²²⁰ Administration déconcentrée des ministères des Sports et des Solidarités et de la Santé.

hommes. Les associations et fédérations sportives, de concert avec la DRJSCS ont impulsé depuis le début des années 2010 des actions importantes sur le sujet²²¹.

1.2.2 Les ressources interministérielles de la politique d'Égalité

I.2.2.1 Le Document de politique transversale : polémique sur les ressources interministérielles de la politique

En tant que politique publique transversale, l'égalité entre les femmes et les hommes fait l'objet d'une annexe informative et évaluative, le DPT dédié à la politique interministérielle de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cet orange budgétaire -qui s'ajoute au bleu budgétaire du programme n° 137- décrit au sens large la contribution directe et indirecte de chaque ministère à la politique d'égalité. Il retrace une politique publique dite transversale associant des programmes qui relèvent de plusieurs « missions » budgétaires distinctes, conduites par différents ministères et qui concourent aux objectifs fixés des politiques publiques d'égalité.

La transversalisation de la politique publique d'égalité a accru le rôle déterminant des partenariats et de la coordination de différents acteurs au sein de l'État et en dehors. Le DPT (*disponible en Annexe 1* page 462) liste les différents programmes et missions financés hors du programme 137 dédié. Dix-neuf programmes concourant à la politique transversale sont listés. Pour 2020, l'évaluation des crédits de la politique transversale est de 1 milliard et 116 millions d'euros. Il constituerait une augmentation substantielle par rapport à l'exercice 2019 (465 millions d'euros) fortement médiatisée en 2019 par la secrétaire d'État Marlène Schiappa. Cette augmentation des ressources allouées à la politique publique par sa dimension transversale a toutefois fait l'objet d'une polémique. Les associations féministes ont en effet critiqué la construction de ce montant et leur conclusion tirée de la déconstruction du DPT a été confirmée par la Commission des Finances du Sénat :

« Des annonces ministérielles ont récemment été faites indiquant que le budget de l'État avait doublé en 2020, s'agissant des mesures visant à l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les violences faites aux femmes, pour s'établir à 1,116 milliard d'euros. Vos rapporteurs souhaitent, comme certaines associations ont pu le démontrer, rétablir la réalité des chiffres, à l'aune du document de politique transversale » (DPT) annexé au projet de loi de finances. »

²²¹ Notamment : création d'une labellisation régionale égalité femmes/hommes pour les associations sportives et d'un accompagnement à l'obtention du label.

Annexe numéro 29 du Rapport général des sénateurs Arnaud Bazin et Éric Bocquet pour la Commission des Finances au Sénat²²².

La transversalisation de la politique publique semble offrir de nouvelles ressources pour la conduite de la politique d'égalité, mais l'affirmation du passage de la barre symbolique du milliard d'euro consacré à la politique est contestable. Le Rapport général du Sénat souligne ainsi que le montant communiqué concerne des autorisations d'engagement (limite supérieure des dépenses) et non des crédits de paiements (pouvant être consommés dans l'année), qui s'élèvent seulement à 557, 8 millions d'euros. Les ressources de la politique transversale sont pour trois quarts consacrées aux programmes étrangers, avec l'augmentation du programme P110 « aide économique au développement », qui est passé de 138 millions en 2019 à 767 millions en 2020. Cela signifie que cette augmentation ne bénéficie pas au financement d'actions sur le territoire national français, ou de subventions de structures en France. Sur les 282 millions d'euros de crédits affectés aux actions sur le territoire, près de la moitié concerne les actions d'éducation à l'égalité entre les sexes dans les établissements scolaires sans qu'ils ne soient relatifs à des actions spécifiques. La Commission dénonce ainsi l'intégration au DPT d'heures de rémunération d'enseignants et d'enseignantes de l'Éducation nationale au titre de la présence de l'égalité entre les sexes dans les programmes²²³. Ces controverses signalent la difficulté à évaluer les ressources d'une politique transversale dans un contexte où l'administration jouant le rôle de centralisateur et de coordinateur des actions, le SDFE, est peu légitime au sein du champ étatique.

I.2.2.2 Une évaluation des ressources interministérielles régionales difficile

Les ressources de la politique publique d'égalité régionale ne se limitent pas au programme 137 du fait du caractère interministériel de l'organisation de la politique publique. Alors que nous soulevions que la politique se voit attribuer le plus petit budget de l'État, la DRDFE corrige :

« C'est un raccourci facile. Avec l'approche intégrée, il y a des leviers financiers plus importants que le seul programme 137. Par exemple, beaucoup d'actions peuvent être financées au titre de

²²² Rapport général n° 140 (2019-2020) de MM. Arnaud BAZIN et Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 21 novembre 2019. Tome III Les moyens des politiques publiques et les dispositions spéciales (seconde partie de la loi de finances) Annexe N° 29 Solidarité, Insertion et Égalité des Chances.

²²³ Des fractions de rémunération de professeurs d'histoire géographie ou de SES ont été ainsi intégrées sans action spécifique en faveur de l'égalité, au titre de la présence dans différents programmes de la notion d'égalité filles-garçons.

la politique de la ville. Beaucoup d'actions sur les femmes migrantes passent en politiques migratoires ou d'intégration » Gabrielle, DRDFE

Toutefois, la DRDFE n'a ni de visibilité ni de contrôle sur ces ressources transversales :

« Nicolas : Leur action [à la DRDFE] ne peut pas être limité au budget en 137 (...) [L]e problème c'est que je suis incapable de dire à combien ça revient, je ne pense pas qu'elles [à la DRDFE] le sachent elles-mêmes. Elles n'ont d'ailleurs aucun pouvoir de décision sur ces budgets (...) même pas un rôle consultatif. Si les autres administrations les tiennent au courant, c'est déjà un premier pas, et ce n'est pas tout le temps le cas, je peux vous le dire.

Caroline (la chercheuse) : Il n'y a pas de DPT au niveau régional ?

Nicolas : Non, ça n'existe pas. Il faudrait contacter toutes les administrations déconcentrées pour qu'elles évaluent ce qu'elles font. Ce n'est pas que c'est impossible, c'est juste que c'est déjà un beau bazar au national où ils intègrent des trucs franchement contestables... Faire ce travail en déconcentré demanderait du temps, il faut évaluer ce qui est intégré à chaque programme, et ce n'est pas la priorité du tout, c'est dommage. (...) On pourrait très bien avoir quelqu'un chargé de ça, car ça me paraît des données intéressantes, mais on n'y met pas les moyens humains. L'interministériel, c'est pas triste (rires) ». Nicolas, responsable budgétaire

Compte tenu de cette situation, les structures dédiées à l'égalité cherchent à inciter volontairement les autres acteurs à collaborer et à rechercher activement des partenariats.

« Je dis souvent qu'on sème des graines. Je ne peux pas les forcer mais j'essaie que l'idée fasse son bout de chemin. J'essaie de m'associer aux réunions, de montrer que nous sommes toujours présents pour soutenir des initiatives. Il faut qu'ils y trouvent leur intérêt » Gabrielle, la DRDFE

Dans ce contexte administratif, marqué par les difficultés à se faire reconnaître, l'ouverture récente du champ de l'égalité au marché semble offrir de nouvelles opportunités et un nouveau contexte pour la collaboration.

I.3 Politique publique d'égalité et logique de marché (depuis le milieu des années 2000)

Cette section s'intéresse à l'investissement des politiques d'égalité par les acteurs et la logique de compétition marchande et à ses effets sur les relations gouvernements-associations. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons la création d'un marché de l'égalité investi par les cabinets de conseil privés et les fondations d'entreprise (*sous-section I.3.1*). Ensuite, nous montrons comment la logique de marché déstabilise les relations entre les acteurs du champ (*sous-section I.3.2*).

I.3.1 L'investissement des politiques d'égalité par les cabinets de conseil et les fondations d'entreprise

I.3.1.1 Féminisme de marché et marché de l'égalité

Les politiques publiques d'égalité ont été historiquement développées et organisées autour des relations d'interdépendance entre acteurs publics et associations. Les CAS s'institutionnalisant autour de ces politiques publiques, à l'échelle nationale comme locale, ils se sont construits autour des relations entre pouvoirs publics et associations. Ils sont depuis le milieu des années 2000 marqués par une tendance forte : l'investissement par des logiques marchandes, de modes de régulation des relations entre les acteurs fondés sur le prix et la concurrence et l'arrivée massive d'acteurs privés à but lucratif (Blanchard, 2013). Cette évolution dans le champ français s'inscrit dans les mutations de l'environnement institutionnel plus large, parfois décrits comme le passage d'un féminisme d'État à un féminisme de marché (Kantola & Squires, 2012). Il se réfère à une dynamique transnationale et mondialisée d'investissement des champs de l'égalité entre les hommes et les femmes par des acteurs issus du marché (Pochic, 2018) et de saisie de l'égalité par les milieux économiques. Il s'agit de grandes entreprises, de cabinets de conseil privés, de réseaux de femmes en entreprise, de fondations d'entreprise par exemple. La région étudiée ne déroge pas à cette tendance : depuis les années 2000, de nombreux contrats de formation sont décrochés par des grands cabinets de consultants (notamment Deloitte et KPMG), y compris en collectivités. Des réseaux de femmes divers se sont multipliés, en lien avec des écoles de commerce de la région ou de grands groupes industriels, ou en déclinaison régionale de réseaux nationaux.

Cet investissement du champ par les acteurs du marché s'inscrit dans une diffusion importante du référentiel de l'égalité et de sa saisie comme enjeu de la RSE (Dutraive & Forest,

2015 ; Falcoz, 2018) et de gestion des ressources humaines (Cornelius, Lucio, Wilson, Gagnon, MacKenzie & Pezet, 2010). La propulsion du thème de la parité et du concept de plafond de verre à partir du milieu des années 1990, puis de la diversité à partir de 2004 en France forme un contexte favorable à la prise en compte de l'égalité dans les sphères dirigeantes, soutenue par ce qu'on a appelé le « business case de l'égalité » (van Dijk, van Engen & Paauwe, 2012), soit la mobilisation d'une logique utilitaire et managériale de l'égalité (Dutraive & Forest, 2015). Dans cette perspective, les inégalités représentent des coûts et des risques (exemple : risques pour l'image et la réputation) et l'égalité une opportunité économique (exemples : attirer une nouvelle clientèle, attirer et retenir la main d'œuvre, levier de créativité). L'égalité est présentée comme un facteur de performance des organisations (Adams, 2016). Parmi les bénéfices pour l'entreprise d'une meilleure intégration des femmes mis en avant, on trouve l'amélioration de la prise de décision, du climat social associé à un management ou un leadership *féminin*²²⁴ (Pigeyre & Vernazobres, 2013), l'ouverture de nouveaux marchés, l'amélioration de l'image de marque auprès des consommateurs et consommatrices, l'attraction et la rétention des salariés et salariées.

Un véritable marché du conseil en égalité s'est constitué (Blanchard, 2013) sur lequel des associations, des cabinets de conseil privés spécialisés dans l'égalité mais aussi de grands groupes de conseil généralistes entrent en concurrence. Elle amène à valoriser une conception néolibérale de l'égalité entre les femmes et les hommes, parfois qualifiée *d'élitiste* (Pochic, 2018) ou de *sous condition* de profitabilité (Sénac, 2015). Cette conception de l'égalité est centrée sur la réussite et l'épanouissement individuel (Eisenstein, 2017), notamment au travers de la consommation (Goldman, Heath & Smith, 1991) cible particulièrement les femmes cadres et éduquées des pays du Nord (Eisenstein, 2015). Elle se fait au détriment de visions de l'égalité promouvant un changement systémique. Elle promeut des formes de féminisme modérés (Lewis, Adamson, Biese & Kelan, 2019), voire des conceptions néolibérales ou post-féministes²²⁵ (Lewis, 2014 ; Śliwa, Villesèche & Muhr, 2018). La saisie de l'égalité par les

²²⁴ On voit ici la tendance à reproduire des stéréotypes de genre sous couvert d'actions pour l'égalité : cette perspective essentialiste sur les qualités différenciées des femmes et des hommes soulève des paradoxes en matière de promotion de l'égalité.

²²⁵ Le post-féminisme regroupe un ensemble de postures qui interviendraient séquentiellement après la « deuxième vague ». Elles tendent à nier les inégalités de genre. On peut y voir *l'illusion d'avoir gagné*, propre à la cooptation de l'agenda des mouvements sociaux (King, 1999). Le caractère systémique des inégalités est éclipsé par une lentille individualisante centrée sur l'émancipation et la réalisation individuelle notamment via la consommation. Le post-féminisme n'est pas un rejet du féminisme, mais plutôt une conceptualisation du féminisme et de ses modes d'action comme un combat historique, dépassé. Il signale une double dynamique de

acteurs du marché va donc orienter l'agenda de l'égalité et une sélection des conceptions de l'égalité congruente avec le maintien des intérêts des élites économiques²²⁶ (Roberts, 2015). Cette tendance donne lieu à de vifs débats sur la cooptation de l'agenda féministe et de l'égalité (De Jong & Kimm, 2017) par le néolibéralisme (Fraser, 2013 ; Funk, 2013) et le rôle qu'y jouent les associations.

I.3.1.2 De nouvelles opportunités de financement de la politique publique ?

L'entreprise privée devient un espace de mobilisation, avec la création de réseaux de femmes en entreprise qui prennent des formes organisationnelles et des degrés d'organisation divers (Villesèche & Josserand, 2017) et entretiennent des relations variées avec d'autres acteurs, en premier lieu desquels les syndicats (Guillaume, 2018 ; Guillaume, Pochic & Silvera, 2015). Les fondations d'entreprise privées s'affirment comme de nouveaux interlocuteurs et offrent de nouvelles ressources pour le champ. Cinq fondations d'entreprise majeures sont identifiées dans le champ de l'égalité français : la Fondation L'Oréal, la Fondation Chanel, la Fondation Raja, la Fondation Elle et la Fondation Kering. Elles financeraient plus de dix millions d'euros par an d'actions en faveur de l'égalité, un chiffre toutefois relativisé (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016 ; Rapport CESE et partenaires, 2018) : la place des actions menées en France est limitée et les fondations d'entreprise ont tendance à soutenir des associations généralistes ayant des projets tournés vers les femmes plutôt que des associations spécialisées²²⁷. Dans la région étudiée, les fondations soutiennent les associations sur des projets spécifiques : ainsi, la fondation SNCF et la fondation Orange sont très actives sur les questions d'égalité professionnelle. L'importance de leur financement est toutefois difficile à évaluer. Dans les associations d'égalité observées, le poids des fondations dans le financement reste très limité, alors que les acteurs publics encouragent les associations à les solliciter.

diffusion et de popularisation des discours féministes dans la société et l'appauvrissement des discours qui en résulte.

²²⁶ La commercialisation des symboles féministes est sans doute la tendance qui soulève les paradoxes les plus criants : une enquête du Guardian (1^{er} mars 2019) pointait ainsi les conditions de travail misérables des travailleurs et travailleuses bangladais confectionnant des T-shirts caritatifs « Girl Power ».

<https://www.theguardian.com/business/2019/mar/01/charity-t-shirts-made-at-exploitative-bangladeshi-factory>

La diffusion et l'appropriation des discours féministes ne remettent donc pas en cause des rapports d'exploitation économique pourtant genrés, et participent à leur reproduction en fournissant une caution éthique (Eisenstein, 2015).

²²⁷ Le rapport estime que seulement 10% des montants attribués par les fondations d'entreprise revient aux associations spécialisées dans le droit des femmes.

I.3.2. Des relations entre acteurs publics et associations transformées par le New Public Management

I.3.2.1 La remise en cause du principe de subvention

Au-delà de l'investissement du champ de l'égalité par des acteurs issus du marché, les mécanismes de marché concurrentiel régulent désormais une large partie des relations entre acteurs publics et associations du champ. Celles-ci se sont progressivement contractualisées et une logique de prestation s'est développée. Le système de subventions publiques au fondement de l'institutionnalisation du champ est affaibli voire remis en cause. Le rapport « Où est l'argent pour les droits des femmes ? Une sonnette d'alarme » (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016) soulignait une tendance à la baisse des subventions publiques attribuées à des associations, y compris pour certaines structures fortement institutionnalisées comme le Planning familial en région. Les dépenses de fonctionnement sont notamment de moins en moins prises en charge, au profit d'un financement par projet, plus fragmenté et de plus court terme²²⁸. Cette tendance a des effets organisationnels sur les associations, freinant parfois leur processus d'organisation et leur capacité à former une stratégie de plus long terme. La transformation du financement associatif pose des défis pour des associations fortement dépendantes de l'État, manquant de capacités pour solliciter des financements à plus large échelle, par exemple européen et dont la culture de recours à l'autofinancement et au mécénat reste encore limitée (Rapport Comité ONU femmes et partenaires, 2016 ; Rapport CESE et partenaires, 2016). La diversification des ressources des associations du champ apparaît largement à marche forcée pour faire face au désengagement des pouvoirs publics. Les acteurs publics peuvent avoir un rôle important pour accompagner les associations dans cette transition (Rapport Comité ONU femmes et partenaires, 2016 ; Rapport CESE et partenaires, 2018) et à bénéficier des opportunités d'accès aux ressources qu'offrent l'arrivée de nouveaux acteurs dans le champ.

I.3.2.2 La transformation des dispositifs de financement associatifs

La transformation des dispositifs de financement des associations d'égalité reflète les pressions des champs économiques et politiques larges sur le champ étatique, que les acteurs

²²⁸ Les collectivités territoriales restent assez réticentes aux CPO alors que la circulaire du Premier ministre n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations les encouragent, et qu'elles offrent une visibilité financière de plus long terme pour les associations, favorisant la création d'emplois et le développement d'actions.

publics saisissent dans des pratiques relevant du NPM. Les acteurs publics sont poussés à déléguer leurs actions à des acteurs privés lucratifs considérés comme des modèles d'efficience. Les relations existantes avec les associations sont de plus en plus dénoncées sous le fondement de leur non-transparence, la mise en compétition sur le marché et la contractualisation des liens étant présentée comme une solution à cette anomalie. Le champ juridique français reflète cette tension. Au milieu des années 2000, les acteurs publics français, notamment les collectivités territoriales, ont privilégié les dispositifs de sélection par la compétition de marché comme l'appel d'offre. Cela s'explique par leur volonté de se prémunir du risque de requalification juridique²²⁹ des appels à projets en appels d'offre et des coûts financiers et d'image associée. Cette tendance nationale a particulièrement affecté les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes où les relations particulières entretenues entre acteurs publics et associations étaient déjà fréquemment dénoncées. L'utilisation de l'appel d'offre ouvre l'attribution de financements auparavant dédiés aux associations à de nouveaux acteurs privés lucratifs. Les financements publics auparavant inaccessibles aux acteurs privés lucratifs non concernés par les dispositifs de subventions se sont ouverts via cette logique de prestation. La clarification légale des dispositifs de financement intervenue dans la loi ESS de 2014 a toutefois offert un cadre à cette mise en compétition et a mis fin au recours systématique à l'appel d'offre.

Cette section a offert une contextualisation du cas ethnographique proposé en analysant l'environnement institutionnel cadrant le processus collaboratif et les relations gouvernements-associations observées. Les matrices historiques proposées en *Annexe 5* (pages 493-494) retracent l'histoire des politiques publiques d'égalité retracée ici. Elle permet de comprendre les pressions institutionnelles s'exerçant sur les acteurs observés dans le champ régional étudié.

²²⁹ Un risque bien réel avec une multiplication des requalifications juridiques au milieu des années 2000.

Section II. Dynamiques relationnelles dans le champ de l'égalité entre les femmes et les hommes (1986-2020)

Cette section expose les dynamiques relationnelles traversant le champ régional de promotion de l'égalité. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous exposons la structuration du champ par le processus de spécialisation des acteurs associatifs au cœur de l'organisation des politiques publiques d'égalité de 1986 à aujourd'hui (*section II.1*). Ensuite, nous montrons comment le champ s'est vu investi et restructuré par la logique de compétition de marché depuis le milieu des années 2000 (*section II.2*).

II.1 La structuration associative du champ : des relations de complémentarité entre les associations (1986-aujourd'hui)

Cette section s'intéresse à la structuration des associations du champ régional de l'égalité et de leurs relations. À cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons qu'un processus de spécialisation associatif par activités est au fondement de la complémentarité de l'action associative (*sous-section II.1.1*). Ensuite, nous montrons comment l'arrivée des associations de femmes issues de la diversité depuis les années 1990 a transformé la structuration du champ (*sous-section II.1.2*).

II.1.1 Une spécialisation associative par type d'activités

II.1.1.1 Une typologie des associations du champ en trois catégories : plaidoyer, accompagnement des femmes, conseil et expertise

Les associations spécialisées dans l'égalité entre les femmes et les hommes constituent des acteurs historiques du champ. Elles ont connu une dynamique de structuration encore en cours cadrée par la stratégie de financement des acteurs publics. Les acteurs associés historiquement aux pouvoirs publics, Recherches Femmes* en premier lieu, sont restés les acteurs associatifs dominants du champ. Les associations présentes dans le champ peuvent aujourd'hui être catégorisées selon la spécialisation de leur activité. Trois grands types d'associations se dégagent²³⁰, associées à des positions différentes dans le champ. D'abord, les

²³⁰ La typologie proposée résulte d'une démarche conjointe de condensation des données associatives collectées dans les entretiens formels et informels et de revue de littérature des typologies en recherche associative. Nous avons retenu la distinction entre associations de plaidoyer, les associations de provision de services et les associations de construction communautaire (Maier et al., 2016) en adaptant les dénominations au contexte

associations de plaidoyer ont pour but d’alerter, de dénoncer et de médiatiser des enjeux relatifs à l’égalité et privilégient un niveau d’action institutionnelle : elles s’adressent directement aux citoyens et interpellent les pouvoirs publics. Elles sont souvent vues comme l’idéal type de l’association “militante”²³¹. Le plaidoyer peut être ponctuel et se structurer autour d’évènements, nécessitant un investissement discontinu. Le plaidoyer est une activité privilégiée des jeunes associations du fait de moyens matériels restreints. L’occupation de l’espace public et numérique combine mobilisations collectives traditionnelles (manifestations, pétitions) et *actions chocs* de sensibilisation. Ces modalités permettent à de petits groupes de militants bénévoles d’acquérir une visibilité à moindre coût, la créativité permettant la médiatisation du discours. Le degré d’organisation requis pour faire fonctionner de telles associations est moindre car marqué par le caractère ponctuel et temporaire des actions. Les associations de plaidoyer sont en périphérie du champ régional ; elles mobilisent plutôt un référentiel national qui les amène à entretenir des liens avec le champ national de promotion de l’égalité. Elles entretiennent des liens privilégiés avec les associations du CAS de la lutte contre les discriminations fondées sur les identités et les orientations sexuelles de la région²³². Ensuite, les associations d’accompagnement des publics visent à proposer des services aux femmes ou en faveur de l’égalité entre les femmes et les hommes dans des activités variées (accès au droit, refuges, accès aux loisirs) et agissent principalement à un niveau individuel. Ce sont des associations employeuses, plus anciennes, fréquemment développées à partir d’associations de plaidoyer²³³. Elles nécessitent un degré d’organisation plus élevé : entretien d’un local fixe dédié à l’accueil des bénéficiaires, personnel permanent pour assurer la continuité de l’activité, partenariats institutionnels durables. Enfin, les associations d’expertise et de conseil aux organisations visent à accompagner d’autres organisations (entreprises, associations, institutions publiques) à déployer des programmes en faveur de l’égalité, par exemple de la formation ou à aider la structuration d’organisation dans l’optique de faire progresser l’égalité. Leur légitimité est souvent tirée d’une expérience passée d’accompagnement des publics

observé : « accompagnements des femmes » plutôt que de « provision de services », « conseil et d’expertise aux organisations » plutôt que de « construction communautaire ».

²³¹ Le débat public se focalise souvent sur les associations de plaidoyer, dont les actions sont les plus visibles et médiatisées du fait des répertoires d’action mobilisés (exemples : l’irruption des Femen à Notre Dame, le mouvement Collages féminicides). « La militante féministe » évoque dans l’imaginaire collectif une femme revendiquant ses droits dans l’espace public par des moyens chocs. Les représentations négatives associées au féminisme (hystérie, extrémisme, violence, misandrie supposée) se cristallisent aussi sur cette figure de la militante, héritière de figures historiques comme celles de la pétroleuse (Tardy & Beaudry, 1997).

²³² Associations parfois référencées comme appartenant à un mouvement social lesbiennes Gay Bi Trans (LGBT).

²³³ Une association dans laquelle nous avons conduit un entretien semi-directif, Échappées Belles* est actuellement en cours de ce type de transformation.

abandonnés ou devenus secondaires²³⁴. Le niveau d'action privilégiée de la conduite du changement est l'organisation d'une part et l'inter-organisationnel, le champ. La spécialisation des associations est une délimitation des périmètres d'action organisationnelle qui a impulsé la structuration du réseau associatif.

Type caractéristique	Plaidoyer	Expertise et conseil aux organisations	Accompagnement des publics
Objectif visé	Dénoncer, alerter	Accompagner d'autres organisations	Aider et soutenir les femmes
Échelle d'action privilégiée	Institutions	Organisations, réseau inter-organisationnel	Individus
Niveau de ressources	+ Bénévolat	+++ Bénévolat + Travail salarié	++ Bénévolat + Travail salarié
Échantillon d'associations rencontrées dans le champ de l'égalité de 2016 à 2019 (entretiens formels ou informels)	8	8	12

Tableau 16 : Typologie des associations spécialisées dans l'égalité (Source : recueil documentaire, entretiens, littérature associatif)

II.1.1.2 Une spécialisation des associations au cœur de leur complémentarité

La spécialisation des activités est le moteur de la collaboration précoce entre les associations qui reconnaissent leur complémentarité. La coordination des activités entre associations et avec les différents interlocuteurs publics (pouvoir publics, mais aussi institutions policières, judiciaires, médicales...) est pensée autour de l'accompagnement des femmes, une volonté de collaborer très affirmée par les acteurs associatifs. Les associations d'accompagnement des publics collaborent particulièrement entre elles pour la prise en charge des mêmes personnes ; les associations d'accompagnement et de conseil sont en rapport étroit.

« Ce sont des compétences spécifiques. Je ne peux pas m'improviser aide juridique demain matin. Par contre, la femme que Pôle emploi m'envoie pour un bilan de compétences, je dois

²³⁴ Il reste une perméabilité entre les catégories mentionnées et elles ne sont pas exclusives -les associations concentrées sur l'accompagnement des publics font par exemple fréquemment du plaidoyer ponctuel, notamment à l'occasion du 8 mars, ou en réaction à des événements nationaux ou régionaux. Néanmoins, une activité centrale se dégage et est claire à chaque fois (statut, définition de l'action donnée par ses membres, allocations des ressources).

comprendre qu'elle n'est pas juste une demandeuse d'emploi. On travaille sur une dimension de la vie de la personne, ça ne veut pas dire qu'on exclut les autres. Notre compétence est de savoir rediriger vers des structures partenaires qu'on connaît bien, savoir exactement à quelles structures il faut s'adresser. Et aussi des femmes sont redirigées vers nous. (..) Parce que les femmes violentées ont souvent des problématiques de dépendance économique qui se posent, et que c'est pas évident de prendre le temps de rechercher un emploi plus stable quand ta priorité c'est de prendre tes deux gosses sous ton bras, mais c'est le cercle vicieux après. Si on ne travaille pas main dans la main avec nos partenaires associatifs, il y a un endroit où la chaîne se brise. » Joséphine, salariée de Recherches Femmes*.

Notre observation participante des activités associatives nous a permis de comprendre l'importance de la coordination des actions associatives et des partenariats associatifs pour la mise en œuvre des actions.

Pendant les CA de Recherches Femmes*, les salariées de l'association sont invitées à présenter une ou deux actions qui les a le plus marquées -les actions sont détaillées dans le compte rendu d'activités mais il s'agit d'en offrir une vision incarnée. Il est frappant de constater l'enthousiasme des salariées lorsqu'elles présentent des actions ayant mobilisé plusieurs associations. En 2019, Aleksandra dépeint ainsi le développement d'une action dans le cadre du Plan local pluriannuel pour l'insertion et pour l'emploi (PLIE). Elle décrit la « synergie » entre les approches développée en coordination avec deux autres associations, Apprentissagepouroutes* (accompagnement) et Un Espoir pour demain* (accompagnement) pour la prise en charge de mêmes bénéficiaires, des femmes très éloignées de l'emploi dans une formation commune. « Chacun apporte son regard et quelque chose, c'est complet ». Elle identifie la collaboration entre les trois associations comme la clef de la réussite du programme.

Nous avons participé à une intervention dans un évènement de grande envergure (environ 250 participants et participantes sur deux jours) organisé dans un théâtre municipal en direction des publics adultes et jeunes des centres sociaux et socioculturels situé dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV) environnant. Nous avons profité du forum initiatives des habitants organisé par stands pour aller à la rencontre des associations locales accompagnant des groupes de femmes à la réalisation de projets (par exemple : association de lecture ayant accompagné les femmes à réaliser un ouvrage collectif sur leur parcours de migration en France au féminin, aide à l'entrepreneuriat des femmes de quartier, ateliers théâtraux et art thérapie pour aider des femmes victimes de violence ou en situation de précarité à reprendre confiance en elles). Les responsables associatifs rencontrés m'ont parlé de Recherches Femme*, de Home* et d'Égales à égales*. Majid, qui anime un atelier littéraire pour les femmes des quartiers m'explique qu'il mobilise pour ses activités un documentaire produit en 2012 par Recherches Femmes*, financé

par la DRJSCS et qu'il oriente les femmes vers d'autres associations selon leurs besoins. L'articulation du travail associatif lui paraît fondamental pour ne pas perdre d'énergie à « faire pareil en moins bien » parce que leurs associations « sont dirigées vers un territoire très circonscrit », et « ne sont pas spécialisées sur la question des femmes ». « L'accumulation des initiatives n'a de sens que si on peut construire avec ce que les autres ont déjà fait ». Pour les plus petites structures, pouvoir s'appuyer sur du travail déjà effectué apparaît fondamental. Nous participons ensuite à une table ronde sur la lutte contre les discriminations. L'animateur organise le débat en soulignant l'articulation entre les actions associatives : Recherches Femmes* sur le travail de fond pour éliminer les stéréotypes de sexe, Égales à égales* pour l'objectivation et la dénonciation des discriminations subies et de leur caractère systémique, Onlâcherien* pour l'accompagnement juridique des victimes.

La spécialisation par activité se double d'une spécialisation par zone géographique, les associations se « répartissant » des territoires d'activité. Si l'activité associative est fortement concentrée autour des grandes villes de la Région, le champ voit émerger des associations dédiées à un territoire périphérique.

« Notre projet ressemble à celui de Recherches Femmes*, dans la volonté pédagogique aussi, on partage des outils et une même façon de voir. Mais on ne marche pas sur vos plates-bandes, on se concentre sur [TerritoireA] ce bassin économique. [Recherches Femmes* et Universelles*] C'est le rat des villes et le rat des champs (rires). » Pierre, salarié, Universelles*, entretien.

Pierre ne se sent pas menacé par la présence de Recherches Femmes* sur un « créneau » similaire à celui d'Universelles*, du fait d'une expertise revendiquée du territoire.

Le « maillage » associatif souhaité par les acteurs publics reste toutefois assez fragile, notamment en zone rurale.

Lors d'un événement public réunissant des acteurs associatifs, je discute avec quatre salariées d'associations d'accompagnement de femmes et de conseil. La conversation se cristallise sur la difficulté à accompagner durablement les femmes et les organisations dans les zones les plus périphériques de la Région. L'hétérogénéité du maillage associatif est soulignée. « Le maillage, il y a des trous de mites dedans, et ce sont des gros trous » confie Alice, salariée d'un Planning familial. Simone, salarié d'un CIDFF acquiesce et poursuit la métaphore en parlant des filets de pêche, qui laissent des zones « où les droits réels des femmes ne sont pas assurés ». Les zones désignées ne sont pas les QPV des grandes villes, où un réseau associatif dense assurerait une prise en charge « pas parfaite, mais avec des interlocuteurs identifiables » des problématiques d'égalité. L'inquiétude se focalise sur les zones périphériques, éloignées des grandes métropoles

régionales, en particulier dans les anciens bassins industriels. Les centres sociaux sont identifiés comme des acteurs importants pour relayer la question de l'égalité entre les hommes et les femmes, mais aussi comme de potentiels viviers pour faire émerger des associations locales dédiées. Nous constatons en effet que les salariées de Recherches Femmes* sont amenées à faire des déplacements régionaux fréquents et longs au sein de la région²³⁵, du fait du manque d'initiatives organisées par des associations plus locales.

II.1.2 L'intégration des associations de femmes issues de la diversité dans le champ (à partir du début des années 1990)

II.1.2.1 Une intégration difficile au champ : le stigmatisme du communautarisme

La conception de l'égalité entre les femmes et les hommes structure aussi le champ de l'égalité entre eux. Historiquement, les associations présentes dans le champ portent un référentiel universaliste républicain congruent avec la conception de l'égalité des pouvoirs publics : revendication laïque forte, ciblage peu différencié d'un groupe démographique, les femmes. A partir des années 1990, des associations ont été créées avec une focalisation sur des populations spécifiques et se sont intégrées au champ de l'égalité. Il s'agit notamment d'associations focalisées sur les femmes par la suite désignées comme « issues de la diversité²³⁶ », pour majorité d'accompagnement des femmes. Ces associations se sont légitimées dans le CAS régional. Elles restent en périphérie du champ de l'égalité, du fait de leur arrivée tardive et de relations ambivalentes avec les pouvoirs publics. Elles forment une stratégie pour éviter le stigmatisme du communautarisme, un facteur d'illégitimité important : elles doivent démontrer la compatibilité de leur projet avec une tradition universaliste française fondée sur la négation des particularismes, notamment ethnico-raciaux.

²³⁵ Et parfois même en dehors de la région, avec des déplacements de plus en plus nombreux.

²³⁶ Terme assez flou pouvant désigner des femmes racisées, et/ou immigrées ou issues de l'immigration, et/ou issues des quartiers dits sensibles.

Vignette 2 : Associations de femmes issues de la diversité, stigmatisme de communautarisme et relations aux acteurs publics

L'opposition entre le référentiel républicain universaliste porté par les acteurs gouvernementaux et le républicanisme multiculturaliste porté par les associations de femmes issues de la diversité a freiné l'établissement de relations collaboratives. Malgré des évolutions (*cf. prochaine sous-section*), le soupçon, voire le stigmatisme du communautarisme pèse toujours sur ces relations.

Anne-Marie, administratrice de l'association Noiresetfières* explique que la référence à la question raciale, dans les statuts et le nom de son association créée au milieu des années 1990 a été un frein à la reconnaissance par les pouvoirs publics. Elle associe le stigmatisme de communautarisme à une méconnaissance des associations et de leurs activités, et à une volonté d'exclusion. « L'histoire de l'asso fait que ce nom-là [Noiresetfières*] est ressorti. [...] [O]n s'est questionné là-dessus s'il fallait enlever mais ça fait partie de l'histoire... Si on l'enlève aujourd'hui ça n'aura plus la même portée, non on garde ça. Pendant longtemps, ça a dû leur poser problème, je pense [aux pouvoirs publics]. Ça pose encore problème pour certains. On nous a suggéré que ça passerait mieux si on changeait notre nom. Noires, noires... Peu font la démarche pour savoir qui on était réellement. »

L'observation des activités de Noiresetfières* nous permet de comprendre que ce sont surtout les acteurs politiques locaux qui sont conçus comme (re)producteur du stigmatisme. Anne-Marie et sa collègue Leymah affirment leur volonté « d'entretenir des relations cordiales » du fait des relations de financement existantes et « pour l'intérêt des femmes » accompagnées mais soulignent « se méfier des politiques comme de la peste ». Elles exposent leur crainte d'être récupérées politiquement. Elles évoquent une action conduite dans une grande ville de la Région en 2016, qui leur a assuré la reconnaissance des acteurs publics de la collectivité, avec l'obtention d'un prix public exposé ostensiblement au milieu du local associatif. L'évènement organisé sur les femmes dans l'habitat social a été apprécié, mais les salariées estiment avoir subi une tentative de récupération politique « puisque l'élu se rapproche et dit « oui, il ne faudra pas dire... » (Anne-Marie). La liberté d'expression des associations leur apparaît fragile et suppose de se distancier fermement du politique. Leymah évoque ses espoirs lors de la campagne de Nicolas Sarkozy de 2007, et en particulier de Rama Yade. Elle regrette que cette dernière soit passée « de symbole » de la reconnaissance de la diversité à « caution black » du gouvernement. Elle dresse un parallèle entre cette situation et celle des associations : la crainte de devenir la « caution black » des acteurs publics locaux sans que les revendications (par exemple : la dénonciation de la « ghettoïsation » et de ses impacts sur les droits des femmes) ne soient entendues -soit une crainte de la cooptation des associations-. Lors de nos observations, nous constatons que les femmes blanches constituent une partie importante des bénéficiaires, contrairement à ce que le nom de l'association laisse supposer. Les deux travailleuses expliquent s'être adaptées aux transformations des trajectoires migratoires sur leur territoire : les femmes immigrées des pays de l'Europe de l'Est, en précarité administrative et victimes de violences conjugales sont devenues une partie importante des femmes

accompagnées. Deux bénéficiaires albanaises expliquent avoir été dirigées vers l'association par le centre social qu'elles fréquentent, même si elles ne sont pas noires. Anne-Marie réagit en les entendant : les problématiques de dépendance économique, de dépendance aux papiers²³⁷ « n'ont pas de couleur », « insister sur le racisme n'empêche pas de lutter contre toutes les injustices que subissent les femmes ».

À Femmes d'Ailleurs*, l'importance du stigmatisme du communautarisme est aussi soulignée. Aïcha, cheffe de projet s'emporte : « Le communautarisme est une escroquerie et ça, franchement, vous pouvez le mettre en rouge dans votre document. [...] Les médecins sont entre eux, les francs-maçons sont entre eux, les catholiques sont entre eux, les maires ont leur association des maires, les socialistes sont entre eux, l'UMP entre eux, les gens... Mais c'est les premiers à dire « les gens sont communautaristes » ! Mais c'est quoi la communauté finalement ? Si ce n'est pas un groupe de personnes qui se regroupe pour parler de leurs préoccupations. Pourquoi le communautarisme, tout d'un coup quand les médecins ou les avocats ont leur association et sont ensemble, et que vous vous ne pouvez pas, toute doctorante que vous êtes, vous ne pouvez pas rentrer là-bas, ils vont vous dire « C'est pourquoi ? », allez-y, faites un test [...] ! Pourquoi, simplement, peut-être ils ont leurs problèmes entre eux, c'est pas forcément mauvais. Pourquoi quand deux Maliennes ou deux Tunisiennes se regroupent on dit « communautarisme » ? [...] Nous on a beaucoup de personnes d'origines africaines qui vont arriver ici, mais est-ce que c'est une association communautariste ? Quelle communauté ? [...] On a beaucoup de nationalités d'origines, on a des Français, des non-français, des gens des Îles, on a des gris, des blancs, des noirs, des verts, des jaunes, des non-diplômés, des diplômés, des mamans, des jeunes, des femmes, des hommes... C'est quelle communauté ça ? Or les gens qui arrivent ici n'ont même pas les mêmes préoccupations ! Mais je pense que ce qui les attirent c'est de se dire « ah oui, peut-être que je vais trouver des gens qui vont comprendre mon récit ». [...] Comme vous voyez [désignant une bénéficiaire derrière elle], elle est voilée, moi je suis pas voilée, quelle communauté on crée ? La question du rapport au politique et de l'impression d'une rupture entre le discours politique et le travail de terrain est là encore très tendue : « Nous, notre relation avec l'institution municipale est très mauvaise par rapport à ça [la revendication forte de l'apolitisme de la structure et le stigmatisme du communautarisme]. On nous catalogue comme des gens qui ont des mauvaises relations avec [nom du maire], alors qu'on ne le connaît pas. On n'est pas au collage des affiches, on n'est pas au machin. Qu'est-ce qu'on peut avoir contre [nom du maire] ? On est même allé voir la Présidente de quartier pour

²³⁷ De nombreuses femmes se voient délivrer par la Préfecture des cartes de séjour temporaires mentionnant « vie privée et familiale », parce qu'elles sont mariées à un Français ou à un homme ayant un visa de travail. Cela signifie que leur carte de séjour est associée au statut de leur conjoint. Depuis 10 ans, la législation a grandement évolué pour que le statut des victimes de violences conjugales ne soit plus une cause de retrait de visa. Aujourd'hui, l'abandon du domicile conjugal à la suite de violences ne remet pas en cause le visa affilié à l'ex-conjoint violent. C'est un progrès, mais l'accès réel des femmes à ce droit réel reste un enjeu : pour ces femmes en précarité administrative, il est crucial d'être informées, orientées, accompagnées alors que l'ensemble des interlocuteurs et interlocutrices dans les institutions publiques ne sont pas forcément bien formés à ces enjeux (l'accueil par les policiers et policières est souvent cité comme un problème).

expliquer ce qu'on fait franchement dans notre travail de terrain, puisque nous on est des gueulards, on est des gueulards parce que la précarité se gère pas, elle se combat, mais franchement on n'a rien contre le maire, qu'on ne connaît pas. On voit même pas le problème, on ne peut pas engager une association toute entière contre un maire. [...] Mais l'institutionnel qui est fondé en droit, il peut débouler ici, tout à fait naturel et dire « voilà, vous êtes une association qui a pignon sur rue, on voudrait vérifier ce que vous faites, qui vous êtes, voilà, est-ce que à tout hasard vous pouvez [justifier de vos activités] ? » [...]. Nous on aimerait bien que y'ait une démarche comme ça. Parce ce que ce qu'on fait c'est d'intérêt général ! On ne peut pas blacklister ou mettre des associations de côté parce que ce sont des associations où y'a des majorités de noirs. On a aussi entendu une responsable de mairie dire « Y'a que des Noirs et des Arabes qui rentrent dans cette association ». Vous voyez ? Et est-ce que les Noirs et les Arabes ne sont pas les citoyens de la ville ? Les citoyens de l'État Français ? La personne qui dit ça a quand même une responsabilité. ».

Aïcha et son collègue George nous ont fait visiter leurs locaux et présenté le « mur de la discorde ». Il s'agit d'un panneau visible depuis l'extérieur de l'association qui expose des personnalités racisées dans l'histoire, notamment des femmes noires (par exemple, Mary Jackson, mathématicienne pour la NASA). Aïcha se lance dans des explications passionnées à propos des femmes et des hommes représentés, m'expliquant comment la mobilisation de ces figures peut changer les horizons des personnes accueillies. Selon eux, les modèles actuellement présents dans la culture sont surtout associés au stéréotype associant les personnes noires au sport de haut niveau, le mur cherche à présenter une autre histoire, qui ne soit « pas exclusivement américaine », avec un effort pour représenter des personnes noires dans l'histoire française (Félix Eboué, le Chevallier de Saint George...). Pour Aïcha, il s'agit d'un préalable pour accompagner des bénéficiaires, à développer de nouveaux horizons (professionnels, personnels...). Aïcha et George affirment avoir reçu des commentaires désobligeants de la part d'acteurs publics ou de candidats à des responsabilités politiques, qui s'expriment surtout à l'approche des échéances électorales. Ils évoquent des « amalgames » et des « soupçons ».

La difficulté des organisations publiques à intégrer et à dialoguer pourrait s'expliquer par ce que le développement de cette offre associative matérialiserait : l'échec des politiques publiques de l'immigration fondées sur l'assimilation, la remise en cause du mythe de l'égalité des chances et de l'ascension sociale par l'école et l'accès aux services publics notamment.

« La gêne qu'on a à traiter avec ces associations... C'est parce que leur existence même représente une mise à l'échec des pouvoirs publics, de l'idéal républicain. Elles mettent sous les yeux des vérités, des inégalités qu'on ne veut pas voir ». Eva, ancienne DRDFE.

Le risque perçu du financement d'associations communautaristes est fréquemment évoqué comme un repoussoir pour les associations s'affichant ouvertement comme multiculturelles ou

ciblant principalement des publics issus de la diversité. Comme le soulignent pourtant un groupe d'acteurs associatifs réunis dans un forum régional sur les discriminations des femmes migrantes, les « subventions aux associations communautaristes » sont un discours flou qui décrédibilise les associations de femmes ouvertement multiculturelles, pourtant des acteurs importants de la lutte contre la radicalisation. Ils expriment le sentiment d'une suspicion généralisée caractérisant une diffusion des idées et discours des partis d'extrême droite²³⁸.

II.1.2.2 La reconnaissance d'une expertise de terrain et la mobilisation d'une identité organisationnelle à l'intersection des champs de politique publique (depuis le milieu des années 2000)

La difficulté à établir des relations entre les pouvoirs publics régionaux et les associations de femmes issues de la diversité s'est matérialisée par une longue exclusion des relations de financements et des subventions publiques octroyées par les acteurs publics du champ régional. Les associations de femmes ont toutefois développé des activités pour acquérir une reconnaissance des pouvoirs publics et gagner en légitimité au sein du champ. D'abord, elles ont développé une expertise rare du territoire et des populations ciblées qui sont progressivement devenues déterminantes pour mener certaines politiques publiques, en premier lieu desquelles les politiques de la ville -gestion des QPV, de l'immigration. Bien qu'en périphérie du champ régional de l'égalité, elles ont pu mobiliser leur intégration et leurs liens avec d'autres CAS de politiques publiques et d'autres champs associatifs. La saisie institutionnelle de la diversité dans les années 2000, autour de la Charte de la diversité de 2004, puis de la réponse politique aux émeutes de banlieue parisienne de 2005 ont accéléré cette intégration. En 2005, alors que la Charte et le Label diversité sont propulsés, le profil de la Déléguée régionale aux droits des femmes et à l'égalité, femme politique racisée très investie auprès des entrepreneurs de la diversité aide à cette prise en compte. Malgré des réticences encore exprimées à l'égard de la diversité par les acteurs publics spécialisés, les associations de femmes issues de la diversité ont été reconnues dans le champ, accédant même aux subventions publiques régionales. L'action de ces associations à l'intersection des politiques publiques

²³⁸ Ces subventions sont un point central des campagnes électorales du Front national au moins depuis 2012, notamment à l'échelle municipale. Les Observatoires de la laïcité départementaux et des enquêtes médiatiques ont effectivement mis à jour des cas de financement publics d'associations ne respectant pas les lois de la République (clubs de sport pratiquant la ségrégation de genre, écoles non déclarées, vacances religieuses...). Toutefois, l'ampleur du phénomène est mal connue et fait l'objet de nombreuses rumeurs. Sur notre terrain, nous avons constaté cette croyance répandue que des « associations de grands frères » sont financées par la politique de la ville, sans toutefois pouvoir obtenir des exemples concrets d'associations. La question de la radicalisation, du communautarisme et du fait associatif apparaît complexe.

d'égalité et d'autres enjeux (droits de l'homme, politique de la ville, immigration et intégration, prévention de la radicalisation) a permis l'établissement de relations partenariales avec les pouvoirs publics.

« D'un coup de baguette magique, nous ne sommes plus communautaristes et on est le rempart contre le djihadisme ! ça fait des décennies que les associations font ça, qu'on propose d'autres modèles à nos jeunes. Mieux vaut tard que jamais, on n'a pas attendu les lauriers pour agir » Aïcha, cheffe de projet Femmes d'Ailleurs*

« Oui, heureusement, on le devient là partenaire. Voilà Commission départementale de lutte contre les violences faites aux femmes. Jeudi à la Préfecture. C'est une Commission qui a été mise en place. Y'a que nous pour parler de nous. Faut qu'on aille parler de nous. Si nous on ne va pas parler de nous, personne ne le fera pour nous. Nous en tant que femmes noires. » Anne-Marie, Administratrice de Noiresetfières*

« Sur la question de la diversité je suis extrêmement réservée si ce n'est critique. Vous connaissez Réjane Sénac ? Oui, ça résume bien la vision que j'ai de la diversité. [...] En revanche, il est fondamental qu'on travaille avec des associations de femmes de quartier, qui connaissent le territoire et la situation spécifique des femmes, et c'est quelque chose de différent, ça n'a rien à voir » Gabrielle, DRDFE

Les relations entretenues avec les autres associations du champ sont diverses. Beaucoup d'associations de plaidoyer féministes présentes dans le champ ont un référentiel universaliste peu compatible avec la conception multiculturelle de l'égalité portée. Les oppositions se cristallisent sur la diversité religieuse, notamment du voile et de l'islamophobie.

Nous discutons informellement avec Édith, administratrice de l'association de plaidoyer Comme1fille*, avant le début d'une Assemblée Générale. Lors de notre entretien formel, elle y avait exprimé sa gêne d'accueillir ou de travailler avec des femmes voilées dans l'association - il n'y en a pas à Comme1fille*²³⁹. Notre conversation l'a amenée à questionner son propre raisonnement et « ses préjugés et ceux portés dans l'action associative ». Pour mener des actions concrètes sur le terrain qui ne se limitent pas « aux quartiers bourgeois », il lui paraît nécessaire d'accepter les différences entre les femmes et de « travailler sur ses préjugés »²⁴⁰. Pour s'ancrer plus durablement dans les « quartiers à problèmes », il apparaîtrait nécessaire d'obtenir le

²³⁹ Il y a par ailleurs peu de femmes racisées à Comme1fille*. Cette association est composée de personnes plutôt jeunes (18-40 ans), exclusivement des femmes, étudiantes et jeunes actives, très diplômées.

²⁴⁰ Édith travaille dans le domaine de l'éducation, dans un QPV. Dans cet entretien informel, elle est réflexive sur l'impact de son histoire personnelle et de ses conditions professionnelles (témoin d'actes de sexisme, pressions religieuses pour le contrôle du corps des femmes) sur sa perception des femmes voilées (soumises et passives, une image qu'elle décrit finalement comme « figée et caricaturale »).

soutien et de travailler « main dans la main avec » des associations de femmes de quartier. Toutefois, Édith ne sait pas si une confiance peut être construite entre ces associations. Elle évoque « des préjugés réciproques » : « elles nous épinglent comme racistes et bourgeoises, nous on ne voit pas plus loin que le bout de leur voile ».

Des relations se sont développées entre les associations de femmes issues de la diversité, les associations d'accompagnement des femmes déjà existantes et de conseil et d'expertise. Celles-ci ont souvent des référentiels républicains plus modérés qui n'entrent pas en opposition directe avec le multiculturalisme.

Recherches Femmes* s'ancre dans un républicanisme modéré. L'association universaliste reconnaît des problématiques spécifiques pour certains groupes socio-démographiques à l'intérieur du groupe « femmes ». La représentation des femmes issues de la diversité et racisés est un principe important dans la construction des supports de formation (exemples proposés aux apprenants et apprenantes). L'association conduit depuis le début des années 2000 des projets centrés sur les liens entre discriminations sexistes et parcours migratoires et sur l'intrication des discriminations (classe, race entendue sociologiquement et genre). Un travail collaboratif précoce a été développé avec les associations de femmes issues de la diversité et les associations plus généralistes de lutte contre les discriminations. La démarche de Recherches Femmes* vis-à-vis de la diversité est décrite comme « pragmatique », tournée vers l'amélioration des conditions et perspectives concrètes des femmes, impliquant de tenir compte de leurs différences. Joséphine décrit ainsi la nécessité de prendre en compte des problématiques religieuses et de tenir compte de l'interculturalité pour accompagner ses femmes. Elle prend l'exemple de l'animation d'un groupe de femmes dans le cadre du PLIE. Une femme accompagnée rejette la possibilité de passer le permis de conduire pour travailler, qui « serait contraire au Coran ». Joséphine décrit sa démarche pour « ne pas exclure davantage ces filles-là » en amenant ces femmes à questionner leurs représentations. Dans ce cas, elle a demandé « naïvement » quand avaient été créées les voitures, et quand avait été écrit le Coran, ouvrant « des échanges intéressants sur ce qui se passait en Arabie Saoudite²⁴¹ ». Elle explique que c'est l'expérience interculturelle d'autres acteurs associatifs, partagées au travers des interconnaissances personnelles, mais aussi d'évènements et de formations centrées sur l'interculturalité (comme l'évènement inter associatifs auquel nous avons participé *cf. Annexe 2*, page 467) qui lui permet de « ne pas se braquer », ce qui serait « contre-productif » et « briserait le dialogue ».

²⁴¹ En référence au mouvement de transgression de l'interdiction par des femmes saoudiennes, ayant amené le pays à autoriser les femmes à conduire en 2018.

Les associations issues du Mouvement du Planning familial adoptent une posture de républicanisme modéré et travaillent en complémentarité avec des associations de femmes issues de la diversité. Lors d'un atelier associatif, Emily, salariée d'une fédération départementale des plannings explique la nécessité de travailler conjointement pour agir contre les violences sexuelles plus spécifiques à certaines populations (par exemple, la prévention de l'excision, qui concerne majoritairement les populations d'origine africaines). La qualité de la prise en charge des femmes dépend de la coordination inter-associative et de la mobilisation des expertises spécifiques de chacun.

Elles mettent en avant un référentiel pragmatique, travaillant avec les partenaires participant à la cause inter-organisationnelle soutenue, la lutte contre les inégalités liées au genre. Des partenariats noués s'insèrent dans la même optique de complémentarité des activités associatives au fondement de l'institutionnalisation du champ.

II.1.2.3 Une plus grande indépendance par rapport aux pouvoirs publics régionaux et l'utilisation du marché pour se légitimer

Les acteurs associatifs portant une vision multiculturelle de l'égalité se sont fait reconnaître dans le champ en revendiquant une moindre dépendance aux pouvoirs publics régionaux. Ils se sont tournés majoritairement vers des financements européens (type FSE), dans un contexte politique supranational plus favorable à la reconnaissance de la question raciale et se sont insérés dans des réseaux internationaux malgré un ancrage très local de leurs activités. Les associations de femmes issues de la diversité ont développé des modèles d'affaire fondés sur un objectif de moindre dépendance aux financements publics et la diversification des ressources. Bien que des activités de collecte de fonds privés existent dans la culture associative française (kermesses, lotos, tombolas, sou des écoles...) ce développement est explicitement associé par ces associations à la culture anglo-saxonne des organismes de bienfaisance (*charities*) et de la philanthropie : organisation de galas de bienfaisance, appels aux dons des particuliers. Beaucoup ont développé précocement des activités dans une optique d'auto-financement. Les activités menées dans l'accompagnement des publics peuvent être monétisées dans certains cas : une association qui anime des ateliers de cuisine pour redonner confiance aux femmes isolées peut proposer des repas à prix libres lors d'évènements, vendre l'artisanat produit, ou encore organiser une loterie.

À Femmes d'Ailleurs*, Aïcha, cheffe de projet m'explique que la commercialisation du produit de certaines activités organisées par les bénéficiaires, en l'occurrence la vente des repas des

ateliers cuisine permet d'allier financement propre de l'activité, mais aussi du développement des compétences de gestion budgétaire des femmes accompagnées -achat des matières premières, prix de vente-, les aidant pour la gestion de leurs dépenses domestiques et le développement éventuel d'activités entrepreneuriales dans le futur.

La stratégie de professionnalisation de ces structures semble aussi avoir pesé dans la reconnaissance des pouvoirs publics et leur intégration au champ. Celles-ci ont affirmé un référentiel entrepreneurial fort associé à l'efficacité organisationnelle. Historiquement exclues du financement public régional, elles ont notamment développé une expertise dans la constitution de dossiers pour de grands fonds européens, l'autofinancement et le mécénat.

« On doit aller faire du lobbying, faire la R.H, cibler ses objectifs et compagnie et faire vivre sa structure. Donc Femmes d'Ailleurs* est pilotée comme une entreprise mais qui respecte les exigences de la loi 1901. C'est ce qui a fait notre réputation, notre crédibilité auprès des partenaires institutionnels au fur et à mesure. On gênait un peu, mais grâce à notre gestion, ils ne voulaient pas qu'on rentre par la porte, on a su entrer par la fenêtre et faire nos preuves. »
Aïcha, cheffe de projet Femmes d'Ailleurs*.

Les associations de femmes issues de la diversité ont adopté des stratégies d'utilisation du marché qui semblent précurseurs des évolutions connues actuellement par le champ.

II.2 Un champ réorganisé par la logique de marché (depuis le milieu des années 2000)

Cette section s'intéresse aux effets de l'investissement du champ de l'égalité par les acteurs du marché et la logique de compétition de marché sur les acteurs du champ et leurs relations. À cet effet, elle est divisée en trois sections. D'abord, nous montrons que les impacts organisationnels de la mise en concurrence généralisée sont différenciés selon les associations considérées (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous montrons les conséquences de la mise en concurrence sur les relations interassociatives et le réseau associatif (*sous-section II.2.2*). Enfin, nous expliquons comment la logique de marché tend à transformer les relations entre acteurs associatifs et associations vers la sous-traitance (*sous-section II.2.3*).

II.2.1 Des impacts de la mise en concurrence différencié selon les associations

II.2.1.1 Des associations de plaidoyer marginalisées

Le champ est marqué par l'influence de logiques de marché dans le champ qui modifient ses règles du jeu et les relations entretenues entre les acteurs historiques. Dans un contexte de NPM et de volonté de rationalisation de l'action étatique, les relations entre les associations et les pouvoirs publics sont marquées par la montée de la contractualisation et de la sélection par la compétition de marché. Toutes les associations rapportent une tendance à la baisse des subventions, des subventions plus fragmentées et l'augmentation du recours à l'appel d'offre comme dispositif de financement de l'action associative. Les impacts organisationnels de ces transformations sont toutefois différenciés : les associations non-employeuse (de plaidoyer) d'une part et les associations employeuses (d'accompagnement de femmes et de conseil et d'expertise) d'autre part ont des capacités différenciées pour répondre à ce contexte et des enjeux organisationnels propres.

L'impact sur le fonctionnement organisationnel des associations semble à première vue limité. Les associations de plaidoyer touchent des subventions dont le montant est faible et les subventions en nature (prêt gracieux de locaux par exemple) ont été moins impactées.

« Reposer sur des bénévoles retraitées est un inconvénient, mais cela offre aussi une liberté que n'aurons pas les associations employeuses. On mènera notre projet qu'on soit appuyées ou non. Et [Mairie 2] nous soutient activement sur l'aspect logistique » Nicole, présidente d'Égalité Républicaine*

Ces associations ont une capacité extrêmement limitée à s'inscrire dans les dispositifs de marché. Elles rapportent toutes des baisses, voire des coupures simples de leurs subventions. Considérant le caractère bénévole de ces structures, leur survie organisationnelle n'est pas directement remise en cause par cette perte de ressources, mais elle contraint l'efficacité de ces organisations et suscite des tensions organisationnelles importantes.

***Vignette 3 : Des tensions organisationnelles importantes pour les associations de plaidoyer.
L'exemple de Comme1fille****

Comme1fille* est une association de plaidoyer ayant bénéficié pendant dix ans de subventions publiques d'un faible montant (jusque 5 000 euros annuels) en provenance d'une grande collectivité territoriale de la région. Ces financements ont permis à l'organisation d'organiser des événements ayant un impact local important, notamment une campagne de sensibilisation à la place des femmes dans le sport. L'organisation a une très faible capacité à s'inscrire dans des dispositifs d'appels à projets et à entrer en compétition dans des dispositifs plus formalisés.

On observe un cercle vicieux où la perte de subventions nourrit la perte de ressources humaines, qui en retour nourrit l'incapacité de l'organisation à s'inscrire dans des dispositifs d'AAP. 80% des bénévoles quittent l'organisation chaque année, une proportion importante même si on considère la sociologie des membres (mobilité géographique des étudiantes et jeunes actives). Une grande partie de ce phénomène s'explique par une déception des militantes quant aux capacités organisationnelles et le constat exprimé par certains membres d'une perte de compétence voire d'une déprofessionnalisation (par exemple concernant la production de visuels et de livrables, ou l'organisation d'événements). L'incapacité de maintenir son accès aux ressources publiques nourrit les tensions au sein de l'organisation, en conflit ouvert depuis 2015 au sein même de son CA. Deux membres soutiennent la nécessité de former une stratégie de transformation de l'activité pour s'adapter au nouveau contexte tandis que les autres membres plaident pour un retour aux « racines féministes originelles », projetant le mythe d'une organisation populaire centrée sur une base de militantes, revendiquée comme alternative, décentralisée et démocratique, par opposition aux associations bureaucratisées et aux organisations publiques.

II.2.1.2 Des associations d'accompagnement et de conseil et expertise s'intégrant au marché

Pour les associations d'accompagnement et de conseil et d'expertise, qui emploient des salariés, la transformation des modes de financements a un impact plus profond. La place des recettes de prestation dans les budgets associatifs a bondi : à Recherches Femmes*, elles représentent toujours une partie mineure du budget mais ont doublé en deux ans pour atteindre 30 000 euros en 2019, alors qu'elles étaient presque inexistantes il y a dix ans. Toutes les associations rencontrées subissent la baisse des subventions ou craignent leur baisse et cherchent des moyens de diminuer la dépendance aux politiques financeurs d'une part et aux acteurs politiques locaux de façon liée.

« Anne-Marie (Noiresetfières*) : On travaillera par nos actions donc on répond aux appels à projets, si on rentre dedans, tant mieux, si on refuse nos subventions, on se débrouillera par un

autre moyen. C'est ça qui va nous pousser à développer nos propres actions, pour avoir des fonds propres, par nous-mêmes.

Caroline (la chercheuse) : Vous envisagez ce type de développement ?

Anne-Marie : Oui, je pense qu'on va aller vers ça, je vois pas trop comment, mais je pense qu'à un moment donné c'est vers ça qu'on va aller parce que être dans l'expectative, attendre de savoir, c'est usant. »

En fonction des activités de l'association, il y a une plus ou moins grande facilité à penser la marchandisation de l'activité.

Pour Noireseffières*, qui se consacre à l'aide juridique aux femmes violentées, notamment migrantes, se projeter dans une activité commerciale est complexe et supposerait de développer davantage les activités philanthropiques actuellement annexes. Pour d'autres associations, cette commercialisation est plus facilement envisageable. Ainsi, Femmes d'Ailleurs*, qui propose des services variés à des femmes de quartier va organiser la vente du produit des ateliers culturels qu'elle organise (exemple : repas cuisinés par les bénéficiaires à prix libre, services de traiteur lors des événements associatifs).

Pour les associations de conseil et d'expertise, la tentation est grande de développer des activités de prestation (formations payantes en entreprise).

Les recettes de prestation représentent toujours une minorité des revenus dans les rapports financiers de Recherches Femmes*, mais ils augmentent. Margot, la directrice souligne en CA qu'il serait caricatural de l'exposer comme une substitution ou une tendance « qui engloiterait le reste », mais plutôt un changement insidieux, de long terme. Elle souligne que les revenus de prestation varient selon les années, en fonction du nombre d'offres décrochées, qui peut être aléatoire, et de l'envergure des offres. Joséphine poursuit « c'est comme ça qu'on se retrouve sous l'eau quand on a répondu à quatre appels, et qu'on remporte les quatre, alors qu'on ne s'y attendait pas ». C'est dans ce cadre que nous avons été par trois fois sollicitées pour assurer seule et « dans l'urgence » des formations remportées par appel d'offres, les salariées étant dans l'impossibilité matérielle ou en sous-effectif pour les assurer. Les formations en organisation peuvent être très rentables, pour une charge de travail raisonnable : à une occasion, Recherches Femmes* a été rémunérée 500 euros pour une demi-journée de formation que nous avons assuré seule, sur le sujet classique des stéréotypes. Dans d'autres cas, la charge de travail demandé est très élevée pour une rémunération faible : sur une formation d'une journée entière en collectivité territoriale, l'association n'a été rémunérée que 1200 euros, alors que la formation a mobilisé quatre salariés et deux bénévoles pendant plusieurs jours, nécessité deux rencontres préalables

avec le commanditaire et une analyse préalable de données. La prestation n'apparaît alors pas « la poule aux œufs d'or », comme le souligne Joséphine, mais plutôt une marge d'ajustement des revenus associatifs assez peu prévisible.

L'arrivée du marché dans le champ régional transforme les règles du jeu du champ et les critères de légitimation. Elle pousse les associations employeuses à transformer leur fonctionnement organisationnel.

« [Pour donner] il faut avoir quelque chose. Avoir quelque chose et être stabilisé soi-même. Et la professionnalisation des structures loi 1901 est la meilleure façon de stabiliser et donc de faire évoluer, de faire avancer les gens pour qu'ils soient au service des autres. » Aïcha, cheffe de projet de Femmes d'Ailleurs*

II.2.1.3 Une professionnalisation calquée sur le modèle de l'entreprise

Toutes les structures rencontrées appartenant aux catégories d'accompagnement des publics et de conseil et d'expertise décrivent le fonctionnement organisationnel de l'association comme celle d'une entreprise. La simple question de la forme organisationnelle associative pour conduire le projet organisationnel suscite des frictions dans les entretiens semi-directifs exploratoires. Les actrices rencontrées soulignent l'incongruité de la question de la chercheuse ou le sous-entendu qu'elle contiendrait : l'idée d'après elles répandue que les associations sont moins efficaces, ou gérées moins rigoureusement que les entreprises. Cette réaction sur la défensive apparaît symptomatique de l'intériorisation du modèle de l'entreprise privée comme référence devant modeler la présentation de l'activité des associations.

Après deux mois d'immersion à Recherches Femmes*, Joséphine, la salariée qui a négocié notre accès à l'organisation revient sur notre premier entretien semi-directif. Elle nous explique avoir réagi sans doute trop vivement à notre question « Pourquoi une association ? » -soit les raisons du choix d'une forme organisationnelle associative pour conduire le projet- à cause du discours ambiant qui décrédibilise les associations selon elle. Les stéréotypes attribués aux associations par rapport aux entreprises serait un manque de rigueur dans le fonctionnement, des travailleurs et travailleuses qui ne sont pas compétents et agissent de façon désordonnée. Elle a été mal à l'aise avec cette question car elle lui a évoqué la dépréciation et la dévalorisation de leurs activités. D'après Joséphine, ces stéréotypes sont encore plus prégnants dans le cas des associations de promotion de l'égalité du fait de leur objet. À son crédit, nous avons pu constater à de nombreuses reprises les représentations de nos divers interlocuteurs et interlocutrices (par exemple : acteurs publics et chercheurs et chercheuses n'étudiant pas les objets associatifs) sur l'emploi associatif, et les associations issues du féminisme : ils et elles ont souvent été surpris

de la qualification des travailleurs et travailleuses associatifs, associés à la faiblesse des salaires. Par exemple, Colin, un assistant parlementaire m'explique lors d'une manifestation publique avoir été surpris du profil des travailleuses de plusieurs associations avant de rencontrer directement des membres. Il admet ses préjugés initiaux, s'en sentant honteux : il avait du mal à considérer les activités comme un « vrai travail » et il s'attendait à rencontrer des femmes bourgeoises « femmes de » (politiques, d'entrepreneurs locaux), qui devaient trouver une activité pour s'occuper. Plusieurs fois, quand nous évoquions lors de discussions académiques entre la valorisation du travail associatif et la qualification des travailleurs et travailleuses, nous avons dû démontrer l'existence de cette qualification et de compétences spécifiques. L'idée d'une absence de transférabilité des compétences y apparaissait récurrente quand nous expliquions que les salariés et salariées auraient pu faire des choix de carrière plus valorisés socialement et économiquement, avec des conditions de travail plus faciles, compte tenu de leur profil. « Mais qu'est-ce qu'elles pourraient faire d'autre ? elles ne savent que militer » pourrait résumer cette représentation fréquente.

La professionnalisation évoquée par les acteurs associatifs est d'abord décrite comme une transformation de la présentation de soi des membres et de l'action organisationnelle. Les travailleurs et travailleuses sont incités à cadrer leurs fonctions sous le mode de l'expertise plutôt que de l'engagement. Cela suscite des tensions, puisque cela reconfigure les identités professionnelles. L'engagement contre les inégalités est la motivation principale des salariées, qui ont choisi sciemment une carrière peu rémunératrice au regard de leurs qualifications et dont l'investissement se fait souvent au détriment de leurs vies personnelles. La question de la transformation du discours et du langage est particulièrement abordée comme une stratégie nécessaire :

« Je n'aime pas l'idée qu'il faut se professionnaliser parce qu'on est déjà des professionnelles. Mais il faut arriver à toucher la bonne audience avec le bon argumentaire, parler le bon langage, dans ce sens, être professionnelles c'est savoir s'adapter à l'auditoire en face de nous et trouver les « leviers » les plus pertinents. On doit insister sur les bénéfices de l'égalité et de la mixité et trouver des moyens pour que notre action ne se limite pas à ça. On ne peut pas arriver sur nos grands chevaux en exigeant que des actions soient faites pour des questions de « justice sociale », sinon on ne sera jamais sélectionnée. Une fois qu'on a montré qu'on comprend les problématiques de notre auditoire, on peut nuancer le propos, les faire réfléchir » Joséphine, salariée à Recherches Femmes*, lors d'un entretien informel à propos de la nécessité de mobiliser l'argument utilitaire de l'égalité comme source de performance économique.

La professionnalisation se décline dans la stratégie de recrutement de ses organisations, avec la recherche de profils ayant des compétences en communication ou en gestion financière. La gestion des réseaux sociaux et de l'image numérique devient notamment une préoccupation pour mettre en valeur les projets menés.

Margot, la directrice de Recherches Femmes*, m'explique que la maîtrise des outils informatiques et communicationnels de la nouvelle recrue de 2017, Lyra, a été déterminante dans sa sélection pour « donner le change » aux financeurs. Lyra occupe un poste polyvalent et ne consacre qu'une partie de son activité à valoriser les actions sur le site Internet et les réseaux sociaux, elle propose une « vitrine propre de l'association » sans pour autant « pouvoir faire de miracle », car elle n'y consacre qu'un cinquième de son temps de travail en moyenne. Pendant trente-cinq ans, Recherches Femmes* a fonctionné sans stratégie de communication dédiée, ni stratégie numérique. En CA, Margot explique le changement de stratégie par deux raisons. D'abord, il s'agirait d'une demande des financeurs (notamment de la DIRECCTE) à des fins de valorisation des projets associatifs subventionnés. Ensuite, l'enjeu de visibilité de l'association devient important avec le contexte de compétition, pour se démarquer des autres associations, et surtout des cabinets de conseil privés. Lyra a notamment travaillé sur le référencement de la structure : pendant des années, lorsque le nom de Recherches Femmes* faisait l'objet d'une recherche sur les moteurs généralistes, d'autres associations n'ayant rien à voir avec l'égalité entre les femmes et les hommes (confessionnelles, naturalistes) ressortaient, du fait de l'ambiguïté du nom de l'association. Cela n'avait pas été identifié comme un problème à résoudre, puisque l'association était connue de tous les financeurs et n'avait pas à les « séduire par l'affichage », mais par les projets présentés.

La spécialisation des travailleurs et travailleuses se heurte à la polyvalence nécessaire dans des structures qui n'ont pas atteint l'échelle critique pour s'organiser en départements spécialisés.

« En association on ne peut pas avoir des postes comme dans une entreprise marchande. C'est la polyvalence, la transversalité des savoirs et des savoir-faire qui fait que on peut tenir en association puisqu'on travaille finalement sur de l'humain, on travaille souvent avec des gens qui sont cassés, on travaille aussi souvent vraiment à tâtons dans le sens de on essaye. Voilà. Le public et les projets qu'on fait sont assez spécifiques en fait. Donc si on est spécialisés dans un seul domaine, si on ne peut pas s'ouvrir à d'autres possibilités, c'est pas facile de travailler en association. » Aïcha, cheffe de projets de Femmes d'Ailleurs*

Dans le fonctionnement de Recherches Femmes*, nous avons constaté les freins à une spécialisation plus poussée des travailleuses. Elles développent des domaines d'expertise particuliers, en fonction du type d'organisations accompagnées (les collectivités territoriales, les

entreprises, les publics scolaires...) et des projets dont elles sont chargées. Toutefois, elles doivent être capables d'assurer l'accueil téléphonique et le secrétariat, les relations avec les partenaires institutionnels, l'organisation d'évènements, l'animation, le conseil et la création de contenus pédagogiques, et l'ensemble des activités administratives (recherche de fonds, rédaction de réponses à des appels). Margot souligne que cette polyvalence peut amener des difficultés à attirer de nouvelles recrues. Beaucoup de candidates s'affirment attirées par les activités de consulting, mais ne maintiennent pas leur position quand elles apprennent qu'elles ne constitueront qu'une partie des activités.

La conversion (Maier et al, 2016) soit le passage d'une forme organisationnelle associative à une forme organisationnelle d'entreprise n'a pas été une stratégie adoptée par les acteurs du champ. Elle est en revanche envisagée comme réponse aux pressions concurrentielles.

Durant les trois années passées auprès des actrices de Recherches Femmes*, nous avons eu de nombreuses conversations sur la viabilité de la structure à moyen terme et sur les impacts sur les travailleuses de l'insécurité perçue des financements, un sujet largement abordé en CA. Les menaces sur le renouvellement du CPER suscitent le plus d'inquiétude ; elles ont eu un impact sur la santé des travailleuses par le passé (notamment le burn out de l'ancienne directrice). Lors d'une conversation d'équipe, Margot, Ruth et Joséphine confient qu'elles sont aujourd'hui plus optimistes. Margot approche l'âge de la retraite et partira si la structure venait à disparaître. Joséphine espère avoir encore de longues années à travailler à Recherches Femmes* mais préfère voir le verre à moitié plein. Si Recherches Femmes* perd le CPER en 2020, l'association ne serait plus en mesure de louer son local et devrait licencier une partie de ses salariées - notamment celles assurant l'accueil et l'entretien²⁴². Une partie des activités pourrait toutefois être maintenue sous une autre forme. Les trois salariées s'accordent sur le fait qu'une structure comme Recherches Femmes* parviendra à subsister différemment, du fait d'une expertise reconnue. Nous demandons qu'elle serait cette forme différente, Joséphine répond sans hésiter : un cabinet privé, qui rassemblerait éventuellement des consultantes en free-lance.

Une seule association du champ a mis réellement en œuvre une stratégie portant sur sa forme organisationnelle, Home*. Celle-ci est restée sous statut associatif mais sa forme actuelle est le résultat d'une stratégie de concentration, d'une fusion des refuges associatifs existants sous une

²⁴² Ce détail peut apparaître anecdotique, mais la volonté de Recherches Femmes* de salarier les personnes assurant ces fonctions support plutôt que de sous-traiter matérialise les valeurs organisationnelles féministes et une volonté de mise en cohérence de ces valeurs avec les pratiques. Il s'agit d'une volonté d'exemplarité : ne pas contribuer à la précarisation de postes peu qualifiés, occupés majoritairement par des femmes à laquelle l'association sensibilise les organisations qu'elle forme. Au milieu de l'année 2020, Recherches Femmes* a finalement fait le choix de ne pas remplacer ces contrats à leur échéance, recourant à un prestataire de nettoyage, et répartissant les tâches d'accueil entre les salariées restantes.

association unique les fédérant. Les stratégies des associations vis-à-vis des pressions concurrentielles dépendent de leurs activités et de leur position dans le champ. Agrégées, elles ont un impact sur l'organisation du champ.

II.2.2. Des acteurs associatifs polarisés

II.2.2.1 « Associations cooptées » vs « Associations amateurs »

Les stratégies adoptées par les associations pour faire face aux transformations de leur environnement institutionnel sont différenciées en fonction de leur position dans le champ et de leurs activités, cadrant leurs possibilités de réaction. Les associations de plaidoyer, peu capables de s'intégrer à la dynamique de mise en concurrence sur le marché adoptent des stratégies de sortie, de rejet des pressions concurrentielles : elles nourrissent ainsi la dynamique qui les marginalisent dans le champ. Elles se replient sur un argumentaire de pureté de l'engagement et de l'idéologie féministe, qui est un mythe important (Eschle & Maignashca, 2014). face à des associations qui font le jeu du marché et des pouvoirs publics. Un repli identitaire se construit sur un discours distinguant les « véritables » militantes pour l'égalité, d'organisations bureaucratisées qui participeraient au blanchiment féministe, soit à la récupération de l'image positive associée à l'égalité sans changement associé, par analogie avec l'éco-blanchiment. Les liens existants entre les associations de plaidoyer du champ et les autres sont donc dans une dynamique d'affaiblissement. Le maintien de la légitimité en interne passe par une affirmation d'une dissociation avec les associations entrant dans la professionnalisation de marché.

Lors d'une AG de Comme1 fille*, la question des faiblesses des moyens est soulevée, -en rapport avec la création, l'impression et la diffusion d'affiches pour les événements autour du 8 mars. Une nouvelle membre souligne qu'il est louable de « faire avec les moyens du bord » -en demandant à chacun d'imprimer et de diffuser quelques tracts et par le bouche à oreille-, mais que « ce bricolage » a des limites. S'en suit un débat vif sur les associations « vendues aux politiciens » et prêtes à « vendre l'égalité » venant de membres actifs. La non-rémunération est présentée comme un gage de l'engagement réel, l'indépendance économique des membres, qui exercent des professions diverses dans d'autres structures est un gage de « non-compromission ». Carrie, présente pour la première fois à l'AG réagit. Elle se présente comme une psychologue judiciaire experte. Elle explique que son travail consiste à donner son avis sur la réinsertion et la sortie de détention d'hommes auteurs de violences conjugales. Elle fait remarquer qu'il est nécessaire que le travail pour l'égalité, au sens large, soit reconnu comme tel, valorisé et rémunéré et le paradoxe que du discours tenu avec les idéaux féministes. « Je suppose que vous n'êtes pas en train de dire que les militantes du Planning sont des vendues [...] »

Je suppose que vous n'êtes pas en train de dire que je suis une vendue de l'égalité car je suis payée pour prévenir les violences ». La présidente modère les propos en expliquant qu'il s'agit de valoriser les initiatives militantes d'actrices désengagées et désintéressées. Elle souligne toutefois que le Planning familial rejette explicitement la professionnalisation dans son discours officiel, même s'il recourt au salariat.

De l'autre côté, les associations employeuses ont tendance à dénigrer le manque de professionnalisme des associations de plaidoyer. Le volontarisme de ces structures est souligné, mais leur incapacité à stabiliser leurs ressources questionne leur professionnalisme.

« (...) [F]aire association c'est pas se réunir pour perdre son temps, c'est pas se réunir pour refaire le monde uniquement. C'est vrai que y'a des associations comme ça. (...) Y'en a qui n'existe plus, y'en a qui n'ont pas pignon sur rue, y'en a vous allez les rencontrer dans un café, y'en a qui vont vous donner rendez-vous je sais pas où au coin de la rue » Aïcha, cheffe de projet Femmes d'ailleurs*

Les associations employeuses critiquent l'amateurisme des associations de plaidoyer. Elles nourrissent le stigmatisme d'amateurisme envers les associations de plaidoyer moins par volonté de les marginaliser davantage ou de les exclure du champ que pour faire face au risque perçu d'être elles-mêmes stigmatisées d'amateurisme. Les associations de promotion de l'égalité se sentent fréquemment remises en cause et dévalorisées sur la base de leur statut associatif, mais aussi de la cause soutenue, voire sur le seul fait d'être des associations majoritairement féminines et sur l'identité de femmes de leurs membres.

Joséphine, salariée à Recherches Femmes* explique que l'enjeu de la professionnalisation des associations est de se dissocier de « l'image de hippie en sarouel » qui « colle à la peau » des travailleurs et travailleuses associatifs, l'idée que les actions seraient faites « n'importe comment ». Elle estime que cette image d'amateurisme est générale à l'associatif, mais plus particulièrement affirmée en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Selon elle, les compétences, notamment juridiques²⁴³, associées à son travail sont particulièrement dévalorisées parce qu'elle travaille en association, parce que l'égalité entre les femmes et les

²⁴³ Joséphine a une expertise juridique importante en droit du travail et prend en charge prioritairement les activités impliquant une forte maîtrise technique de la législation, notamment les obligations RH des employeurs (par exemple, l'aide à la rédaction des rapports de situation comparée, la négociation des accords relatifs à l'égalité professionnelle en entreprise...).

hommes est perçue comme un sujet « politique et non technique », et de façon annexe à cause de sa propre identité de femme et du caractère féminin du travail en association d'égalité²⁴⁴.

Il existe donc un enjeu pour les associations engagées dans la mise en conformité avec les normes de marché à se dissocier rhétoriquement des associations les plus susceptibles d'être visées par le stéréotype de l'association amatrice, les associations de plaidoyer, dont la légitimité dans le champ se dégrade. Ces deux mouvements et ces deux stigmates que les associations du champ se renvoient affaiblissent leurs liens mutuels et dessinent une polarisation des associations du champ de l'égalité entre des associations de plaidoyer du champ et les deux autres types d'associations.

II.2.2.2 Une complémentarité associative remise en cause par la concurrence

Les relations entre les associations du champ de l'égalité sont transformées par la mise en compétition systématisée. Si les projets associatifs ont toujours fait l'objet d'une concurrence du fait de la rareté des ressources, la systématisation de la compétition fondée sur le prix est nouvelle. Les stratégies organisationnelles pour faire face à ce nouveau contexte déstabilisent les relations entre associations au niveau du champ, en particulier entre celles capables de participer à la compétition de marché. Toutes les associations rencontrées reportent de la méfiance, de mauvaises expériences et des situations de dilemmes du prisonnier, ou de passagers clandestins entre associations et une ambiguïté dans la réaction des acteurs publics financeurs.

« Y'a eu une baisse, y'a eu des subventions supprimées... Y'avait l'ARES et la DAIC qui étaient vraiment gros financeurs qui ont été supprimés, je sais pas pourquoi d'ailleurs, ils ont pas donné de raison. Oui parce qu'un moment ils voulaient qu'on travaille en réseau sur le thème du VIH, ils voulaient qu'on prenne en compte la question du genre et fallait qu'on fasse la demande de subvention par groupe d'assos. Et y'a une asso avec laquelle on était d'accord pour travailler, on avait écrit le projet, elle s'est taillée, elle a eu la subvention. Quand on est honnêtes,

²⁴⁴ D'après nos observations des associations d'égalité entre les femmes et les hommes -sans prétention de représentativité statistique, environ 8 postes salariés sur 10 sont occupés par des femmes. Dans les fonctions bénévoles (membre bénévole, responsabilités administratives), c'est environ 9/10. Cette situation apparaît très différente du paysage français associatif général (France Bénévolat, 2019 ; Étude Genre et Bénévolat de la CNCRESS et du Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique, 2020). En France, 40% des femmes sont adhérentes à une association, et 28% ont des activités de bénévolat. C'est moins que les hommes, qui sont 50% à adhérer à une association et ont pour 35% des activités bénévoles. Au niveau global, seul un tiers des présidents d'association sont des présidentes, alors que l'ensemble des associations d'égalité de la région rencontrées sont dirigées par des femmes. Cela s'explique par la dimension genrée de la cause, investie majoritairement par des femmes.

ça ne nous rend pas service ! Je suis toujours curieuse de savoir ce qu'il a raconté là-bas pour avoir les subventions. » Anne-Marie, administratrice de Noiresetfières*

Pour faire face au contexte d'insécurité des financements publics, les associations sont tentées de développer des activités facilement monétisables permettant de moins dépendre des aléas des financements publics. Cette situation déstabilise les liens inter-organisationnels existants et la spécialisation des activités au fondement de la complémentarité associative perçue.

Vignette 4 : Un dilemme organisationnel : doit-on outiller un partenaire qui pourrait devenir un compétiteur direct demain ?

Les membres de Home* ont demandé à être formés aux questions d'égalité professionnelle par les salariées de Recherches Femmes* en 2017. Cette demande a été l'objet de nombreuses discussions d'équipe et d'un dilemme organisationnel important. En effet, les structures ayant été unifiées sous l'association Home* sont des partenaires historiques de Recherches Femmes*. La crainte d'une coupe des subventions a poussé l'association de refuges de femmes victimes de violences domestiques à développer une offre de formation sur la prévention des violences conjugales en entreprise puis des violences organisationnelles. Ces activités de conseil et d'expertise sont extrêmement marginales vis-à-vis du cœur de métier de Home*, l'accompagnement des femmes. Elle suscite toutefois l'inquiétude des salariées de Recherches Femmes* car elle représente une menace pour la délimitation des périmètres organisationnels et la complémentarité entre les activités associatives. Les actrices reconnaissent la légitimité de Home* à développer ces activités et à s'assurer des revenus de prestation pour faire face à la baisse de financement. L'offre de formation proposée n'entre pas en compétition directe avec l'expertise proposée par Recherches Femmes*, qui n'a pas d'orientation sur les violences. Mais la stratégie de concentration mise en œuvre par Home* doublée de la reconnaissance des compétences de ses membres fait craindre à Recherches Femmes* un risque de prédation des activités et des sources de financements.

La possibilité de refuser de former des membres d'une association partenaire pour des raisons stratégiques apparaît incompatible avec les valeurs de Recherches Femmes* et de ses salariées. Les salariées expriment leur croyance en une collaboration impérative pour atteindre leur but organisationnel, faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes. La question de la rétention stratégique des savoirs de Recherches Femmes* et de la propriété intellectuelle des contenus de formation ne s'est donc posée que très récemment, l'association considérant la diffusion et la dissémination des connaissances en matière d'égalité entre les femmes et les hommes comme une de ses missions. C'est à ce titre un dilemme organisationnel fort. Le choix collectif finalement ménage les intérêts organisationnels de Recherches Femmes* tout en étant conforme aux valeurs de l'association perçues par les salariées. Les salariées de Home* ont été formées, sous condition de non-diffusion

directe des contenus pédagogiques présentés, ce qui renouvelle l'engagement moral entre les deux partenaires.

La mise en concurrence n'a pas signifié une rupture des liens, mais elle a nourri une méfiance mutuelle. L'idéal d'une relation de coopération qui stimulerait l'atteinte de l'objectif inter-organisationnel porté par les acteurs du champ est difficilement observable dans la réalité. Les acteurs s'engagent dans des stratégies pour préserver leurs relations tout en préservant leurs intérêts organisationnels. L'ouverture du champ au marché transforme aussi les liens entretenus avec les acteurs publics du champ.

II.2.3 Des relations gouvernements-associations s'apparentant à de la sous-traitance

II.2.3.1 L'effet d'hystérèse du recours massif à l'appel d'offre : moindre autonomie des projets associatifs et contrôle accru des pouvoirs publics

Malgré la clarification légale de 2014 qui a permis de cadrer le recours à l'appel d'offre pour financer les activités associatives et ainsi de limiter les situations de mise en concurrence directe avec des entreprises, le passage d'une logique de subvention à une logique de prestation caractérise toujours le champ. À ce titre, on peut parler d'un effet d'hystérèse clair des dispositifs d'appel d'offre, c'est-à-dire que le référentiel concurrentiel et de prestation porté par l'appel d'offre persiste même si le dispositif ne peut plus être systématiquement utilisé comme au milieu des années 2000. Le dispositif d'appel à projet, pourtant porteur d'une logique de subvention s'est vu influencé par une logique de prestation. Théoriquement, dans ce dispositif, le financeur public diffuse des opportunités de financement d'actions associatives s'inscrivant autour d'un thème large. Les associations se positionnent et sont sélectionnées *in fine* par le décideur. Or, la tendance à des subventions de plus en plus fragmentées (multiplication des subventions jusqu'à 2000 euros voire des subventions finançant une journée d'action) apparaît peu compatible avec le caractère de moyen ou long terme qu'implique le projet. Les AAP ont aussi tendance à être rédigés dans l'esprit des appels d'offre, c'est-à-dire avec un esprit de cahier des charges. Cela nourrit le renforcement de la charge bureaucratique des associations et accentue la verticalité des liens liant les associations aux pouvoirs publics.

« Il y a dix ans, j'étais en intervention sur la route tous les jours. Aujourd'hui, lundi et vendredi, c'est gestion administrative, recherche et réponse aux appels d'offre et aux appels à projets. Passer autant de temps pour récupérer cinq cent euros, ce n'est pas comme ça que j'imaginai mon combat il y a dix ans mais on s'y fait. Ce qui est rageant c'est qu'on perd ce temps alors

que dans plein de cas les dés sont déjà jetés [le financeur public aurait déjà une idée de l'association qu'il souhaite subventionner] » Joséphine, salariée à Recherches Femmes*

« Quand on voit les appels, on se dit : soit ils connaissent une association qui est en train de développer exactement cela là maintenant. Pourquoi ont-ils recouru à l'appel à projets ? Ce n'est pas obligatoire... Et où est la liberté associative ? À ce compte là, le DGA de la collectivité monte son association et conduit le projet lui-même (rires), on n'est jamais mieux servis que par soi-même ! ». Charlotte, salariée de l'association Conviviales*

Au-delà des insécurités liées à la fragmentation des financements, les acteurs associatifs reportent des contenus de projets de moins en moins définis par les associations, et des modalités d'évaluation et de contrôle des acteurs publics s'inscrivant davantage dans un rapport de commanditaire à prestataire (correspondant à la logique de l'appel d'offre, d'une prestation) qu'à un rapport de financeur à association financée (correspondant à la logique de l'appel à projets).

Vignette 5 : Une évaluation des projets associatifs sur le modèle commanditaire/prestataire : le projet Femmes de Mineurs

Recherches Femmes* a obtenu un financement en 2017 sur un projet portant sur la mémoire industrielle par une collectivité de la Région avec une dimension intergénérationnelle. Recherches Femmes* avait proposé un projet impliquant des femmes de mineurs de fond, et des lycéens, lycéennes et collégiens et collégiennes. L'idée étant de mettre en contact ces deux générations. Ruth, la salariée chargée du projet s'est rendue compte d'une difficulté qui n'était pas apparue à la rédaction de la réponse à l'appel à projet : « Statistiquement, les femmes de mineurs sont au cimetière -leur espérance de vie était en plus réduite-, soit en EPHAD, généralement pas en bon état... ». L'idée initiale de faire dialoguer directement les deux générations en amenant les femmes de mineurs dans les écoles a dû être abandonnée et le financeur public averti de la modification du projet initial.

Ruth s'est déplacée en maisons de retraite, en EPADH et dans des familles de mineurs pour recueillir et enregistrer des témoignages et collecter des souvenirs de ces femmes. Elle a ensuite travaillé avec des élèves et des enseignants de plusieurs établissements de la zone autour de ce matériel, avec une grande exposition organisée par les élèves. Quelques semaines après la fin du projet, Recherches Femmes* reçoit un coup de fil d'une cheffe de bureau furieuse que Recherches Femmes* n'ait pas respecté son cahier des charges, à savoir organiser des rencontres physiques avec les femmes de mineur et devait par conséquent rembourser les subventions qui lui avaient été attribuées. « Je leur ai expliqué que je n'allais ni les déterrer du cimetière communal ni les kidnapper avec leur déambulateur, qu'il y avait eu une adaptation à une réalité du terrain que nous n'avions pas envisagée -mais eux non plus quand on a répondu à l'appel, et ils sont censés mieux connaître leur territoire que nous- Par contre, je pouvais

prouver, et faire attester que le travail avait été rempli, et qu'il avait été bien fait ». Cette situation a placé les salariées de Recherches Femmes* en insécurité. Une juriste avait confirmé que les subventions ne pouvaient faire l'objet d'une demande de remboursement qu'en cas de constat de non mise en œuvre, qu'elles sont évaluées sur le principe d'obligation de moyens et non de résultats. Bien que sûre de la légalité de sa situation, Recherches Femmes* s'exposait à un risque réputationnel et de perte de légitimité auprès d'autres financeurs publics et des coûts d'une éventuelle procédure administrative chronophage. Joséphine, cadre chez Recherches Femmes*, expose a posteriori : « ça s'est bien soldé et je suis soulagée. Beaucoup de gens reconnaissent notre travail en interne. Mais c'est délicat car on ne peut pas leur dire de but en blanc « écoutez, c'est un appel à projets, y'a pas de cahier des charges, c'est indicatif, y'a pas d'obligations de résultats (...). Je pense qu'ils le savent très bien d'ailleurs, mais ils s'instaurent dans un lien de clientèle, comme s'ils étaient notre client ».

L'hybridation décrite des logiques de subventions et de prestation et la confusion des relations de commanditaire à prestataire, de financeur à financé, ou de collaborateur public à collaborateur associatif est notable et semble plus importante pour certaines collectivités territoriales du champ.

II.2.3.2 Une relation de sous-traitance

L'entrée dans la compétition marchande et la transposition du fonctionnement organisationnel sur le mode des entreprises privées est perçu par les associations comme une demande implicite des acteurs publics se matérialisant dans les dispositifs de sélection mis en œuvre. Cette demande apparaît aussi plus explicitement dans certaines interactions entre acteurs publics et associations. Ainsi, nous avons constaté la tendance de certains acteurs publics à utiliser des référentiels entrepreneuriaux pour désigner les associations.

Vignette 6 : La valorisation des partenaires associatifs comme entrepreneurs sociaux par les pouvoirs publics. L'incident du cabinet de consultants

Recherches Femmes* a remporté un appel d'offre pour la formation de cinquante référents égalité d'une collectivité territoriale de la région. Nous la coanimons avec deux salariées de l'association. La journée s'ouvre par un discours du Directeur général des services présentant la structure comme un « cabinet de consultant prestigieux ». Margot, directrice de Recherches Femmes* est particulièrement gênée par la dénomination de « cabinets de consultants » et demande à Joséphine s'il fait l'objet d'une protection réglementaire particulière : parle-t-on nécessairement d'une entreprise ? Joséphine lui assure que non, mais est agacée par ce qu'elle perçoit comme une instrumentalisation en toute connaissance de cause, elle a dû se déplacer deux fois dans la collectivité la semaine précédant l'intervention pour rencontrer le commanditaire.

Toute la journée et alors même que Margot a rappelé systématiquement le statut associatif de l'organisation, les membres de la direction ont repris le terme de « cabinet de consultants ». Cette présentation a par ailleurs nuit à notre activité, amenant une animosité vive de plusieurs participants et participantes à notre égard : nous avons fait face pendant l'ensemble de la journée à des travailleurs et travailleuses territoriaux adoptant une attitude hostile. Nous « faisons de l'argent sur l'égalité », ne connaîtrions rien aux législations, « prendrions un tarif exorbitant » sur des fonds publics. Un autre groupe d'apprenants nous éclairera sur la situation à laquelle nous avons été confrontées : selon deux représentants syndiqués présents, elle s'explique par le recours croissant aux cabinets de consultants sur des thématiques sociétales sur ce qu'ils perçoivent comme une simple politique d'affichage, avec un découplage avec les pratiques, notamment la non-prise en compte de problèmes remontés à la direction : « tous les ans, ils ouvrent le bureau des pleurs pendant une formation qui nous est présentée comme un cadeau, alors que je crois qu'elle est obligatoire pour les cadres. Et toutes les situations y compris très graves qu'on reporte le reste de l'année restent lettre morte ». Cette observation participante a beaucoup inspiré la pièce de théâtre co-écrite avec des acteurs de notre terrain (cf. *Annexe 4*, pages 484 à 491).

Dans un contexte où les acteurs publics sont eux-mêmes soumis aux pressions concurrentielles, les relations avec les associations d'une part, et l'égalité entre les femmes et les hommes d'autres part, font l'objet d'une action stratégique particulière et d'une stratégie d'affichage importante. Cet investissement est particulièrement visible pour les collectivités territoriales les plus menacées par la rationalisation de l'organisation territoriales et des dépenses publiques.

Lors d'un événement associatif, nous rencontrons un ancien préfet avec qui nous échangeons sur notre travail de thèse et notre engagement associatif. Connu pour son engagement pour l'égalité et les associations dans et au-delà de ses fonctions, il affirme que l'égalité entre les femmes et les hommes est un des plus grands enjeux pour la fonction publique et les politiques publiques. Toutefois, il est très difficile de faire valoir cet impératif avec les pressions budgétaires à la rationalisation, qui est la priorité des organisations publiques. La théorisation selon laquelle l'égalité et la collaboration avec les associations sur cette thématique sont des leviers de la rationalisation budgétaire lui apparaît dangereuse. En effet, les deux pressions ne sont pas forcément incompatibles par essence : il est envisageable d'après lui que l'égalité soit une source d'efficacité de l'action publique. Toutefois, dans la pratique, les gains de performance associés à la prise en compte de l'égalité sont mesurables à plus long terme, et conditionnés : l'action associative ne doit pas devenir un substitut d'une action publique ambitieuse. La question des moyens alloués, en termes de montant, mais surtout de stabilité, apparaît alors cruciale pour permettre à chaque partie de se projeter dans la collaboration.

Cette section a proposé un retour sur les dynamiques relationnelles entre acteurs publics et associatifs dans le champ de l'égalité. Elle montre que ces relations ont été partenariales de façon précoce, dans un contexte de rareté des ressources et de transversalité de la politique publique. Le champ de l'égalité entre les femmes et les hommes s'est largement constitué en dehors des logiques du marché. Les relations collaboratives intersecteurs mais aussi entre les acteurs associatifs sont mis à l'épreuve et transformées par la montée d'une logique de régulation de marché. C'est dans ce contexte d'un champ régional de l'égalité en pleine transformation qu'un projet de collaboration gouvernements-associations élargi, le Groupe Égalité, a été lancé depuis 2018.

Section III. Développer et gouverner une collaboration intersecteurs élargie : le Groupe Égalité (2018-)

Dans cette section, nous décrivons les efforts et les défis que rencontrent les acteurs dans leur volonté de développer et de gouverner une collaboration gouvernements-associations: le Groupe Égalité. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous présentons le Groupe Égalité comme projet de collaboration intersecteurs élargi à l'ESS (*section III.1*). Ensuite, nous montrons comment les acteurs du groupe s'engagent dans la théorisation de l'avantage collaboratif et dans le processus de création de confiance (*section III.2*). Enfin, nous expliquons comment la gouvernance de collaboration est révélatrice de conflits latents sur l'articulation de la collaboration avec les logiques hiérarchique et de marché (*section III.3*).

III.1 Le Groupe Égalité comme projet de collaboration intersecteurs élargi : acteurs, activités, missions

Cette section s'intéresse à l'histoire et aux activités du Groupe Égalité. À cet effet, elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous présentons les acteurs du Groupe Égalité (*sous-section III.1.1*). Ensuite, nous présentons les missions du Groupe Égalité et les objectifs de cette construction inter-organisationnelle (*sous-section III.1.2*). Enfin, nous nous intéressons aux activités du Groupe Égalité à travers lesquelles la collaboration gouvernements-associations est mise en œuvre (*sous-section III.1.3*).

III.1.1 Les acteurs du Groupe Égalité

III.1.1.1 Une communauté d'acteurs publics et associatifs

Le Groupe Égalité est une communauté d'acteurs publics et associatifs officiellement créée en 2018 sous l'impulsion de la DRDFE, à la suite d'un travail de rencontre et de mise en lien des acteurs entamé dès 2016. La création de ce groupe est associée au volontarisme de la DRDFE comme organisation et de la directrice, Madame Gabrielle B., nommée en 2015. L'objectif affirmé est à la fois de permettre des partenariats entre des acteurs spécialisés dans l'égalité et des acteurs non spécialisés dans l'égalité mais aussi de mettre l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de la politique associative et du champ de l'ESS régionale. Le projet cherche à donner une visibilité aux structures spécialisées dans l'égalité et en particulier d'améliorer leur position au sein du CAS de l'ESS régional. On peut analyser le projet comme une extension du périmètre du CAS de l'égalité sur le CAS de l'ESS, avec l'objectif que les acteurs de l'égalité gagnent en influence sur les 80 000 structures associatives de la Région. Le Groupe Égalité se présente comme portant un grand chantier régional.

Le Groupe est en cours de structuration : il n'y a pas de procédure d'adhésion formelle et il est présenté comme ouvert à toutes les associations et acteurs publics volontaires et auto-organisés. Le nom même de la communauté n'a jamais été acté officiellement et émerge au fil des différents compte-rendu d'activité : le « groupe de travail » ou le « groupe de pilotage » est référé comme « Groupe Égalité », les acteurs évoquant parfois le nom de « Réseau Égalité » dans leurs interactions. Bien qu'officiellement ouvert, le Groupe Égalité s'est structuré autour d'un noyau d'acteurs publics et associatifs actifs. Une trentaine d'organisations sont des membres reconnus du Groupe, systématiquement associées au boucles courriels en interne. En moyenne, treize organisations participent aux réunions, pour seize personnes présentes²⁴⁵. Dix structures publiques et associatives constituent les acteurs centraux du Groupe et sont toujours représentées : la DRDFE, la DRJSCS, Recherches Femmes*, Universelles*, la fédération des CIDF, la fédération des Planning familiaux, Échanges Associatifs*, ForESS*, Jeunesetsports*, la fédération des Centres sociaux. S'y ajoute la chercheuse comme chercheuse individuelle associée au Groupe et administratrice de Recherches Femmes*.

²⁴⁵ Il est fréquent que les organisations soient représentées par deux personnes, soit du fait de l'identité marginale sécante des individus -c'est le cas lorsque Margot est présente en tant que directrice de Recherches Femmes* et que nous nous joignons aux réunions en tant que chercheuse et administratrice de l'association- soit par choix de ces organisations. Il est fréquent que ce choix ait aussi l'objectif de former ou de présenter à la communauté de nouveaux travailleurs et travailleuses.

III.1.1.2 Les acteurs publics et associatifs du Groupe Égalité

La DRDFE et sa directrice Madame Gabrielle E. occupent une place centrale dans le groupe. Le projet du Groupe Égalité est perçu par les acteurs associatifs comme étroitement associé au volontarisme de l'organisation et de sa directrice. Madame Gabrielle E. cherche à minimiser ce rôle en insistant sur le caractère auto-organisé du groupe et sur sa simple position de facilitatrice. La DRJSCS est un acteur public soutenant activement le groupe ; elle offre des ressources importantes au projet en mobilisant son Laboratoire d'innovation publique.

Deux grands types d'acteurs associatifs sont associés au Groupe Égalité. D'abord, les acteurs spécialisés dans l'égalité associés au Groupe sont ceux qui dominent le CAS de l'égalité régional : Recherches Femmes*, Universelles*, les fédérations départementales des CIDF (fédéCIDF) et les fédérations départementales du Planning familial (FédéPlanning). Ces acteurs partagent des caractéristiques communes : ce sont des associations de conseil ou d'expertise, pour certaines dérivant d'activités d'accompagnement des publics²⁴⁶ et elles partagent toutes une vision universaliste républicaine modérée. Il n'y a pas d'associations revendiquant une vision plus multiculturelle de l'égalité. Les acteurs spécialisés sont intégrés au groupe en tant qu'expertes de l'égalité, avec la chercheuse. Recherches Femmes* et Universelles* sont des spécialistes de l'égalité professionnelle, tandis que la fédéCIDF* et la FédéPlanning sont spécialisées dans l'accès aux droits et la prévention des violences. Des associations pourtant dominantes dans le champ régional de l'égalité, notamment Home* sont absentes. Home* a décliné l'invitation à s'associer activement à l'animation du groupe du fait d'un cœur de métier, la gestion des refuges, jugé éloigné des préoccupations de structuration de réseaux, et parce qu'elle participe à d'autres groupes de travaux axés sur la question des violences. Ensuite, des associations non spécialisées dans l'égalité sont particulièrement actives. Échanges Associatifs* est l'acteur associatif dominant le Groupe. C'est une association régionale de grande envergure qui fédère des associations et des fédérations d'associations et de structures de l'ESS. L'association poursuit un objectif de plaidoyer sectoriel pour l'ensemble du secteur de l'ESS, et notamment pour les associations. Elle promeut et cherche à faire reconnaître auprès des pouvoirs publics le rôle de ces acteurs dans la vie économique et démocratique. Échanges Associatifs* a un rôle déterminant dans le Groupe Égalité puisqu'elle est chargée de l'animation du réseau, c'est la tête de réseau reconnue du Groupe Égalité, bien que le processus de sélection de cette association fasse l'objet de discours contradictoires. Léonard, chargé de mission à

²⁴⁶ Les deux ensembles de fédérations ont pour objectif de structurer l'action d'associations d'accompagnement.

Échanges Associatifs* réalise ses activités au titre d'une partie de son temps de travail. L'association a un rôle logistique majeur dans l'organisation des événements du réseau, la rédaction des comptes-rendus, et *in fine* de la voix de réseau émergente. ForESS* est une structure associative qui a des moyens mutualisés avec Échanges Associatifs* et qui porte aussi ce plaidoyer. Deux autres acteurs non spécialisés dans l'égalité sont associés aux réunions : les fédérations départementales des Centres sociaux et Jeunessesports*, une fédération d'associations sportives impliquées dans le Comité départemental olympique et sportif. Ces associations partagent le point commun de leur échelle organisationnelle : elles sont dotées de budgets et de ressources nettement supérieures aux associations spécialisées dans l'égalité.

III.1.2 Les missions du Groupe Égalité

III.1.2.1 Les missions officielles du Groupe

Le Groupe Égalité présente officiellement ses missions en six points²⁴⁷ :

- « (1) Identifier, animer, mettre en réseau les associations travaillant sur la thématique des droits des femmes et de la lutte contre les violences en vue de mieux accompagner et outiller les projets
- (2) Professionaliser le secteur : beaucoup d'associations sans salarié.e reposent sur le militantisme : besoin de montée en compétence, voire de professionnalisation.
- (3) Sensibiliser les acteurs de l'ESS à l'égalité femmes-hommes (parité dans les instances, égalité professionnelle...)
- (4) Renforcer le maillage territorial permettant notamment la prise en charge des femmes victimes de violences.
- (5) Renforcer la visibilité des actions menées par les associations pour en augmenter l'impact social
- (6) Constituer un réseau de référents et référentes égalité au sein des associations du territoire pouvant impulser le changement au sein de leurs structures et faire remonter les réussites, difficultés et besoins du territoire » (notre emphase)

²⁴⁷ D'après le compte-rendu numérique de la rencontre du 6/10/2018, diffusé au champ associatif régional via le réseau d'Échanges Associatifs*

L'énonciation de ces missions révèle deux focalisations : la mise en réseau comme travail territorialisé source de performance des actions organisationnelles et inter-organisationnelles et la professionnalisation conçue comme distincte du militantisme. D'abord, la notion de mise en réseau est présentée comme une nécessité pour mener la politique publique. Ainsi, le maillage territorial est cadré comme ce qui permet la prise en charge des femmes victimes de violences. Le Groupe Égalité cherche à impulser de nouvelles ramifications de réseau, via la création du réseau de référents et référentes Égalité. La mise en réseau est associée à une rationalisation de l'action : il s'agit d'augmenter l'impact social, de mieux accompagner. L'efficacité de la politique publique est portée comme conditionnée à cette mise en réseau ramifiée. L'ancrage territorial de l'action est affirmé par la répétition du terme « territoire » et l'idée de besoins situés, spécifiques qu'il faut faire remonter. Ensuite, la référence à la professionnalisation comme objectif montre que le réseau cherche à définir des standards de ce que constitue une association professionnelle : l'opposition claire entre structures professionnalisées et structures militantes. On peut noter qu'il n'est pas écrit « reposant sur le bénévolat » mais sur le « militantisme ». Elle exprime une volonté de transformation du champ de l'égalité et de sa perception.

III.1.2.2 Les axes d'action du Groupe

Le Groupe Égalité a identifié trois grands axes d'action : l'égalité professionnelle, la lutte contre les violences faites aux femmes et l'égalité dans la gouvernance et la vie des associations et des structures de l'ESS. Les deux premiers sont des axes majeurs historiques des politiques publiques régionales et nationales. La focalisation sur l'égalité professionnelle s'explique par l'influence dans le groupe des associations Recherches Femmes* et de Universelles* et du consensus politique existant autour de cette problématique. La lutte contre les violences faites aux femmes est une priorité régionale et nationale qui s'est renforcée dans le contexte de l'organisation du Grenelle des violences conjugales²⁴⁸. Les deux thématiques font l'objet de relations pouvoirs publics-associations anciennes, notamment avec le soutien financier aux foyers de femmes et aux centres de formation. La collaboration entre les différents acteurs fait déjà l'objet d'une structuration en dehors du réseau, cadré par des dispositifs nationaux ou mis en œuvre spécifiquement pour le territoire²⁴⁹. L'axe de l'égalité dans la vie et

²⁴⁸ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/conclusion-du-grenelles-des-violences-conjugales-de-la-mobilisation-a-laction/>

²⁴⁹ On peut par exemple penser aux Comités locaux d'assistance aux victimes (CLAV) qui vont réunir les différents acteurs à une échelle départementale, en partie sur les questions de violences conjugales.

de la gouvernance associative est porté stratégiquement par la DRDFE. Les caractéristiques individuelles et le parcours de la directrice régionale, qui a effectué une large partie de sa carrière dans l'ESS généraliste puis dans le développement territorial, apparaissent déterminants pour expliquer la sélection de cet axe.

Gabrielle, la DRDFE m'explique « être venue sur le tard » dans le domaine de promotion de l'égalité. Elle est d'abord une spécialiste du milieu associatif régional, et a une expertise spécifique dans le plaidoyer associatif sectoriel et dans le champ de l'insertion professionnelle. « C'est dans ce cadre que j'ai forgé des convictions sur l'égalité » affirme-t-elle. C'est à partir de son expérience et par l'opportunité de rencontres -elle a travaillé plusieurs années aux côtés d'une femme qui deviendra secrétaire d'État chargé aux droits des femmes- qu'elle a construit son engagement pour l'égalité. Ce parcours explique selon elle son prisme d'appréhension de l'égalité et sa focalisation sur le rôle des associations pour sa promotion, mais aussi des inégalités entre les femmes et les hommes en leur sein.

Madame Gabrielle E. présente les caractéristiques d'un leader visionnaire pour la collaboration.

Léonard, chargé de mission à Échanges Associatifs* parle de la DRDFE avec admiration. Il lui accorde sa confiance pour former une stratégie de long terme à l'égard de la structuration associative, et une capacité d'anticipation de tendances futures (financements, transformation des enjeux de l'ESS...). Cela justifie l'adhésion d'Échanges Associatifs* au Groupe Égalité et le volontarisme dont la structure fait preuve, conçu comme relai à celui de la DRDFE. Léonard affirme que Gabrielle « a une vision liée à son parcours » et « est capable de voir le panorama global ». La capacité de la DRDFE à analyser l'environnement institutionnel semble à la fois liée à sa position institutionnelle et son statut -en tant qu'acteur public, la DRDFE a « davantage de recul sur l'ensemble » et à des compétences sociales personnelles -Léonard souligne ses qualités relationnelles-. Il dépeint Mme Gabrielle E. comme une innovatrice : faire de l'égalité entre les femmes et les hommes un chantier de l'ESS lui apparaît une idée « brillante et adaptée » dont la DRDFE l'a « convaincu ». Développer une stratégie d'extension de la collaboration lui semble pertinent pour répondre aux contraintes de l'environnement : « ça me semble correspondre davantage aux logiques de grands appels à projets, notamment au niveau européen ». Il souligne que ce travail porte sur la transformation des frontières : « l'idée de mettre le champ de l'égalité au cœur de l'ESS, permet de décloisonner, de désenclaver, (j'aime pas dire ça), mais c'est aussi un changement d'image des associations d'égalité ».

Les acteurs associatifs spécialisés se montrent davantage critiques, car ils bénéficient de points de repères et de comparaison avec les anciennes DRDFE. Margot affirme par exemple, en parlant de la transition entre la dernière DRDFE et Madame E. qu'il s'agit de « trouver ses

marques au début » du fait de « personnalités totalement différentes ». Ils partagent toutefois une perception de Mme Gabrielle E. comme « pro-active » et reconnaissent ses compétences sociales (sérieux, rigueur, volontarisme, accessibilité). « Le fond » du Groupe Égalité leur paraît une idée pertinente adaptée au contexte, mais ils se questionnent sur ses modalités. *In fine*, la reconnaissance des qualités personnelles de la DRDFE et de ses compétences de leadership est unanimement partagée par les membres du Groupe.

Le développement de la collaboration dans le Groupe Égalité apparaît intimement lié à l'impulsion d'une actrice publique individuelle et de son organisation. Il peut être analysé comme une extension stratégique du périmètre du champ de l'égalité (Fligstein & McAdam, 2012) et se perçoit particulièrement dans le troisième axe d'action décliné. C'est cet axe qui a permis de mobiliser dans le groupe les acteurs généralistes et en particulier les deux acteurs de plaidoyer sectoriel de l'ESS, Échanges Associatifs* et ForESS*.

L'idée « d'ouverture » et de « décloisonnement » du champ de l'égalité est au cœur du Groupe Égalité. La DRDFE l'associe explicitement à la transversalisation de la politique publique. Cette perspective est construite contre un fonctionnement historique du champ de l'égalité présenté par l'actrice publique comme en vase clos ou en « circuit fermé » : « toujours les mêmes personnes autour de la table », « parler entre convaincus ». Il faut « conduire l'action à une autre échelle » et « passer à la vitesse supérieure ». Le champ de l'ESS peut constituer une « caisse de résonance » stratégique pour diffuser l'enjeu de l'égalité entre les femmes et les hommes. La stratégie de la DRDFE va donc au-delà du renforcement des liens entre le CAS de l'égalité et d'autres champs. Elle cherche à transformer les rapports inter-champs de sorte à ce que le CAS de l'égalité et ses acteurs influencent la structuration d'autres champs, notamment celui plus large de l'ESS. Elle effectue un travail de redéfinition de frontières, cherchant à améliorer la position du CAS de l'égalité au sein du CAS associatif régional.

III.1.3 Les activités du Groupe Égalité : la mise en place d'un cycle de rencontres territorialisées et le Projet cartographie

III.1.3.1 Les réunions du Groupe et le Projet cartographie

Les activités du Groupe Égalité sont constituées de réunions internes régulières, en moyenne tous les deux mois. Les acteurs sont amenés à exposer les actions organisationnelles qu'ils mènent, à discuter des sources de financement trouvées. Un partage d'informations est mis en œuvre, notamment sur les opportunités de réponse conjointe à de grands appels à projets, de participation à la vie scientifique, d'offres de stages ou d'emploi. Les réunions visent à effectuer des points formalisés sur la progression des objectifs et la planification des actions.

Le Groupe cherche à mettre en place des projets spécifiques qui pourraient associer d'autres acteurs ou ne concerner qu'un sous-groupe d'acteurs. Le premier projet lancé - simultanément à la création du Groupe en 2018- est le Projet cartographie. Il vise à la réalisation d'une cartographie des acteurs et des ressources disponibles pour les acteurs organisationnels souhaitant s'engager en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette cartographie vise en priorité les associations et les structures de l'ESS, mais aussi éventuellement les entreprises voire les organisations publiques. Elle se distingue donc des cartographies destinées aux citoyens et citoyennes. L'objectif n'est pas que des femmes identifient directement des structures ou dispositifs pouvant les accompagner (par exemple, si elles sont victimes de violences). La cartographie est appuyée par un travail logistique important du Laboratoire d'innovation publique de la DRJSCS qui organise sa mise en forme et sa mise en ligne. La DRDFE est perçue comme à l'initiative du projet. Celui-ci est présenté comme répondant à un besoin identifié d'acteurs du territoire risquant d'abandonner leur démarche en faveur de l'égalité à défaut d'accès facile à l'information sur les structures et dispositifs pour les accompagner.

Pour démontrer l'existence d'un problème d'accès aux ressources, la DRDFE prend fréquemment l'exemple du Label égalité régional pour les associations sportives. Ce dernier, pourtant créé en 2015 semble encore peu connu des associations concernées, qui ne savent pas non plus qu'il existe un dispositif d'accompagnement pour son obtention. Cet exemple cherche à cadrer le problème à résoudre comme un manque de « visibilité » et de « valorisation » de ressources existantes plutôt qu'un manque de ressources disponibles (que soulèvent fréquemment les associations avec l'idée de « zones blanches » pour l'égalité). Mme Gabrielle E. mobilise la narration de ses rencontres fréquentes avec des acteurs économiques et publics connaissant mal les grands acteurs associatifs régionaux de l'égalité et leurs actions. Elle attribue cette méconnaissance non à un déficit du maillage associatif territorial mais à un manque de visibilité sur ces structures et leurs actions.

Le Groupe Égalité se fixe des objectifs de diffusion de la progression du Projet cartographie auprès des acteurs du territoire, via sa présentation aux grands événements régionaux de l'ESS. Aucune ressource financière n'est attribuée à ce projet, qui bénéficie toutefois du soutien logistique d'acteurs bénéficiant de compétences clefs, notamment des informaticiens du Laboratoire de la DRJSCS. Il peut s'appuyer sur un travail antérieur produit par des acteurs extérieurs au Groupe Égalité, notamment les recensements associatifs comme celui de l'URIOPSS. La collecte de données a été poursuivie par l'envoi de deux questionnaires à l'ensemble des acteurs de l'ESS faisant partie des bases de données d'Échanges Associatifs*

et de ForESS*. Toutefois, l'absence de moyens dédiés à la réalisation du projet collaboratif et surtout à l'animation de l'outil créé suscite une inquiétude des acteurs associatifs.

Tahar : C'est bien mais ça va être obsolète dans les trois mois aussi. Ça va être obsolète entre le moment où on les met et la mise en ligne même.

Léonard : ce qui est clair, c'est qu'une fois la plateforme créée, c'est aux acteurs de s'en saisir et de la nourrir. Le laboratoire IP ils nous épaulent sur la structure. Si après les structures qui font les actions référencées n'actualisent pas, c'est le problème des cartographies et c'est pas spécifique à la nôtre.

Denis : et sur la question des moyens [...] ?

[...]

Gabrielle (DRDFE) : Comme d'habitude, moi j'aimerais beaucoup vous dire que j'ai débloqué des fonds, mais nous sommes dans la même réalité vous et moi. » Extrait d'une réunion sur le projet Cartographie

L'ensemble des compte-rendu des réunions associatifs mentionnent explicitement la question des moyens comme un « point de vigilance ». Malgré cela, une certaine résignation s'est installée parmi les membres.

Sans suivi et animation, la cartographie pourrait être obsolète dès, ou peu après, sa mise en ligne. Le Groupe Égalité cherche donc à former une stratégie pour inciter les acteurs du territoire à nourrir la cartographie et à la faire évoluer : la cartographie elle-même serait donc collaborative. Ce choix est essentiellement justifié sur des bases pragmatiques et l'incapacité à assurer une animation de la cartographie après son lancement.

Un premier prototype de la plateforme ressource sur l'égalité entre les femmes et les hommes sur le site qui hébergera la cartographie égalité a été réalisé au cours de l'été 2019 et testé par les membres du Groupe. Une capture d'écran du prototype ainsi que le lien vers l'outil est disponible en *Annexe 2* (page 472). Une version aboutie de la cartographie devait être présentée au public lors du dernier évènement territorialisé de décembre 2019. Cet objectif n'a pas pu finalement être atteint, le projet ayant pris du retard et le contexte de grèves français ayant déstabilisé l'organisation de l'évènement.

Léonard, salarié d'Échanges Associatifs pourtant très investi dans le projet cartographie nous exprime sa lassitude en décembre 2019 alors que nous nous sortons du deuxième événement du cycle de rencontres territorialisés. À cette occasion, nous avons rencontré une nouvelle responsable de la DRDFE, Mme Alice K²⁵⁰. Elle profite de l'évènement pour prendre contact avec nous et comprendre nos actions. Nous avons discuté avec elle et Léonard. Alice K. est vivement intéressée par le Projet cartographie et nous a appris qu'une des DDFE aurait mis en place l'année précédente une démarche de recensement des actions associatives. Nous n'étions pas au courant de cette démarche, jamais mentionnée dans les réunions de Groupe. Bien qu'agréablement marqué par la première rencontre avec Alice, Léonard exprime son incompréhension. Il ne comprend pas pourquoi Madame Gabrielle E. n'a jamais parlé de l'action de sa DDFE. Dans le projet cartographie, la méthodologie à adopter est sujette à débats et il aurait été utile de rencontrer quelqu'un « qui a connu les mêmes réflexions », même si cela n'est « pas directement transposables », le passage de l'échelle départementale à l'échelle régionale nécessitant « sûrement des adaptations ». Léonard est énervé : « On ne va pas repartir à zéro à chaque fois », exprime l'impression de se mobiliser pour un projet qui « pédale dans la semoule ». Léonard était toujours très optimiste et actif sur le projet, acceptant les difficultés inhérentes aux projets collaboratifs comme des « défis qu'on peut résoudre par le dialogue ». Dans cet entretien informel, on voit qu'il commence à rejoindre les doutes et à ressentir une lassitude collaborative et une frustration déjà exprimée depuis plus d'un an par les acteurs spécialisés dans l'égalité.

Une présentation officielle plus aboutie, voire un lancement pour le 1^{er} juillet, date symbolique pour les acteurs de l'ESS²⁵¹ apparaît plus envisageable.

III.1.3.2 Les événements publics et le cycle de rencontres territorialisées

D'autres réunions sont consacrées à l'élaboration et l'organisation de grands événements régionaux autour de l'égalité entre les femmes et les hommes. Une volonté de rendre régulier ces événements et de rythmer la vie régionale est affirmée. Les événements organisés prennent des formes et des échelles variées mais intègrent toujours une dimension participative : forums, journées thématiques mêlant ateliers de réflexion et débat. En dehors de ces événements dédiés, le réseau essaye de porter une voie commune au sein d'autres événements territoriaux (rencontres territoriales de l'ESS, journées sur la place du

²⁵⁰ Mme Alice K. assure l'intérim de Madame Gabrielle E.

²⁵¹ C'est la date anniversaire de la loi association 1901, ce qui explique que de nombreux événements soient organisés autour de cette date. Compte tenu de la crise du coronavirus, il est probable que cet objectif ne puisse être atteint.

bénévolat...). Le réseau affirme sa volonté de mettre en place des « cycles de rencontres territorialisées » dédiées à l'égalité entre les femmes et les hommes. Deux rencontres ont été organisées par le Groupe depuis 2018 : l'une en novembre 2018 et l'autre en décembre 2019.

« Le groupe ainsi réuni a organisé une demi-journée thématique sur l'égalité entre les femmes et les hommes non pas pour « célébrer » la bonne volonté et l'exemplarité des acteurs associatifs mais bien pour lancer un travail de changement profond des pratiques, d'amélioration de l'égalité et de diffusion de ces bonnes pratiques dans l'ensemble de la société. » [Extrait du compte-rendu numérique de la rencontre du 6/10/2018, diffusé au champ associatif régional]

La première rencontre territorialisée était un événement généraliste sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans et par l'ESS, organisée sur un site universitaire unique, avec trois ateliers organisés par les associations spécialisées du Groupe Égalité, des restitutions par les participants et des débats entre la DRDFE, la chercheuse et la salle. Les acteurs publics non spécialisés dans l'égalité se sont chargés prioritairement de l'animation de la journée et de la logistique. Le contenu des ateliers a été discuté collégialement en réunion du Groupe Égalité et co-construit par les acteurs spécialisés dans l'égalité. L'évènement a réuni quarante-trois participants, pour la majorité des acteurs associatifs, mais aussi des acteurs publics (acteurs des collectivités territoriales et de l'insertion professionnelle). Pour une première édition, il peut être défini comme un jalon de la collaboration important, dont les acteurs du Groupe sont fiers. La seconde rencontre territorialisée a été organisée en multisite en décembre 2019. C'est Universelles* qui a eu un rôle fondamental sur son contenu et sa forme. L'organisation de l'évènement a fait face à de nombreuses difficultés du fait de l'appel à la grève illimitée à partir du 4 décembre 2019. Le maintien de l'évènement a soulevé des débats logistiques (incertitude sur la capacité des organisateurs et des participants à s'y rendre), mais aussi éthiques²⁵². Le thème de la demi-journée était l'accompagnement des publics féminins, autour d'un atelier unique réalisé simultanément sur deux sites associatifs : Universelles* animait l'atelier sur un des sites, tandis que RecherchesFemmes* et la FédéCDIF* coanimaient sur l'autre. Une restitution par visio-conférence clôturait la journée. La DRDFE adjointe était présente sur le site coanimé. L'évènement n'a réuni que vingt-trois participants sur les deux sites. Plusieurs acteurs associatifs avaient exprimé la pertinence d'un report de l'évènement en 2020 compte tenu du contexte social incertain. Toutefois, Pierre a insisté pour que l'évènement soit maintenu

²⁵² La date prévue de l'évènement, le premier jour de la grève est particulièrement problématique et sujet de débat. Au-delà des difficultés logistiques, le maintien de cette date apparaît comme un mauvais signal pour la solidarité, voire comme pouvant être perçu comme une provocation, alors que d'autres associations, les syndicats, appellent à la grève.

en 2019, du fait d'un intérêt organisationnel pour Universelles*. Universelles* ne pouvait valoriser cette action auprès de ses financeurs européens, dans son rapport d'activités, que si elle se tenait dans l'année calendaire 2019.

Margot, directrice de Recherches Femmes* est assez mécontente du déroulé de l'évènement, qui a dû être précipité. Les restitutions coanimées ont globalement fonctionné, mais des problèmes techniques ont nui à la fluidité de l'évènement. Le changement de date a causé une moindre participation par rapport au premier évènement, et la présence de publics non ciblées par l'évènement pour lesquels des activités pertinentes auraient pu être prévues (des stagiaires collégiens de centre sociaux amenés par leur responsable). Elle comprend les motivations de Pierre, mais regrette de ne pas avoir été informée plus tôt de la valorisation de l'évènement commun dans un projet européen financé pour Universelles*. En effet, Recherches Femmes* est activement mobilisée à chaque évènement du cycle régional, mais a peu de possibilités de valoriser ses actions auprès des financeurs. La participation au Groupe Égalité ne peut pas véritablement être valorisée au titre des actions conduites dans le cadre du CPER.

Le Groupe ne s'est pas fixé d'objectifs quantifiés formels quant au cycle de rencontres territorialisées, mais ses membres expriment en réunion la volonté d'organiser à terme deux à trois rencontres par an sur des journées entières. Il est envisagé que certaines rencontres soient dédiées à certains acteurs associatifs, autour des problématiques spécifiques qu'ils rencontrent en matière d'égalité : le sport, les centres sociaux, ou encore l'aide à la personne.

Les associations d'égalité sont parvenues à faire valoir la spécificité des secteurs et sous-secteurs associatifs dans la conceptualisation des évènements. Cela n'a pas été une tâche aisée, du fait d'un manque d'expertise sur l'égalité de la tête de réseau, Échanges Associatifs*, reconnue explicitement par Léonard, son chargé de mission. Ainsi, nous avons passé plusieurs heures d'échanges téléphoniques à lui expliquer pourquoi les associations de service à la personne se sentaient peu concernées par les évènements du cycle territorial et peu incitées à implanter des actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Nous avons constaté que certains secteurs associatifs sont surreprésentés dans les évènements publics du Groupe : les associations sportives et les centres sociaux. De l'autre côté, les associations de service à la personne, pourtant des employeurs de poids sont absentes, alors qu'elles reçoivent les invitations. Léonard est très investi sur la question de l'égalité, qu'il associe à son histoire personnelle et à un impératif moral. Il a toutefois des difficultés à appréhender les enjeux différenciés de l'égalité selon les associations. L'égalité entre les femmes et les hommes lui apparaît une valeur contenue « par essence » et uniformément dans le projet de l'ESS et bénéficiant à l'ensemble des associations. Au cours de la structuration du Groupe, il a évolué sur ce sujet, assimilant la

nécessité d'intégrer la diversité des réalités organisationnelles, notamment la question des modèles économiques. Les ateliers proposés au cours des événements du Groupe, et les discussions au sein du groupe l'ont amené à comprendre que « croire aux valeurs de l'ESS » n'immunise pas contre les stéréotypes ou les pratiques discriminatoire *per se* et qu'il peut exister des tensions entre les pressions budgétaires (compétitivité des prix des services par exemple) et l'égalité entre les femmes et les hommes (conditions de travail et flexibilité par exemple).

III.1.3.3 La création d'un Réseau de référents et référentes Égalité dans les associations et la médiatisation de l'action du Groupe

Une troisième activité du groupe concerne la structuration d'un réseau d'interlocuteurs au sein des associations. Bien que cette constitution du Réseau de référents et référentes égalité soit jugée indispensable, la stratégie pour l'atteindre reste peu développée. Il existe en particulier une incertitude sur l'articulation séquentielle entre les différentes activités du Groupe. Les associations spécialisées, Universelles* en tête, soutiennent que le Projet cartographie n'est pas réalisable sans constitution préalable du réseau de référents. Pour les autres acteurs, les activités peuvent être poursuivis simultanément, et la cartographie et les rencontres territorialisées peuvent être mobilisées pour construire le réseau de référents. Cette action reste donc encore largement à construire.

« Pour nous, la situation est très claire, et je pense que je ne suis pas le seul à le voir de cette manière. La constitution du réseau de référents doit être notre priorité et c'est ce qui va conditionner la cartographie. Toutes les questions qu'on se pose sur l'administration des questionnaires pour la cartographie peuvent être résolues via le réseau de référents. Il faut concentrer nos efforts sur la construction. » Pierre, Universelles*, Intervention lors d'une réunion du Projet cartographie

Lors d'un entretien informel avec Pierre, il réitère ses propos : il est « incongru » et « illogique » de vouloir progresser dans la cartographie sans un travail préalable sur le réseau de référents. Margot, pour Recherches Femmes* est en total soutien de cette posture.

Plus généralement, le Groupe Égalité cherche à faire connaître et reconnaître son action auprès d'un public large. L'institutionnalisation et la structuration du groupe s'exprime par l'affirmation d'une « voix du réseau », avec une multiplication des communiqués et comptes-rendus d'activités du « Groupe Égalité », affirmant une prise de décision commune et inter-organisationnelle. Ces communiqués sont diffusés en interne du réseau, mais aussi au-delà auprès des partenaires publics extérieurs au réseau, lors des événements publics et dans le

réseau plus large de l'ESS local. Ils sont diffusés majoritairement par courriel, mais aussi imprimés et distribués lors des événements de l'ESS local pour médiatiser les activités du réseau et enjoindre d'autres acteurs à le rejoindre. Ils sont rédigés par Échanges Associatifs* sur le fondement des notes prises en réunion, et font l'objet d'une procédure de contrôle par les membres du groupe avant décision²⁵³.

III.2 Le travail de construction d'un avantage collaboratif et de la confiance

Cette section s'intéresse aux stratégies et aux actions développées par les acteurs pour développer la collaboration. À cet effet, elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons comment les acteurs publics et associatifs se mobilisent pour impulser une dynamique collaborative alors que les acteurs du Groupe perçoivent l'avantage collaboratif de façon différenciée (*sous-section III.2.1*). Ensuite, nous montrons que la tension collaboration-concurrence est le principal enjeu de création de confiance (*sous-section III.2.2*) et comment les acteurs y répondent. Enfin, nous montrons que la gouvernance de la collaboration est le révélateur de conflits latents entre les acteurs qui freinent la dynamique collaborative.

III.2.1 Mobiliser des partenaires percevant différemment l'avantage collaboratif

III.2.1.1 L'interdépendance et l'identité collaborative par l'urgence territoriale par l'acteur public

La DRDFE présente la collaboration comme une nécessité pour mener à bien l'objectif inter-organisationnel. La théorisation de l'avantage collaboratif dans ses discours s'appuie sur un cadrage de la situation régionale par la spécificité et l'urgence rendant les acteurs interdépendants et la collaboration nécessaire. On peut y voir la dimension identitaire du travail institutionnel mis en œuvre par l'administration spécialisée qui essaye de fédérer des alliés associatifs autour d'une identité commune. Ainsi, la déconstruction des indicateurs régionaux relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes est mobilisée comme créateur d'un collectif.

²⁵³ Léonard envoie ainsi par courriel le compte-rendu et demande aux membres du Groupe d'effectuer les corrections, remarques et précisions qu'ils jugent opportunes.

Vignette 7 : l'urgence territoriale comme cadrage de la nécessité de collaborer

La mise en avant de problématiques territoriales spécifiques rend les associations susceptibles d'adhérer au cadrage par l'urgence et l'adversité territoriale imposant de se « serrer les coudes ». Elle résonne avec les problématiques de terrain des acteurs. Ce cadrage par l'urgence territoriale proposé par la DRDFE a de la force parce qu'il est largement appuyé et relayé par les acteurs associatifs.

Lors du premier évènement du cycle de rencontre territorialisées, Madame Gabrielle E. entame un dialogue avec la salle. Elle détaille des statistiques régionales pour montrer « l'ampleur du travail à accomplir ensemble ». Elle reconnaît d'abord des disparités selon les départements qui vont amener à des problématiques différenciées selon les territoires. Elle prend l'exemple de l'écart entre le taux d'activité entre les femmes et les hommes, qui s'est réduit dans un département : « Bon, et là, vous me dites, on est plutôt bon élève [...] Sauf que c'est une égalité nivelée par le bas si vous regardez bien ». En effet, l'écart se réduit car le taux d'activité des femmes stagne et que celui des hommes, auparavant plus préservés du chômage, diminue. Elle affirme « Le chantier est colossal et il y a de la place pour tout le monde. La situation est trop grave pour que chacun mène ses petites actions sans tenir compte des autres, sans faire avec les autres. Le chantier est si vaste que personne ne sera jamais de trop. Il y a de l'espace pour toutes les initiatives et plus encore, une nécessité de lier ces initiatives, de se connaître les uns les autres et de changer d'échelle pour répondre à l'urgence à laquelle nous faisons face [...] ».

Un participant, Niels, remercie la DRDFE pour son intervention. Il se présente comme le directeur d'un centre social dans un QPV. À la mention de ce territoire spécifique, nous notons des sourires compréhensifs et entendus dans l'assistance. Le notant, il continue « ça pose le décor, et on n'est pas loin des images d'Épinal que vous avez ». Il affirme que les propos de la DRDFE « résonnent avec les problématiques qu'on a commencé à traiter il y a quelques années ». Le Centre a constaté que sur l'organisation des sorties culturelles pour les adolescents et adolescentes, « les bus étaient remplis à 90% de garçons », « une situation qu'on retrouvait moins sur les sorties adultes ». Ses membres ont cherché à expliquer cette différence genrée par les activités proposées, ne constatant pas de déséquilibre particulier « On avait une séparation des activités, mais les femmes ont tendance à être investies dans la vie des Centres sociaux en général ». L'explication a été trouvée plus tard : la structure ne proposait pas de solutions de gardes pour les sorties adolescents, envisageant les jeunes filles comme des enfants. Malgré la connaissance des problématiques de grossesse juvénile par les acteurs, le directeur reconnaît « on ne s'était pas rendu compte que ça expliquait ce creux dans la participation des filles, elles sont là jusque 14 ans, elles réapparaissent à vingt-cinq ». Attentifs à la question des modes de gardes pour les sorties adultes, cette question avait été négligée pour les sorties adolescents. Dans la

salle, les acteurs semblent soucieux de la gravité de la situation, écoutant Niels avec un air grave et affichant par leur attitude physique leur compréhension. Niels dit ainsi « ça peut vous sembler extrême ou misérabiliste », plusieurs participants hochent négativement de la tête, compréhensifs : ils semblent indiquer à Niels qu'ils le croient et partagent son expérience de l'adversité. Niels conclut « On peut pas mettre en place les actions sociales sans tenir compte que chez nous, où il n'y a plus grand-chose, où il y a des personnes qui sont chômeurs depuis trois générations -vous me direz, trois générations ça va vite (rires)-, devenir mère pour une jeune fille donne un véritable statut social. » Niels va ici nourrir le discours de nécessité d'agir ensemble dans un contexte régional difficile en proposant un exemple frappant. L'image du territoire d'étude, fréquemment stigmatisé via la culture et par le personnel politique comme concentrant les problèmes sociaux est mobilisée au service de la promotion de l'égalité et du renforcement des liens entre pouvoirs publics et associations.

III.2.1.2 La théorisation des bénéfices mutuels à collaborer par les associations généralistes

Les associations non spécialisées du Groupe Égalité affichent aussi une croyance importante dans l'avantage collaboratif. Elles affirment une compatibilité de l'objectif inter-organisationnel de la collaboration avec les objectifs organisationnels poursuivis.

« L'égalité est au cœur des valeurs associatives, ça paraît évident de s'engager là-dedans. Ce groupe est une opportunité pour nous de montrer que les structures de l'ESS ont toujours été engagées sur la question et peuvent porter une voix commune. Travailler dessus donne de la force à notre plaidoyer, et notre plaidoyer peut donner plus de visibilité aux associations [spécialisées dans l'égalité]. En 2018, on ne peut pas être considérés et crédibles si on n'intègre pas cette question dans le projet qu'on souhaite défendre auprès des pouvoirs publics. Il faut faire bloc, ce qui impose de faire notre propre diagnostic » Léonard, Échanges Associatifs*

Plus encore, elles théorisent les bénéfices mutuels à collaborer pour les associations du champ de l'égalité et les associations non spécialisées : le portage de l'égalité est présenté comme renforçant l'efficacité du plaidoyer sectoriel et celui-ci peut accroître l'influence des associations d'égalité. Cet argument s'ancre dans l'identité et les valeurs des associations, mais aussi dans une analyse pragmatique de l'environnement institutionnel de l'association :

« Dans tous les domaines, tu vas avoir des logiques de mutualisation, regarde les AAP avec l'ANR²⁵⁴ dans la recherche. Même un acteur comme nous ne peut plus se positionner seul sur les appels. C'est souvent une condition pour être retenu, le portage d'un projet collectif, si tu y vas tout seul tu auras une fin de non-recevoir. Et de toute façon c'est des projets tellement gros

²⁵⁴ Léonard est issu du milieu académique.

que tu peux pas y aller tout seul. Et c'est la solution pour trouver des sous, il faut que tout le monde comprenne qu'on est dans ces logiques-là » Léonard, chargé de mission à Échanges Associatifs*.

« Que vous le vouliez ou non, qu'on le veuille ou non, on est dans une logique d'échelles, pour pouvoir participer il va falloir s'insérer dans des partenariats avec des universités, avec d'autres associations [...] Les associations d'égalité ne peuvent pas rester entre elles. C'est dommage qu'elles aient cette expertise et qu'elles se limitent dans leur rayonnement ». Danae, salariée ForESS*

La collaboration est théorisée comme fournissant non seulement de meilleurs résultats pour l'atteinte de l'objectif de diminution des inégalités, mais aussi comme la seule solution face au contexte de financement.

III.2.1.3 Des associations spécialisées qui perçoivent un désavantage collaboratif

Les associations spécialisées sont engagées dans la collaboration mais expriment entre elles beaucoup de scepticisme quant aux résultats attendus du processus. Elles mettent en avant des bénéfices inter-organisationnels à collaborer qui leur semblent faibles, incertains et de long terme. De l'autre côté, les coûts organisationnels de la collaboration sont directement évalués en termes de coûts directs et de pertes d'opportunités. Les associations spécialisées, qui sont plutôt des structures de petite taille relèvent les effets de normes de travail bureaucratiques pour la conduite de la collaboration. En particulier, la multiplication de réunions et de points d'étape est vécue comme particulièrement chronophage pour des résultats concrets peu clairs. Ce mode de fonctionnement routinier de la collaboration, qui semble convenir aux administrations présentes et aux grosses associations non spécialisées alimente un sentiment de rupture entre les réalités vécues par les structures bureaucratisées et les associations spécialisées, décrites comme « de terrain ».

Les temps de réunion du Groupe sont perçus comme des contraintes par les acteurs associatifs spécialisés : elles sont décrites comme chronophages, voire inutiles ou ennuyeuses. Cela naîtrait de la dissociation entre les problématiques organisationnelles des acteurs publics et des acteurs associatifs non spécialisés du Groupe d'un côté, et des acteurs associatifs spécialisés, de plus petite taille, de l'autre. Les compétences sociales de l'animateur ne sont pas remises en cause, c'est la différence de culture organisationnelle qui est pointée du doigt. Jeanne, pour le CIDFF affirme ainsi « c'est normal pour eux [les acteurs publics et les associations non spécialisées du Groupe] d'enchaîner réunions sur réunions, c'est une culture administrative ». Les associations

d'égalité doivent se mettre en conformité avec cette tendance « à la réunionite ». Elle explique « je crois qu'ils ont du mal à se rendre compte que dans les petites assos, quelqu'un qui est en réunion « pour rien », c'est quelqu'un qui manque sur le terrain. ». Margot, directrice de Recherches Femmes*, la rejoint : « Quand on est en réunion, on n'est pas en intervention sur le terrain, ni au bureau en train de quoi trouver comment remplir le frigo ou boucler l'année avec les subventions qui manquent. »

Les ressources organisationnelles allouées à la collaboration (temps dédiés à la préparation des événements et des réunions) sont mis au regard d'un doute exprimé sur la faisabilité des projets. Ainsi, s'investir sur le Projet cartographie sans moyens dédiés pour l'animer représente une perte de ressource organisationnelle pour un projet collaboratif sur lesquels les associations sont pessimistes.

Lors d'un entretien informel, Pierre, directeur de Universelles, affiche son pessimisme quant au Projet cartographie : « Quand c'est lent comme ça, il y a de quoi se décourager. Je ne vois pas comment on va s'en sortir sans quelqu'un pour mettre à jour les données [...] et personne ne peut prendre ça en charge sur le moyen terme. On investit du temps sur un projet qui ne peut pas être solide. »

On voit ici les signes d'une fatigue collaborative, alors même que la collaboration au sein du Groupe Égalité est récente. Malgré leur scepticisme, les associations spécialisées maintiennent leur engagement au sein du Groupe. Elles expriment officiellement leur soutien quant à la communication dominante. Dans les coulisses de la collaboration, elles expriment toutefois à la chercheuse et entre elles, des doutes sur la compatibilité des intérêts organisationnels entre les différentes structures collaborant, et sur les bénéfices organisationnels à collaborer dans un contexte de pressions concurrentielles.

III.2.2 La tension collaboration-concurrence comme principal enjeu de création de confiance pour les acteurs associatifs

III.2.2.1 Le risque de prédation comme source de méfiance identifiée entre acteurs associatifs

Avec la volonté de décloisonner le CAS régional de l'égalité sur le CAS de l'ESS, la tension existante entre collaboration et compétition s'étend aux acteurs associatifs non spécialisés. Le risque perçu de prédation de la part des partenaires est renforcé par la différence d'échelle entre les associations dédiées à l'égalité et les associations non spécialisées du groupe.

Pierre, directeur de Universelles*, utilise une métaphore biblique pour décrire ce déséquilibre : « C'est David AVEC Goliath, pas contre, ils sont avec nous. Mais c'est forcément déséquilibré. » Les implications de ce déséquilibre inquiétant les associations spécialisées semblent financières. Pierre souligne « Ils ne sont pas épargnés par les restrictions budgétaires... » faisant référence au risque de baisse de subventions attribuées à Échanges Associatifs*, organisation chargée de fédérer le groupe et de la prédation qui pourrait en découler.

La spécialisation associative est une première barrière au risque de prédation des subventions : les acteurs non spécialisés ne sont pas des compétiteurs directs à court terme. Cependant, à plus long terme, ce risque n'est pas évacué : un acteur comme Échanges Associatifs*, capable de répondre à de grands AAP européens pourrait ainsi se positionner seul en incluant une dimension de genre, fondant sa légitimité sur la base de son expérience au sein du Groupe Égalité.

III.2.2.2 Théorisation et mise en œuvre d'un principe de non-concurrence par la tête de réseau associatif

Les acteurs non spécialisés dominants le groupe sont conscients de cette perception de leurs partenaires. Ils s'engagent dans un travail de construction de confiance car ils perçoivent les risques que représente la méfiance entre partenaires sur la dynamique collaborative. Les associations non spécialisées et en particulier la tête de réseau Échanges Associatifs* théorisent et mettent en œuvre un principe de non-concurrence des deux types d'associations. Tout d'abord, les associations non spécialisées s'engagent dans un travail discursif de délimitation et de sécurisation des périmètres d'action organisationnels.

La distinction fondamentale entre expert et non expert de l'égalité se manifeste dans les interventions de Léonard, chargé de coordonner le groupe. Dans les réunions internes au Réseau Égalité comme dans les événements publics, il s'engage dans des interactions précisant sa non-compétence sur le contenu de la collaboration : « N'hésitez pas à me couper si je dis des bêtises, c'est pas moi l'expert ! » ; « Et quand je dis ça, je parle sous le contrôle des spécialistes dans la salle », « Pierre saura mieux en parler que moi », « c'est bon Caroline, j'ai bien résumé ? ». Il s'affirme dans un rôle d'animation de la collaboration, se désignant comme « novice » intéressé, tandis que les acteurs spécialisés et la chercheuse sont désignées comme « les expertes » dans les interactions et la recherche explicite de la confirmation de ses propos. Nous lui demandons en entretien informel en 2019 s'il a conscience de cette attitude. Il nous explique qu'il n'en avait pas totalement conscience mais qu'il s'y reconnaît. Cela lui paraît cohérent avec la façon dont il perçoit son travail de façon générale (facilitateur), sa personnalité et son manque de

connaissances réel sur le sujet. Nous lui faisons remarquer qu'il a tout de même acquis des compétences durant les années à animer le Groupe, il les minore, soulignant de « grandes lacunes ». Même s'il est désormais plus au fait des enjeux de promotion de l'égalité, l'acquisition de compétences spécifiques n'est pas son objectif, puisque ce sont les acteurs spécialisés qui les apportent au Groupe. Il soutient une division du travail entre acteurs généralistes sur des fonctions supports de la collaboration et acteurs spécialisés comme experts. Il affirme aussi que cette position aide à affirmer l'engagement de non-prédation, de reconnaître un savoir spécifique ne pouvant être approprié, et ainsi de rassurer ses partenaires.

L'insistance sur l'expertise des acteurs du champ de l'égalité affirme que leurs activités -et leurs financements- ne peuvent pas être confisquées par des acteurs généralistes. La reconnaissance d'une expertise spécifique relative à l'égalité entre les femmes et les hommes semble importante dans un contexte où les acteurs concernés se sentent fréquemment remis en cause sur leur compétence. Échanges Associatifs* produit ici un discours de complémentarité fondé sur une distinction claire des rôles et des expertises de chacun.

Afin de rassurer leurs partenaires spécialisés, ForESS* et Échanges Associatifs* affirment explicitement un principe de non-concurrence. La perte de financements pour Échanges Associatifs* en 2019 et les choix effectués par l'association ont représenté une mise en pratique de ce principe qui a renforcé la confiance entre les acteurs. Échanges Associatifs* a refusé la possibilité de concurrencer les associations présentes dans le Groupe Égalité, alors même qu'ils y avaient été incité par un acteur public, le SGAR.

Vignette 8 : Faire valoir la logique collaborative sur la logique de concurrence. La mise en œuvre du principe de non-concurrence par Échanges Associatifs*

En 2019, Échanges Associatifs* a connu une coupure budgétaire de 30 000 euros au titre du programme 112 « Fonds national d'aménagement et de développement du territoire », réduite à 20 000 euros après les négociations menées auprès du SGAR. Cette perte ne remet pas en cause à court terme le fonctionnement organisationnel de la structure (paiement des salariés, locaux) mais les ressources pouvant être attribuées à des projets de collaboration interacteurs. La situation a été difficile pour l'association puisque le SGAR lui recommandait de se positionner sur des subventions attribuées à des associations qu'ils accompagnaient, notamment en budget 137 au titre des actions menées pour l'égalité ou en politique de la ville au budget 147. La stratégie à adopter a été discutée en Conseil d'administration Échanges Associatifs* et la non-concurrence vis-à-vis des associations a été décidée pour cet arbitrage, conduisant l'association à ne pas compenser sa perte de 20 000 euros. La décision a été affirmée aux partenaires par téléphone et de visu, suscitant le soulagement des acteurs spécialisés. Léonard, chargé de mission d'Échanges Associatifs* m'explique que « La situation elle est claire. On ne prendra pas

l'argent des associations avec qui on travaille, on se débrouillera autrement, c'est un engagement clair, tant pis s'il faut perdre 20 000 euros, et on a pu prouver qu'on était cohérent avec nos valeurs. » « Sinon, c'est crédibilité zéro, on va pas aller leur piquer le peu qu'ils ont déjà, genre j'ai parlé avec toi et zou, je te pique ta couverture. » « Mais la situation est tendue quand même. Là c'est 20 000 euros et on tient, mais si ça s'accroît... » Cette situation motive la recherche active de financements supplémentaire pour la collaboration : « on cherche à ce que l'enveloppe soit plus grosse » car « à la fin, il n'y a pas de secret. » La rareté doit faire comprendre à chacun qu'il est important « de plaider collectivement et de ne pas être la voix à gauche, la petite voix à droite ».

Léonard explique l'émergence d'un consensus en interne sur le sacrifice de financements sur une base éthique et pragmatique : « ce n'est pas exclusivement de l'altruisme ». Le maintien des 20 000 euros est dans l'intérêt organisationnel d'Échanges Associatifs* à court terme, mais pas à long terme du fait de l'objectif de la structure. Échanges Associatifs* doit sa position dans le champ à sa légitimité à représenter les acteurs associatifs et de l'ESS. La prédation de sources de financements serait un risque à moyen et long terme pour la structure car il créerait de la méfiance, voire la rupture, non seulement des acteurs associatifs spécialisés dans l'égalité mais aussi de l'ensemble des structures qu'Échanges Associatifs* cherche à fédérer. La décision est saluée par les associations du Groupe Égalité comme courageuse et cohérente. Toutefois, elle n'élimine que provisoirement le risque qu'Échanges Associatifs* se retourne en devenant un compétiteur. Les associations sont conscientes qu'Échanges Associatifs* ne pourra pas perdre 20 000 euros tous les ans malgré sa résilience financière et le sentiment que les compétences spécifiques à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ne sont pas reconnues accentue la menace. Margot, directrice de Recherches Femmes* reste inquiète : « Si un jour on se dit, ils ont une expertise, ils travaillent là-dessus depuis des années [via l'implication dans le Groupe Égalité], ils remettront en cause l'intérêt de travailler avec des associations naines comme les autres, ça fera bien sur le papier, les projets européens... »

III.2.2.3 La théorisation associative du rôle des acteurs publics dans la formation d'une réponse collaborative contre la concurrence

Les acteurs associatifs envisagent un rôle important des acteurs publics dans la structuration d'une réponse collective pour développer la collaboration face à la concurrence de marché. Ils plaident pour une utilisation de l'autorité verticale des acteurs publics pour appuyer des stratégies de détournement des pressions concurrentielles.

Les acteurs généralistes du Groupe Égalité essayent d'impulser un échange collectif sur ce sujet, promouvant un rôle des acteurs publics dans ce processus de résistance aux logiques de marché. Échanges Associatifs* développe un travail important pour convaincre les autres acteurs du

champ de la réalisabilité d'une solution inter-organisationnelle de résistance aux pressions concurrentielles impliquant la DRDFE. Selon Léonard, la directrice régionale doit avoir un rôle clef pour permettre aux acteurs de s'auto-organiser pour résister ensemble aux logiques du marché et développer la collaboration. La position de la DRDFE dans le champ étatique lui permettrait d'avoir un panorama global de la situation et d'inciter les acteurs à ne pas se faire concurrence inutilement, ce qui rationaliserait l'action.

Léonard, chargé de mission à Échanges Associatifs* est très investi pour convaincre les autres acteurs de l'opportunité que peut constituer une coordination dans le Groupe contre la compétition. Il m'explique « On pourrait se dire, ok toi tu as déjà répondu à cet appel, ça sert à rien que je perde du temps pour y répondre, se répartir les appels à projets, ou dire on fait une réponse commune et on a plus de chances d'être retenus. » Les autres acteurs associatifs ne sont pas désintéressés par cette démarche, mais ils la jugent idéaliste voire utopique. Ils expriment leur accord sur le fond (« ça serait idéal » dit Margot, directrice de Recherches Femmes*), en soulevant deux limites. D'abord la base de l'engagement liant les associations s'engageant à ne pas se faire concurrence est uniquement morale. Considérant la liberté associative, elle ne peut faire l'objet d'aucune formalisation. Pour Léonard, l'affirmation du principe de non-concurrence instaurera de fait des mécanismes d'(auto)contrôle et de régulation des comportements déviants. Une déviance par rapport à cette norme collaborative marginaliserait les acteurs y contrevenant. Dans une conversation informelle avec trois acteurs du Groupe égalité, il détaille son raisonnement : « Si on affirme le réseau, l'asso qui ne respecte pas ses engagements, elle est exclue et elle se menace à terme, non ? » Les autres acteurs associatifs sont dubitatifs quant à la diffusion de cette norme collaborative dans le CAS sans mécanisme de contrôle et de coercition plus formalisée. Ils le font savoir timidement à Léonard en modérant son enthousiasme. Quand Léonard n'est pas là, ils dépeignent la proposition comme « utopique » et « irréalisable ».

Alors que les acteurs associatifs voient l'articulation avec le marché comme le principal enjeu et la principale menace pour le processus collaboratif, les acteurs publics du Groupe expriment une vision radicalement différente de cette articulation.

III.2.3 Le discours de coopération tenu par les acteurs publics comme source de méfiance

III.2.3.1 Une source de méfiance des acteurs associatifs

L'articulation entre la logique de concurrence et de collaboration n'est pas exprimée comme étant au cœur des préoccupations des acteurs publics. Face aux inquiétudes et aux critiques quant au manque de ressources financières dédiées à la collaboration, particulièrement

récurrent sur le Projet cartographie, la DRDFE oppose un discours fondé sur l'affirmation de l'avantage collaboratif et sur l'impossibilité « de faire des miracles » en termes de déblocage de ressources pour la collaboration. Au-delà d'une minimisation des tensions de la collaboration et de la régulation de marché, les acteurs publics du groupe théorisent les avantages du contexte concurrentiel pour la dynamique collaborative. Il s'agit d'un discours de coopération soulignant l'idée que la concurrence de marché peut stimuler la professionnalisation donc l'efficacité des acteurs associatifs. Le contexte concurrentiel pourrait renforcer l'efficacité de la collaboration, tandis que la collaboration est une stratégie efficace pour répondre aux pressions du contexte concurrentiel. Les avantages du marché pour la collaboration concernent aussi l'arrivée de nouveaux acteurs qui sont théorisés comme des alliés, notamment pour le financement des actions associatives. L'ouverture du champ de l'égalité au marché est présentée comme synonyme de nouveaux partenariats potentiels pour accroître l'influence des acteurs et leur capacité d'action.

Vignette 9 : Des fondations d'entreprise pour financer la politique publique d'égalité ?

La DRDFE incite les acteurs associatifs à rechercher des fonds privés pour financer leurs actions en faveur de l'égalité. Les fondations d'entreprise sont particulièrement identifiées comme des financeurs et théorisées par l'acteur public comme de potentiels alliés. Ainsi, en juin 2019, la DRDFE à nouveau questionnée sur les ressources financières attribuables au Projet cartographie expliquait que le recours à des fondations d'entreprise pouvait être une piste de financement intéressante encore peu mobilisée par les associations et qui gagnerait à l'être : elle mentionne pour exemple les fondations Orange, EDF et Chanel.

Des fondations d'entreprise financent déjà une partie des actions des associations régionales de promotion de l'égalité. C'est le cas de Recherches Femmes*, qui est notamment soutenue par la Fondation Orange au titre de Maison du numérique et par la Fondation SNCF pour l'organisation d'un évènement régional sur la mixité dans les professions du numérique. Il nous a paru toutefois surprenant que la DRDFE incite aussi directement les associations à se tourner vers le financement privé pour des actions qui relèvent de la politique d'égalité régionale. Les acteurs associatifs sont dubitatifs quant à la généralisation de ce mode de financement. Margot explique qu'il semble pertinent pour certaines actions où les organisations financeuses trouvent un intérêt financier à « investir » dans un partenariat avec les associations. La spécialisation de Recherches Femmes* sur l'ouverture à la mixité de professions non mixtes est vue comme stratégique par beaucoup d'entreprises qui ont des filières en tension en matière de recrutement. Cela explique que Recherches Femmes* soit très soutenue dans ses actions de promotion des femmes et des filles aux métiers du numérique, aux métiers du transport en commun et à l'ingénierie plus généralement. Même si les entreprises financeuses n'ont pas un intérêt organisationnel immédiat et que leur financement bénéficie à l'ensemble du secteur, elles savent qu'elles soutiennent

l'élargissement du vivier régional de recrutement. Cependant, les acteurs associatifs imaginent mal comment des axes ne bénéficiant pas directement aux entreprises pourraient être soutenus : « Tu imagines toi, la Fondation Chanel qui va financer des refuges de femmes ? On n'est pas des œuvres de charité ! » résume Margot. Cette incitation de la DRDFE est aussi jugée comme inquiétante, puisque perçue comme signalant un désengagement des acteurs publics voire une privatisation de la politique publique. « Le risque c'est aussi qu'il se serve du fait qu'on arrive à être financés par les entreprises pour décider d'un arbitrage défavorable sur nos subventions : elles arrivent à se débrouiller par ailleurs, on va faire des économies ! » dit Margot. Cette frilosité est partagée par les autres acteurs, Pierre la trouve « totalement incongrue ». Ces critiques ne sont toutefois jamais émises devant la DRDFE, les acteurs se contentant de rester silencieux sans exprimer leurs inquiétudes et oppositions. En septembre 2019, la DRDFE faisait renvoyer via le réseau d'Échanges Associatifs* un courriel d'appel à manifestation d'intérêt de la Fondation Chanel qui vient s'inscrire dans cette logique de recours aux acteurs du marché.

III.2.3.2 Une source de méfiance des acteurs associatifs

Les stratégies discursives des acteurs publics pour articuler la collaboration et le marché sont perçues avec méfiance par les acteurs associatifs, spécialement par les acteurs publics spécialisés. Ils expriment leur difficulté à appréhender la stratégie de l'acteur public et leur impression d'une ambivalence voire de contradictions. Le fait que le SGAR -hébergeant pourtant la DRDFE et perçu comme un soutien du champ de l'égalité- recommande à Échanges Associatifs* de se positionner sur les subventions attribuées aux associations qu'elle fédère, pour faire face à la baisse de financements que cette administration a elle-même décidé, est une source d'incompréhension. L'action de la DRDFE elle-même dans le cadre du Groupe d'Égalité est perçue comme ambivalente, suscitant une incompréhension sur la stratégie organisationnelle menée par l'administration.

Vignette 10 : Un rôle ambivalent des acteurs publics dans la mise en concurrence « On nous demande de partager notre propre gâteau ! »

Lors de la première rencontre territorialisée, la DRDFE a sollicité une intervention de Recherches Femmes*, menée par Margot, sa directrice et notre propre intervention au titre d'experte extérieure. Nous savions que l'intervention de la DRDFE qui clôturait l'évènement devait présenter et médiatiser un appel à projet régional. Margot est amère du résultat de cette intervention. Alors qu'il était évident pour elle que les financements de Recherches Femmes* sur cet appel à projets étaient sanctuarisés, elle comprend a posteriori de l'évènement que ce n'était pas le cas. Elle avait reçu ce qu'elle estime une promesse orale d'obtenir 40 000 euros pour développer les actions de Recherches Femmes*. A terme, l'association ne s'est vu attribuer que 30 000 euros. Le temps consacré à préparer l'évènement, qui n'est

pas rémunéré pour la structure aurait pu être mobilisé autrement. Margot avait compris que la médiatisation de l'appel à projets avait pour objectif de répartir de nouveaux financements. Elle se sent instrumentalisée pour participer à une médiatisation qui dessert les intérêts organisationnels de Recherches Femmes* sans en avoir été informée. La double mobilisation de Recherches Femmes*, à travers son intervention et la nôtre ne passe pas. Elle ressent une rupture d'un engagement qui avait été fait.

« Je pensais que l'enveloppe avait été augmentée, pas qu'on me demandait de participer à la division d'un gâteau dont la taille n'a pas augmenté en plus de parts. On nous demande d'organiser le partage de notre propre gâteau dans la joie et la bonne humeur. » Margot se sent en position de contradiction : elle souhaite que davantage de structures s'engagent dans l'égalité, mais elle est soulagée que trois des quatre structures supplémentaires ayant répondu à l'appel ne soient pas éligibles. « Je ne sais pas pourquoi elles ne remplissent pas les critères, je n'ai pas à le savoir d'ailleurs. Mais c'est heureux pour nous, parce qu'il pourrait nous manquer davantage que 10 000 euros maintenant. » Elle s'interroge sur la stratégie de la DRDFE et se demande si elle ne cache pas une méfiance vis-à-vis de Recherches Femmes*. « On a l'impression qu'elle considère qu'on a un monopole illégitime. Mais je ne pense pas qu'attribuer 5000 euros par-ci, 5000 euros par-là soit efficace. Et de l'autre côté c'est « participez à ces appels à projets géants », c'est illogique. »

La référence à la professionnalisation dans les objectifs de la collaboration apparaît ainsi un point de tension important révélateur de l'ambivalence perçue de l'acteur public au niveau du marché. Alors que le compte-rendu d'activité du Groupe Égalité affiche l'objectif de « Professionnaliser le secteur : beaucoup d'associations sans salarié.e reposent sur le militantisme : besoin de montée en compétence, voire de professionnalisation », les membres des associations spécialisées se trouvent en désaccord. L'opposition entre militantisme et professionnalisation leur paraît contestable. La voix du Groupe exprimée pour la définition des objectifs leur semble être celle de la DRDFE par le proxy d'Échanges Associatifs*. Elles soutiennent ne pas avoir eu leur mot à dire, malgré une procédure de validation formelle de cet objectif. Le fait que la professionnalisation souhaitée vise des acteurs non-représentés dans le Groupe leur apparaît aussi problématique : toutes les associations présentes sont des associations professionnalisées au sens où leur fonctionnement organisationnel est adapté aux attentes des partenaires institutionnels et de la concurrence de marché. Les actrices distinguent nettement cette professionnalisation de leur expertise de terrain.

Je discute avec Joséphine, salariée de Recherches Femmes*, de cette référence à la professionnalisation dans le Groupe Égalité²⁵⁵. Elle réagit au quart de tour : « C'est quelle professionnalisation ? ». Elle explique qu'elle a acquis depuis onze ans des compétences en matière de réponse aux appels à projets, parce que cela était nécessaire à la poursuite des activités. « Ce n'est pas ça qui m'a professionnalisée. Si je suis une meilleure professionnelle, c'est parce que j'ai acquis de l'expérience au contact des femmes, au contact des entreprises, au contact des chercheuses et des étudiants, en lisant beaucoup. » Elle conclut : « C'est l'expérience de terrain qui m'a professionnalisée. »

La montée en compétences administratives et la bureaucratisation associées à la professionnalisation sont perçues comme nécessaires à la survie organisationnelle, mais pas comme une montée en expertise servant l'atteinte des objectifs de changement culturel. La transposition de ce modèle aux structures désignées comme « militantes », qui sont les associations de plaidoyer apparaît irréaliste, voire dangereuse.

Joséphine, salariée de Recherches Femmes* critique la coupure entre militantisme et professionnalisme dans la présentation des objectifs du Groupe comme artificielle. Elle explique concevoir son identité professionnelle comme celle d'une militante, comme ses collègues, ce qu'elle distingue du cadrage de l'identité étant donnée à voir aux acteurs publics « Ce n'est pas parce qu'on ne se présente pas à tout le monde comme des militantes, qu'on n'est pas des militantes. » Elle souligne ensuite « qu'il faut de tout pour faire un monde ». Il lui semble irréaliste d'inciter l'ensemble des associations à avoir un modèle salarié, notamment les activités de plaidoyer et que la conception de la professionnalisation portée est très limitante « J'ai l'impression que la professionnalisation, ce n'est jamais proposer des formations aux bénévoles, dans l'optique qu'ils restent bénévoles mais qu'ils se sentent plus à l'aise et compétents dans leur activité. C'est toujours « Tu dois avoir l'objectif d'en faire ton gagne-pain, sinon ça ne vaut rien. » Joséphine s'inscrit en soutien aux structures souhaitant devenir employeuses, mais ne pense pas qu'il devrait s'agir d'un objectif universel.

Malgré ces critiques fortes, les associations spécialisées n'expriment pas ces inquiétudes aux acteurs publics ni aux partenaires associatifs non spécialisés et n'utilisent pas les dispositifs d'amendement et de correction des productions du Groupe Égalité. Elles ne portent pas de modèle alternatif de professionnalisation unifié. On voit apparaître une division fondamentale entre la perception de l'articulation collaboration/marché par les acteurs du Groupe Égalité à

²⁵⁵ Joséphine n'est pas en charge de la représentation de Recherches Femmes dans le Groupe.

l'origine de tensions entre les deux types d'acteurs. S'y ajoute des conceptions très différentes des liens existants entre collaboration et hiérarchie.

III.3. La gouvernance de la collaboration comme un révélateur de conflits

Cette section se focalise sur l'existence de conflits larvés freinant la dynamique collaborative, la gouvernance de la collaboration apparaissant comme un révélateur de ces conflits. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons que les acteurs publics et associatifs exposent deux narrations distinctes sur la création du Groupe, représentant deux visions peu conciliables de la collaboration, du rôle de l'acteur public dans son développement et sa gouvernance et de l'usage de la logique hiérarchique (*sous-section III.3.1*). Ensuite, nous montrons que l'opacité de la gouvernance de la collaboration très critiquée en coulisse n'est jamais exprimée sur la scène de la collaboration, dans les interactions entre collaborateurs (*sous-section III.3.2*). Enfin, nous montrons comment les acteurs mettent en scène le pouvoir collaboratif dans l'interaction comme une performance du consensus et d'évitement du conflit (*sous-section III.3.3*).

III.3.1 Deux narrations distinctes sur la création du Groupe Égalité et la structuration de sa gouvernance autour d'Échanges Associatifs

III.3.1.1 Pour la DRDFE, une collaboration autoorganisée et une tête de réseau émergent

Les acteurs publics ont tendance à minimiser leur rôle dans l'initiation et la structuration de la collaboration. La DRDFE présente à ce titre sa propre narration de la genèse du Groupe Égalité : elle n'aurait fait qu'identifier un besoin existant d'une meilleure interconnaissance mutuelle entre les acteurs et aurait participé à cette dynamique. Elle n'aurait pas nommé Échanges Associatifs* à la tête de ce groupe : l'association aurait émergé spontanément comme une tête de réseau. Dans ce récit, le rôle de la DRDFE est limité à la reconnaissance d'un besoin extérieur, émanant de la société civile et le soutien d'une structuration de la collaboration auto-organisée. Plus explicitement, les acteurs publics nient les liens hiérarchiques qu'ils peuvent entretenir avec les associations. Cette attitude signale que le développement de la collaboration est perçu comme incompatible avec la persistance de liens hiérarchiques.

« Je n'ai aucun pouvoir sur les associations. Elles ont leur liberté associative, leur histoire. On essaye de travailler ensemble et de voir comment on peut construire quelque chose ensemble. Encore une fois, je vois plus le rôle de la DRDFE comme on « sème des graines » : on essaye de faciliter des initiatives locales, mais on ne contrôle pas ce qui pousse. » Gabrielle, la DRDFE

Les relations de subventions au titre du programme 137 ne seraient pas une source de relations verticales du fait de la diversité des sources de financements des associations. Aucune association ne dépend exclusivement des subventions en 137 et l'aide apportée au titre du programme 137 représente un pourcentage minoritaire des subventions dans la plupart des cas. Dans ce contexte, la DRDFE est plus à même d'aider les associations à rechercher d'autres sources de financements : ce rôle d'accompagnement serait plus important que le rôle de financeur. La rareté des ressources, bien que relativisée lors des discours officiels, est mobilisée pour positionner la DRDFE à égalité avec les associations. Elle souligne la dépendance de l'acteur public à ses partenaires associatifs.

« On ne peut pas dire qu'eux c'est la tête et nous les jambes, parce qu'on n'est pas des exécutants. Mais sans nous, ils n'ont pas de jambes. Quand elle [Gabrielle] dit qu'elle ne peut rien sans nous, c'est rhétorique... mais c'est pas faux. » Joséphine, salariée de Recherches Femmes*

III.3.1.2 Pour les associations, une collaboration mandatée et une structure de gouvernance désignée par l'acteur public

Alors que les acteurs publics minimisent l'importance de la logique hiérarchique dans la collaboration, pour les acteurs associatifs spécialisés et non spécialisés, collaboration et régulation hiérarchique sont associées : la collaboration apparaît comme mandatée par les acteurs publics. En ce sens, elle est complètement perçue comme se développant dans l'ombre et sous l'impulsion de l'autorité hiérarchique de la DRDFE. Les acteurs associatifs entrent dans la collaboration parce qu'ils affirment en avoir reçu la demande par l'acteur public dominant. Ils évoquent tous d'avoir été « conviés » ou « invités » à collaborer et décrivent une démarche active de cooptation par la DRDFE dans le Groupe Égalité. Cette inclusion issue du volontarisme de l'acteur public spécialisé est vécue sous le mode de l'obligation, mais aussi de la reconnaissance : c'est une obligation morale.

« Si on est conviés autour de la table, on ne peut pas dire non, quel signal ça donnerait ? C'est une chance qu'on pense à nous, ça montre qu'on est toujours incontournables. » Margot, directrice de Recherches Femmes*

« Elle [La DRDFE] veut qu'on soit là on répond présent, évidemment. » Pierre, directeur de Universelles*

« On [la DRDFE] nous a demandé de participer [au Groupe Égalité] et c'est un honneur car ça acte de tous les efforts qui ont été faits depuis des années dans les fédérations sportives. »
Calypso, responsable de Fédésports*

Les acteurs associatifs s'interrogent toutefois sur le processus de sélection des structures au sein du groupe : elles notent l'absence d'associations portant une vision plus multiculturelle de l'égalité au sein du Groupe Égalité, pourtant très présentes dans le champ régional de l'égalité²⁵⁶. Ces structures n'auraient pas fait l'objet d'une invitation formelle, officielle dans le Groupe Égalité. Par ailleurs, aucune association de plaidoyer pour l'égalité n'est associée au Groupe Égalité. Ces deux types de structures sont pourtant régulièrement invitées en tant que participants aux rencontres territorialisées. La procédure de participation aux réunions du Groupe, officiellement ouverte, est perçue comme une sélection de la DRDFE. Le Groupe est perçu par les acteurs associatifs comme délimité par la sélection de l'acteur public. Seul Échanges Associatifs* a convié d'autres acteurs de l'ESS généraliste au groupe.

Le processus ayant amené à faire d'Échanges Associatifs* la tête du réseau du Groupe Égalité est lui aussi perçu comme mené par l'acteur public. Les associatifs s'y réfèrent comme une « désignation », « une nomination » ou un « choix » de la directrice régionale. Échanges lui-même décrit l'implication de son organisation et sa propre implication dans le Groupe comme une volonté de la DRDFE, « venue nous chercher » afin de structurer le Groupe Égalité « qu'elle souhaitait créer ». De ce fait, on a une structure de gouvernance de la collaboration qui se construit autour d'une centralité d'un participant : elle semble correspondre à une organisation dirigée par un participant, la catégorie « *lead-organization structure* » de la typologie de Provan et Kenis (2008) (Cheng, 2019) avec une reconnaissance du rôle d'Échanges Associatifs* pour piloter la collaboration. Toutefois, on peut y voir une structure de gouvernance de la collaboration particulière, que nous proposons d'appeler « par proxy », avec une organisation publique qui conçoit la structure de gouvernance, délègue les activités quotidiennes de gouvernance de la collaboration à une association leader. Échanges Associatifs* est reconnue comme leader par les autres participants parce qu'elle représente la délégation de l'exercice du leadership de la collaboration par le leader reconnu, la DRDFE.

²⁵⁶ Une absence que nous avons signalée en réunion à plusieurs reprises.

III.3.1.3 La vision de l'émergence contre la vision de la planification de la collaboration : une opposition des métaphores organisationnelles décrivant le rôle de l'acteur public

Dans ces deux narrations, deux conceptions distinctes de la collaboration et du rôle des acteurs publics s'opposent. La DRDFE soutient une stratégie de l'acteur public fondée sur l'émergence. Son rôle est décrit comme limité à l'identification d'un besoin extérieur, émanant de la société civile et au soutien des initiatives locales. Le rôle de la DRDFE est de faciliter la structuration d'une collaboration auto-organisée et non de structurer directement la collaboration. Cette idée est appuyée par le recours direct à la métaphore organisationnelle du semis et du jardinage. Dans cette perspective, l'acteur public décrit son rôle dans la collaboration comme « semant des graines », sans assurance et sans contrôle de ce qui en résultera. Elle peut aider à créer des conditions environnementales favorables, notamment en facilitant les liens entre les acteurs du territoire pour qu'ils puissent s'organiser par eux-mêmes, appuyer la visibilité des ressources disponibles. Alors que l'ensemble des politiques publiques d'égalité a reposé sur l'action associative, ce discours d'émergence diffère en la présentant non comme une nécessité dans un contexte de rareté des ressources mais comme stratégique et souhaitable pour atteindre l'objectif de la politique publique. Cette métaphore présente un rôle de l'acteur public très limité et un faible recours de la hiérarchie : l'acteur public jardinier décrit ne cultive pas un jardin à la française, en structurant les espaces et tutorant les plans, mais une friche.

De l'autre côté, les acteurs associatifs du Groupe Égalité rejettent cette métaphore. L'utilisation de l'image du semis, très répandue dans les associations pour décrire leurs activités en faveur de l'égalité, pour décrire l'action de l'acteur public est décriée par les associations spécialisées.

Vignette 11 : « Semer des graines » : une métaphore du rôle de l'acteur public contestée

La métaphore du semis ou de la germination est très utilisée par les associations de l'égalité pour décrire et concevoir leurs activités pour conduire le changement culturel. Elle repose sur l'idée que l'égalité réelle ne peut être imposée et que le changement des mentalités (stéréotypes, façons de faire) est un cheminement pour les individus et les organisations qui ne peut pas être conduit « pour eux ». Elle repose aussi sur les relations que peuvent entretenir les associations avec les acteurs de leur environnement : elles ne peuvent imposer d'être écoutées et doivent donc inciter les acteurs individuels et organisationnels à s'engager dans des démarches égalité. Le changement culturel est conçu comme mené sur le temps long. La transposition de cette métaphore au rôle de l'acteur public est critiquée puisque niant les capacités de l'acteur public à structurer l'espace de l'égalité à travers le

subventionnement notamment et les ressources fournies par l'autorité hiérarchique. Ce discours sur un acteur public au même niveau que les associations est même jugé dangereux, car signe de désengagement de l'État déchargeant sur les associations la responsabilité de l'ensemble de la politique publique. Joséphine, salariée Recherches Femmes*, l'exprime : « Je trouve ça dangereux (...). Ce discours-là, « on est comme vous » ! Non, on n'est pas comme vous ! On veut bien être avec vous, mais on n'est PAS comme vous, c'est d'ailleurs pour ça que c'est intéressant de travailler ensemble. On est différents et on va travailler ensemble, ça, je veux bien. Selon elle, « c'est de la démagogie. » Les préoccupations communes forment un « terrain d'entente » rendant la collaboration nécessaire. Mais les associations et leurs membres ont des problématiques différentes compte tenu de leur statut : « eux, ils se demandent pas si ils vont devoir virer pour faire des économies l'an prochain, si ils auront toujours leur local, leur travail. Et que je sache, nous on n'attribue pas de subventions ».

Au contraire, les acteurs associatifs soulignent la nécessité d'une stratégie planifiée dans laquelle l'acteur public assume pleinement son rôle de structuration. Les acteurs associatifs ne contestent donc pas l'utilisation de la régulation hiérarchique à des fins collaboratives, mais l'invisibilisation de cette régulation hiérarchique par l'acteur public. L'existence d'une autorité hiérarchique ne se limite pas aux liens existants entre les acteurs collaborant, par exemple la subvention directe de la DRDFE aux associations d'égalité. Elle persiste parce que l'ensemble des associations, y compris les grosses structures de l'ESS présentes dépend des financements publics et donc de leurs décisions d'attribution. Peu importe la volonté qu'exprime les acteurs individuels de lisser ce rapport hiérarchique, il subsiste au niveau institutionnel²⁵⁷ même s'il ne concerne pas directement les acteurs en présence. Les acteurs associatifs soulignent tous la position unique de la DRDFE pour structurer le Groupe et porter une vision globale des actions. La métaphore organisationnelle du chef d'orchestre²⁵⁸ décrit l'articulation entre régulation hiérarchique et collaboration envisagée et les attentes des associations envers l'acteur public. Le rôle que devrait revêtir les acteurs publics dans la collaboration n'est pas décrit comme une position égalitaire, mais comme une position surplombante assumée. Les acteurs publics devraient assumer explicitement une position de la structuration sur les associations afin d'harmoniser leurs intérêts, l'usage d'une autorité centralisée, hiérarchique dans le processus

²⁵⁷ C'est un constat dressé par tous les acteurs associatifs du terrain. Ces rapports de pouvoir ne peuvent pas être évités ; la majorité des acteurs se prononcent ouvertement pour le maintien du système de subventionnement public. Le recours au marché est perçu comme une source de financement apportant d'autres types de problèmes et surtout n'équilibrant aucunement le rapport de pouvoir entre associations et pouvoirs publics.

²⁵⁸ La dénomination de cette métaphore a émergé d'une discussion approfondie avec Joséphine, salariée de Recherches Femmes* sur les attentes envers l'acteur public et sur sa perception du rôle de jardinier-semencier mis en avant par la DRDFE.

de collaboration. Cette métaphore reflète l'idée du maintien de deux positions distinctes entre les acteurs des deux secteurs, de frontières sectorielles. Elle véhicule aussi l'interdépendance entre acteurs publics et associatif et une certaine dynamique d'horizontalité des relations. Le chef d'orchestre public a un rôle particulier lié à sa position spécifique : créer l'harmonie depuis des musiciens associatifs divers, il ne fait pas que commander ou superviser. Il est dépendant de son orchestre : il ne produit aucune musique seul malgré sa capacité à avoir une vision globale.

III.3.2 Une contestation de l'opacité de la gouvernance jamais exprimée dans l'interaction

III.3.2.1 Un choix d'une tête de réseau non spécialisée qui questionne les associations

La structure de gouvernance du Groupe Égalité est une source de conflit latent important pour les acteurs associatifs. D'abord, le choix d'une structure non-spécialisée comme tête de réseau nourrit les peurs de prédation des acteurs spécialisés.

Elle est aussi peu comprise par les associations de l'égalité :

Margot, directrice de Recherches Femmes nous explique sa première réaction suite au choix d'Échanges associatifs : « Le fait de choisir une structure généraliste... Ça m'a fait douter et à un moment je me suis dit « elle [Gabrielle] est fâchée contre nous ? Qu'est-ce qu'on a fait de mal ? ». Et puis non, je ne pense pas, mais c'est pas clair cette nomination, c'est pas clair... ». Finalement, elle n'attribue plus ce choix à une affinité personnelle ou à une « sanction » à leur égard mais exprime toujours des doutes, une incompréhension de la stratégie de la DRDFE. Les associations spécialisées dans l'égalité entre les femmes et les hommes se perçoivent comme les leaders « naturels » du Groupe, du fait de leur expertise et expriment leur incompréhension de ne pas avoir été choisis comme animateurs du groupe. Quand nous demandons à Margot si elle pense que c'est Recherches Femmes* qui aurait dû occuper cette position de gouvernance, elle nous répond qu'il ne s'agit pas de l'association, que cela pourrait être Universelles*, ou autre association spécialisée dans l'égalité, mais que ce devrait être nécessairement une association spécialisée. Le volontarisme de Échanges et les qualités personnelles de Léonard sont reconnues mais le manque de compétences spécifiques de l'association dans l'égalité entre les femmes et les hommes est décrit comme un frein à la collaboration.

Plus encore, la décision est contestée du fait de l'opacité du processus de sélection. La directrice régionale n'a pas ouvertement présenté la sélection d'Échanges Associatifs* comme son choix. Elle n'a pas assumé le recours à l'autorité hiérarchique pour structurer la collaboration. La décision est alors critiquée car elle ne peut ni bénéficier de la légitimité légale-rationnelle du

fait d'un choix de l'autorité publique ni de la légitimité démocratique qui aurait été associée à une discussion, un vote ou une émergence de la tête de réseau au cours du processus de collaboration. Ce problème a tendance à rejaillir sur les relations entre Échanges Associatifs* et le reste du groupe, puisqu'elle est perçue comme le représentant associatif de la DRDFE. Léonard est conscient de la situation et regrette qu'il n'y ait pas eu d'espaces de discussion collectifs autour du rôle de chacun dans la gouvernance, pas de consultation ou de choix formel du groupe par un vote. Cette contestation reste larvée et n'est jamais exprimée face à l'acteur public ou entre les acteurs spécialisés et Échanges Associatifs*. Elle est pourtant ressentie par les acteurs et rejaillit dans les réunions.

Lors d'un entretien informel, Léonard, chargé de mission à Échanges Associatifs* décrit une impression de malaise et de non-dit lors des réunions du Groupe. Nous lui demandons comment il vit sa place d'animateur. Il répond qu'il a le sentiment de bien s'entendre personnellement avec l'ensemble des membres du Groupe mais que quelque chose semble « coincer ». L'absence d'explicitation des rôles de chacun des partenaires en amont lui semble un problème : « il y a eu un manque de dialogue [sur les rôles attribués à chacun et l'attribution de ces rôles], et on le paye maintenant ».

III.3.2.2 Les doutes associatifs sur les intérêts de la DRDFE dans la collaboration

Le Projet cartographie est une source de tensions entre les acteurs pour plusieurs raisons. D'abord, les objectifs fixés paraissent inatteignables aux acteurs compte tenu des ressources allouées à ce projet collaboratif. Ensuite, les associations spécialisées dans l'égalité sont extrêmement dubitatives sur l'objectif du Projet et incertains sur les intérêts organisationnels de la DRDFE de le lancer. Au début du projet, ce sont les acteurs associatifs spécialisés qui étaient les plus sceptiques. Entre eux, ils critiquaient l'idée que le travail cartographique permettrait de découvrir de nouvelles initiatives et de nouveaux acteurs préalablement inconnus. Ils relèvent le caractère paradoxal d'un Groupe Égalité structuré autour de partenaires sélectionnés par la DRDFE et le Projet. Ils sont en désaccord avec l'idée de la DRDFE que ce projet porte l'idée qu' « on ne peut pas toujours être les mêmes personnes autour de la table ».

Nous participons à une conversation informelle avec Pierre, directeur de Universelles* et Margot, directrice de Recherches Femmes*, sur le Projet cartographie.

Margot : « Pourquoi vouloir paraître plus gros que nous le sommes ? Il faut accepter de travailler avec ce qu'on a. Comme si on allait trouver par miracle trois cent collectifs bénévoles qui n'auraient jamais fait des demandes de subventions.

Pierre : On est d'accord. « Ils ne vont pas découvrir des initiatives bien cachées là

Caroline (la chercheuse) : un trésor ?

Pierre (Universelles*) : Une pépite tellement bien cachée que ni les institutions ni les associations n'en auraient eu connaissance ! »

Les associations ont soulevé plusieurs fois en réunion le risque de produire un outil cartographique foisonnant qui ne soit pas mobilisable par les utilisateurs.

Dans une réunion du Groupe Égalité, cette question est soulevée :

« Pierre (directeur de Universelles*) : Dans le projet que vous [la DRDFE] avez envoyé, ils comptent en ressources pour les femmes victimes les lits dédiés aux femmes au service de cancérologie [...]. Je conçois que pour les femmes victimes ça ait un sens mais on ne va pas répertorier toutes les actions dédiées aux femmes. Il y a quelque chose de peu clair pour moi. Notre objectif n'est pas que notre public y ait accès, à ce site non ? Et j'entends Madame [la DRDFE] quand elle explique qu'ils font de supers actions. Le problème c'est que l'association qui veut former ses bénévoles à l'égalité, elle peut vouloir trouver d'autres associations comme elles qui ont mis en place des initiatives, mais elle peut aussi vouloir identifier qui pourra la former concrètement. Donc si vous mettez le club des pêcheurs parce qu'ils ont fait une fois une exposition sur l'égalité dans la marine à [Patelin1], au même niveau que des acteurs comme Universelles ou Recherches Femmes*. (...) On ne peut pas se permettre de mettre tout dans le même panier. [...] Caroline [la chercheuse], parle-leur de ton expérience

Nous intervenons en expliquant que notre travail exploratoire nous a permis de constater l'hétérogénéité des actions, de l'envergure, de la stabilité des structures, mais aussi les limites du recensement documentaire. Nous avons nous-même constaté l'impossibilité d'identifier les acteurs en nous fondant sur les déclarations de la Direction de l'information légale et administrative. Les travaux déjà effectués par des associations présentent des limites car le travail est lourd. Des membres d'ÉgalitéRépublicaine* ont été mobilisées pendant plus d'un an pour produire un recensement des actions sur un territoire restreint. Elles ont pourtant constaté que le répertoire constitué était obsolète dès sa publication et posait un problème : la volonté

d'exhaustivité affichée fait croire au lecteur ou à la lectrice à un foisonnement d'initiatives, qu'il peut avoir du mal à hiérarchiser. Il pourrait être pertinent de faire la démarche « à l'envers » en cherchant à identifier les zones ou domaines où l'initiative manquerait.

La position d'Échanges Associatifs* sur le projet a évolué : d'abord alignée sur la position de la DRDFE et très engagée, l'association exprime désormais des doutes sur le bien-fondé du projet et souligne son sentiment de motivations peu claires de la DRDFE. Il rejoint le sentiment général d'un intérêt organisationnel de la DRDFE à montrer une vitrine associative et d'initiatives de la société civile foisonnante.

Nous interrogeons deux actrices associatives sur ce sujet lors d'entretiens informels. « En général, les institutions ont intérêt à avoir une pléthore de noms dans sa liste pour donner l'impression que la vie associative est dynamique. Si on devait enregistrer que les associations qu'on finance chaque année on rigolerait moins. » m'affirme Pandita, salariée du FédéPlanning. Pour Margot, directrice de Recherches Femmes*, « il doit y avoir un intérêt pour elle [la DRDFE] de paraître plus gros qu'on ne l'est, mais ça m'échappe. Est-ce que ça peut jouer en sa faveur pour demander de plus grosses enveloppes ? Je ne sais pas. »

III.3.3 Une mise en scène de relations horizontalisées et consensuelles

III.3.3.1 Utiliser les relations collaboratives : proximité et identité collaborative dans l'interaction

Les acteurs publics du groupe et particulièrement la DRDFE s'engagent activement pour lisser les rapports verticaux existants entre les acteurs publics et associatifs. Cela se matérialise par l'adoption par les acteurs publics de normes de communication plus informelles, axées sur l'horizontalité. La gestion des relations interpersonnelles et de groupe et les rites de salutation sur un mode informel donnent des gages de proximité intersecteurs. Cette volonté affichée crée fréquemment des déséquilibres dans l'interaction. Les acteurs publics cherchent à minimiser la distinction entre les deux types d'acteurs pour matérialiser l'horizontalité des relations. De leur côté, les acteurs associatifs reprennent fréquemment des normes de communication reflétant des rapports hiérarchiques avec les acteurs publics : reprise du vouvoiement au cours de l'interaction, rappel du statut de la directrice ou interpellation formelle (« Madame »). Alors que les acteurs publics se conforment aux codes de communication qu'adoptent les acteurs associatifs entre eux, la réaction associative montre la persistance de relations hiérarchiques, qu'ils n'opposent toutefois pas à la confiance envers les acteurs publics. Le tutoiement représente pour les acteurs associatifs la reconnaissance mutuelle d'une appartenance au même

champ et d'une identité sectorielle commune et la reconnaissance de l'égalité entre les acteurs associatifs et les valeurs de l'associationnisme²⁵⁹.

Le contenu des interventions de la DRDFE témoigne aussi de ce travail de construction de proximité, voire d'identité commune transcendant les secteurs. La directrice fait ainsi de nombreuses références à des savoirs tacites communs. Cela permet de reconnaître l'expertise des acteurs en présence mais aussi de construire une identité collective autour de savoirs partagés : « Comme on le sait tous ici », « On sait bien que c'est difficile », « Ce n'est pas à vous que je vais expliquer ça ». Lors des réunions du Groupe, les membres de la DRDFE mobilisent ainsi un langage plus informel et le registre lexical de la sincérité : « je vais être honnête avec vous », « sincèrement » « on va pas se le cacher » « on ne va pas se mentir ». L'usage des pronoms « Nous » et « On » en réunions internes ou dans les événements publics du Groupe relaye l'image d'un travail collectif et l'effacement des différences statutaires. Par contraste, les acteurs associatifs ont tendance à se référer aux acteurs publics par différenciation, le « nous » étant restreint aux acteurs associatifs du champ, voire aux seuls acteurs spécialisés pour les associations dédiées à l'égalité entre les femmes et les hommes.

On peut parler d'une mise en scène au sens goffmanien²⁶⁰ (Goffman, 1973) de la proximité et de l'horizontalité des relations unissant acteurs publics et acteurs associatifs par les acteurs publics. Les acteurs publics y démontrent leur compétence à comprendre les attentes normatives sociales qu'ont les acteurs associatifs entre eux pour les adopter dans l'interaction. Les acteurs participent à une mise en scène de la collaboration, perceptible par comparaison aux modalités de leur engagement dans l'interaction dans d'autres contextes. Nous avons expérimenté un décalage important entre les interactions des acteurs publics à notre égard en fonction du cadre de l'interaction : une mise en scène de relations de proximité lors des

²⁵⁹ Nous avons expérimenté nous-même un glissement du « Vous » au « Tu », parfois au cours du même entretien formel. Les acteurs associatifs nous vouvoyaient lors des premières rencontres, alors qu'ils ne percevaient de nous que notre statut académique. Il était fréquent qu'au fur et à mesure de la proximité créée, ils finissaient l'entretien nous tutoyant -ce qui était sûrement facilité par mon âge. Dès que nous avons acquis un statut associatif, aucun des acteurs associatifs ne nous a revouvoyée. Nous avons d'ailleurs été reprise de façon amusée par Léonard lors de notre première rencontre, alors que nous étions déjà engagée à Recherches Femmes*, car nous avons ré-entamé la conversation en le vouvoyant. « On peut se vouvoyer si tu veux, hein, même je peux t'appeler Madame (rires) par contre moi je te tutoies pas si tu me vouvoies, question d'égalité, je peux pas. Et personne fait trop ça dans l'associatif, je t'avoue. »

²⁶⁰ Le cadre goffmanien refuse de penser cette mise en scène comme un cynisme ou un machiavélisme d'un acteur rationnel souhaitant sciemment manipuler les autres dans l'interaction.

événements publics et des réunions du Groupe²⁶¹ et une mise à distance dans d'autres cadres²⁶². Dans un cadre d'interaction comme un entretien semi-directif à la préfecture, les mêmes acteurs doivent intégrer le sérieux de l'institution étatique et l'ethos du fonctionnaire face à l'institution universitaire que nous représentons. L'identité que les acteurs individuels ont à revendiquer, leur face, varie ainsi selon ces situations. L'analyse des interactions intersecteurs révèle que le développement de relations collaboratives pour l'acteur public suppose une égalisation des statuts. Elle nous renseigne sur l'incompatibilité perçue par l'acteur public entre logique de régulation hiérarchique et développement de la collaboration avec les associations.

III.3.3.2 L'affirmation du consensus et l'évitement du conflit par les associations

Les modalités et le contenu de la collaboration font l'objet de dissensions importantes au sein du Groupe Égalité. La compatibilité entre les intérêts organisationnels et entre les intérêts organisationnels et l'intérêt inter-organisationnel de la collaboration est questionnée par les acteurs associatifs. Les sources de tension sont nombreuses et on pourrait s'attendre à ce que des conflits éclatent, menaçant à terme la collaboration. Pourtant, les acteurs associatifs se maintiennent dans la collaboration même quand ils expriment une fatigue partenariale. La perception d'une collaboration mandatée a engagé moralement les partenaires : même si les résultats de la collaboration sont perçus comme faibles, la régulation hiérarchique maintient les partenaires dans le processus. Les acteurs associatifs se conforment aux attentes perçues des partenaires publics : ils manifestent dans l'interaction leur volonté de collaborer. La mise en scène de relations collaboratives avec les pouvoirs publics est ici jouée selon une démonstration du consensus. Il existe une distinction flagrante entre la façon dont les acteurs associatifs interagissent entre eux et lorsque l'acteur public est présent. Entre eux, et par extension avec nous, les acteurs associatifs expriment leurs doutes et désaccords. Les interactions entre acteurs associatifs spécialisés et Échanges Associatifs* sont particulières puisque l'association est perçue à la fois comme le bras armé de la DRDFE et comme partenaire associatif. Dès que l'interaction implique l'acteur public, les critiques ne sont plus exprimées.

²⁶¹ Par exemple, lors de la première rencontre territorialisée, la DRDFE insiste pour que nous montions sur l'estrade à ses côtés, nous interpellant par notre prénom plutôt qu'en intervention successive comme cela avait été prévu. Elle trouve cela plus convivial, car cela permet de ne pas donner l'impression de « la DRDFE qui parle à son Assemblée ».

²⁶² Ce constat a été fait indépendamment des interlocuteurs et interlocutrices, excluant qu'il soit le fait de l'attitude individuelle. Elle ne s'explique pas non plus par une meilleure interconnaissance acquise au cours de l'immersion. Ainsi, de mêmes acteurs individuels recommencent à nous vouvoyer lors d'entretiens semi-directifs menés en préfecture alors qu'ils nous tutoyaient dans un événement du Groupe quelques semaines auparavant, ou à nous envoyer des courriels avec une écriture administrative pour nous transmettre des documents.

Lors d'une réunion du Groupe Égalité est évoquée la question de la validation du précédent rapport d'activité du Groupe. Léonard (Échanges Associatifs*) rappelle qu'il n'a reçu de réponse ni de correction d'aucun membre du Groupe, ce qui est habituel, malgré deux rappels courriels. La DRDFE propose la suppression de l'action des associations comme « luttant », très « guerrière », pour « agissant ». Nous sommes interloquée par la réaction de la salle, qui approuve silencieusement. L'incitation de la DRDFE de recourir plus systématiquement aux fondations d'entreprise, pourtant critiquée, a suscité le même type de réaction en réunion.

Alors même que le Groupe Égalité est fondé sur l'idée de délibération, l'idée d'exposer un argument différent est perçue par les acteurs associatifs spécialisés comme un risque d'être exclus de la collaboration, voire des relations futures avec l'acteur public. L'expression du consensus est perçue comme une norme de la collaboration dans l'interaction par les associations du Groupe. Elles se conforment aux attentes perçues de l'acteur public : manifester leur accord avec les décisions prises et ne pas exprimer de désaccord ni lancer de conflits ouverts. On observe dans l'interaction des activités réparatrices importantes pour signaler à l'acteur public que le propos n'est pas une critique et prévenir ainsi une offense future. Ces activités sont adoptées dans le but de transformer un acte offensant (formuler ce qui pourrait sembler être une critique) en un acte acceptable (Goffman, 1983). Chaque prise de parole risquée est précédée de justifications (exemples : « je ne sais pas si j'ai bien compris mais », « c'est peut-être parce que je n'étais pas là la dernière fois mais ») et d'excuses (exemples : « Excusez-moi si je parais casse-pieds mais » « Je m'excuse de poser cette question »). Elles sont souvent associées à une réitération préalable de l'adhésion au projet et de l'engagement « Oui, oui c'est très bien et on est engagés pour que ça fonctionne. Mais ce qui me gêne c'est... » et reflètent parfois une certaine obséquiosité envers l'acteur public présent, avec une reconnaissance de l'action du partenaire public. Pour les acteurs associatifs du Groupe, les relations collaboratives sont interprétées à travers l'évitement du conflit dans les interactions intersecteurs. La scène et les coulisses de la collaboration sont nettement dissociées. Les sources de conflit sont importantes mais les conflits restent latents du fait de la volonté des acteurs de maintenir la collaboration en cours. Ils perçoivent toute expression du conflit comme un risque de rupture de la dynamique collaborative et un risque organisationnel. L'évitement du conflit est associé à la persistance du référentiel hiérarchique, qui maintient la collaboration.

Malgré la volonté des acteurs à collaborer et des jalons tangibles de la collaboration, les appréhensions distinctes de l'articulation des logiques de régulation présentent une menace pour la poursuite de la collaboration à terme. Deux ans après le lancement officiel du Groupe

Égalité, la dynamique collaborative présente des signes d'essoufflement et de lassitude collaborative.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a proposé une étude de cas du processus de la collaboration gouvernements-associations au sein d'un champ dédié aux politiques publiques régionales d'égalité entre les femmes et les hommes. L'étude de cas expose le contexte historique, politique et social dans lequel les relations entre les acteurs publics spécialisés dans l'égalité et les associations féministes se sont nouées. Elle souligne la richesse, la diversité mais aussi l'ambivalence de ces relations : entre interdépendance des associations et des pouvoirs publics reconnue de façon précoce et crainte de disciplinarisation. La place subalterne des politiques publiques d'égalité, signalée par la marginalité des structures politico-administratives au sein de l'appareil d'État et la faiblesse des ressources financières et humaines allouées, est déterminante pour comprendre la structuration du champ autour des relations gouvernements-associations. L'intégration des associations de femmes issues de la diversité dans le champ à partir des années 1990 soulève des défis pour les protagonistes publics, mais présente aussi des opportunités pour créer des liens avec d'autres champs de politiques publiques (intégration, immigration, politique de la ville...). La transversalisation de la politique publique d'égalité entre les femmes et les hommes, portée supranationalement et transposée en France par l'approche intégrée, renouvelle l'impératif de partenariat. En parallèle de ces pressions collaboratives accrues, l'étude souligne l'importance du marché en tant qu'institution sur les relations entre associations et acteurs gouvernementaux, qu'il médie de façon croissante. Les acteurs gouvernementaux utilisent la logique de régulation par le marché pour gérer les politiques publiques. L'extension de la collaboration dans le Groupe Égalité, et l'ouverture du champ de l'égalité sur le champ de l'ESS apparaît s'inscrire dans les pressions institutionnelles multiples mis à jour. Le Groupe Égalité obtient des réussites, comme la formation d'une identité collaborative inter-organisationnelle fondée sur l'urgence territoriale et la réalisation d'évènements, jalons tangibles de la collaboration. Les difficultés de gouvernance qu'il rencontre sont toutefois importantes et s'inscrivent dans la problématique de l'articulation collaboration-hiérarchie-marché.

CHAPITRE 2 : Discussion des résultats

Introduction du second chapitre

Ce chapitre propose une mise en dialogue des résultats avec les travaux sur la collaboration intersecteurs et la gouvernance publique. Nous proposons de développer une perspective organisationnelle sur la collaboration gouvernements-associations complétant les travaux existants fondés sur une perspective sectorielle. Une typologie des stratégies gouvernementales et associatives à l'égard de la collaboration en fonction des positions des acteurs dans de multiples CAS est proposée. Nous discutons des implications de notre étude sur la conceptualisation de l'articulation de la collaboration avec les logiques de marché et de hiérarchie. Nous soulignons les difficultés et limites pour les acteurs du développement d'une collaboration encadrée dans la logique de mise en concurrence. Cette inscription amène à concevoir les pratiques actuelles de la Nouvelle gouvernance comme un prolongement voire un renforcement du NPM par la collaboration plutôt que comme une rupture paradigmatique. Les implications de nos résultats pour la refonte du rôle des responsables publics dans la construction d'une gouvernance collaborative distincte du NPM sont discutées.

À cet effet, le chapitre est divisé en trois sections. D'abord, nous discutons les résultats obtenus en regard de la théorie des CAS adoptée : elle permet de dresser une typologie des actions stratégiques des acteurs publics et associatifs à l'égard de la collaboration en regard de leurs positions dans différents champs et de questionner le rôle de la collaboration intersecteurs dans la conduite de politiques publiques subalternes (*Section I.*). Ensuite, nous discutons des apports de notre travail pour la connaissance sur l'articulation des logiques hiérarchiques et de marché par les acteurs (*Section II.*). Enfin, nous discutons des conditions du développement d'un paradigme d'action publique post-NPM centré sur la collaboration (*Section III.*).

Section I. Champs d'action stratégique et collaboration gouvernements-associations

Cette section montre comment la mobilisation des CAS permet d'offrir un éclairage organisationnel sur la collaboration gouvernements-associations et la collaboration intersecteurs plus généralement. Nous y développons les différentes stratégies organisationnelles adoptées par les organisations publiques et associatives à l'égard de la collaboration en fonction de leur position dans les CAS et des impacts et intérêts organisationnels perçus de la collaboration. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous présentons notre typologie des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration selon la position des acteurs dans le CAS étatique (*section I.1*). Ensuite, nous proposons une typologie des stratégies associatives à l'égard de la collaboration en fonction des positions dans les CAS étatiques et de leurs activités (*section I.2*).

I.1 Typologie des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration selon leur position dans le CAS étatique

Cette section propose une typologie des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration : elle expose une diversité des stratégies, tactiques et discours adoptés par les acteurs publics envers les relations gouvernements-associations et la collaboration en fonction de leur position dans le champ étatique. À cet effet, la section est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous montrons les bénéfices d'une approche organisationnelle de l'État et comment elle a été construite (*sous-section I.1.1*). Ensuite, nous montrons que les stratégies des acteurs publics titulaires ne sont pas uniformes, avec une stratégie d'endiguement de la collaboration mais aussi une stratégie de parrainage identifiée (*sous-section I.1.2*). Enfin, nous montrons des stratégies plurielles des acteurs publics challengers (*sous-section I.1.3*).

I.1.1 Une approche organisationnelle des relations gouvernements-associations

I.1.1.1 Des stratégies gouvernementales plurielles à l'égard de la collaboration

La littérature sur la collaboration intersecteurs a négligé la diversité des stratégies des organisations gouvernementales à l'égard de la collaboration du fait de la prévalence d'une conception institutionnelle et sectorielle (Ramanath & Ebrahim, 2010 ; Camus, 2012). Dans cette optique, les actions gouvernementales à l'égard des relations avec les associations sont

interprétées comme reflétant la position de l'État en tant qu'institution. Les transformations actuelles du management public que traduisent le concept de gouvernance représenteraient une pression institutionnelle collaborative sur les acteurs gouvernementaux (Iacovino, Barsanti & Cinquini, 2017). Leur légitimité et celle de l'action publique sont décrites comme de plus en plus évaluées à l'aune de leur capacité à développer des relations collaboratives avec des acteurs extra-étatiques, notamment associatifs (Torfing & Sørensen, 2019 ; Leung et al., 2013 ; Salamon & Toepler, 2015). Dans ce contexte, les acteurs publics auraient davantage tendance à percevoir un avantage collaboratif (Huxham, 1996) que les associations, en saisissant davantage les intérêts que les coûts (Herranz, 2008 ; Gazley & Brudney, 2008). L'étude de notre champ de politiques publiques semble confirmer une tendance des acteurs publics à percevoir un avantage collaboratif et un intérêt organisationnel à la collaboration plus facilement que les acteurs associatifs, qui se montrent majoritairement sceptiques ou réservés. En s'appuyant sur une conception organisationnelle de l'État comme un CAS (Fligstein & McAdam, 2012), notre étude souligne toutefois l'existence de stratégies différenciées des acteurs publics à l'égard de la collaboration. Des travaux empiriques (Najam, 2000) et des exemples d'actualité montrent une coexistence des modalités relationnelles pour un même environnement institutionnel : une même association peut être engagée dans une relation collaborative avec un acteur public et de confrontation avec un autre. Un postulat ayant été fait est que les organisations publiques pourraient ne pas avoir le même intérêt organisationnel à collaborer (Bryson et al, 2015). Nous proposons que les stratégies des acteurs publics à l'égard de la collaboration puissent être comprises en regard de leur position au sein du CAS étatique. La pression institutionnelle collaborative affecte les acteurs publics différemment en fonction de leur position au sein du champ étatique. Cela reflète l'idée que les effets des pressions institutionnelles sur les champs sont affectés par leur structuration propre (Fligstein, 2008).

I.1.1.2 Déterminer les positions de challenger et de titulaire au sein du champ d'action stratégique étatique

La théorie des CAS pense les positions dans les champs selon une dichotomie entre acteurs titulaires (dominants ou élites) et challengers (dominés) reprise à Gamson (1975). Le champ étatique apparaît ainsi comme une structuration d'acteurs et un ensemble de sous-champs structurés. Par exemple, le ministère de l'Intérieur constitue une organisation dominante du champ étatique et est lui-même décomposable en sous-champs dans lesquels certains acteurs sont dominés et d'autres dominants (par exemple l'administration centrale domine l'administration déconcentrée). On pourrait décomposer cette structuration jusqu'aux

services et aux positions des individus. Les collectivités territoriales sont des acteurs dominés au sein du champ étatique général qui comprend l'ensemble des organisations publiques. Leurs compétences sont cadrées par le pouvoir central, elles sont assujetties à la loi et contrôlées par l'État central (exemple : contrôle budgétaire des préfets de Région). Les positions des différents acteurs au sein du CAS des collectivités territoriales sont différentes : certains acteurs sont dominants, comme la Région et les grandes métropoles, d'autres sont dominés, comme les petites communes et les départements²⁶³.

Les organisations dominant le champ étatique sont celles maîtrisant le capital et les ressources, le pouvoir formel et informel et qui ont une capacité de subordination sur les autres acteurs, voire de répression. Les acteurs dominants le champ étatique sont les organisations chargées des politiques publiques les plus importantes dans la hiérarchie des politiques publiques²⁶⁴ (Muller, 2018 ; Halpern, Lascoumes & Le Galès, 2014 ; Lascoumes & Le Galès, 2018). Celles-ci sont les politiques régaliennes (sécurité, justice, finances publiques et économie, diplomatie). Elles correspondent majoritairement à des politiques réglementaires (Lowi, 1964 ; 1972), avec une contrainte immédiate de l'État sur les comportements individuels de la population (Casella-Colombeau, 2019), à l'État régulateur (Hassenteufel, 2011). Les acteurs dominés sont les acteurs chargés des politiques publiques moins prioritaires dans la hiérarchie des politiques publiques, qui sont de fait subordonnées aux politiques publiques dominantes. Par exemple, les politiques sanitaires et sociales sont subordonnées aux politiques budgétaires²⁶⁵, les politiques d'intégration sont subordonnées aux politiques de sécurité publique et budgétaires, les politiques culturelles sont subordonnées aux politiques diplomatiques, budgétaires et d'ordre public. Il existe des différences entre ces acteurs dominés, certains étant davantage insérés dans le champ (mieux dotés, plus légitimes, maîtrisant certaines ressources) et capables de négocier avec les acteurs publics plus dominants que d'autres. Par exemple, en cas de crise sanitaire majeure comme celle de la Covid19, les acteurs publics chargés de la santé publique peuvent faire valoir la nécessité d'un relâchement des contraintes budgétaires. Le point commun de ces acteurs dominés est qu'ils ne se subordonnent pas entre eux : la politique d'égalité n'est pas contrainte par la politique sanitaire ou la politique culturelle. Les politiques les plus dominées sont celles dont l'objet est la promotion de valeurs.

²⁶³ Leur suppression est l'arlésienne des solutions proposées pour simplifier le millefeuille administratif.

²⁶⁴ Cette hiérarchie est bien sûr implicite. Elle est perceptible par les ressources attribuées aux différentes politiques publiques (financières, humaines) ainsi que leur stabilité et leur évolution, leur organisation politico-administrative, le prestige associé à l'administration.

²⁶⁵ Cf. Belorgey, 2016.

Si toutes les politiques publiques promeuvent par essence des valeurs (exemple : valeurs libérales ou néolibérales des politiques économiques, valeurs conservatrices de certaines politiques familiales), certaines politiques sont explicitement cadrées comme poursuivant la promotion de valeurs et le changement culturel. C'est le cas des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, et des politiques de la ville qui promeuvent le vivre-ensemble. Les acteurs qui les conduisent apparaissent comme les plus dominés du champ étatique. Au cours de notre enquête, nous avons observé cinq grands types de stratégies adoptées par les acteurs publics à l'égard de la collaboration, que nous avons mises en regard avec leur position dans le champ étatique.

1.1.2 Les stratégies des acteurs publics titulaires : endiguement ou parrainage de la collaboration

I.1.2.1 La stratégie d'endiguement de la collaboration

Les acteurs dominants le CAS étatique, par exemple les acteurs des politiques publiques budgétaires développent une stratégie d'endiguement de la collaboration : ils cherchent à en circonscrire le périmètre et à préserver les relations verticales existantes. La pression collaborative en provenance de l'environnement institutionnel apparaît moins forte et plus diffuse sur ces acteurs ; elle est éclipsée par d'autres pressions institutionnelles, notamment celle de la rationalisation financière. Les revendications collaboratives ne ciblent ces organisations qu'à la marge : il peut exister des revendications sociales de budgets participatifs, ou d'un dialogue plus ouvert avec les parties prenantes externes (exemple : police de proximité et associations de quartiers). Dans les faits, la légitimité de ces organisations publiques apparaît peu jugée à l'aune de leur capacité à créer de nouvelles modalités relationnelles avec les acteurs de leur environnement. La transformation des liens entre CAS étatique et CAS associatif à laquelle d'autres acteurs publics participent par leur action stratégique peut être perçue comme menaçant les intérêts organisationnels reflétés dans la structuration du champ étatique. Dans le cas de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes, les acteurs publics budgétaires opposent les modalités relationnelles plus horizontales développées entre les acteurs associatifs et les acteurs publics spécialisés et l'objectif de rationalisation des dépenses publiques. Le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) est tourné vers un objectif de maintien institutionnel : il s'agit de préserver les règles du jeu du champ concernant les relations entretenues avec les autres champs et leurs modalités. Il s'appuie sur un travail institutionnel de dissuasion et de diabolisation de la collaboration et des acteurs qui y participent : les liens

entre le SDFE et les associations sont décrites par l'IGAS, la Cour des comptes ou les Commissions financières parlementaires comme une source de dysfonctionnement, d'inefficacité de l'action publique et donc de menace pour le champ étatique voire pour le système démocratique. Dans ce cadre, les fondements normatifs des relations traditionnelles verticales entre le champ étatique et non étatique sont rappelés : la bonne utilisation des deniers publics. En contrepoint, les acteurs publics s'engageant dans l'horizontalité des relations sont décrits comme irresponsables, non professionnels, militants et non professionnels. Pour l'égalité entre les femmes et les hommes, cela se manifeste par la dénonciation de liens opaques entretenus avec les associations féministes, de modes d'attribution des subventions non réglementaires créant une rente de subventions voire un clientélisme. Nous notons qu'un même travail institutionnel de diabolisation pouvait se décliner concernant les liens entre les administrations médico-sociales et les associations²⁶⁶ et entre les administrations gérant la politique de la ville et les associations. Pour ces dernières s'ajoute au stigmate d'inefficacité et de gaspillage de l'argent public le spectre du financement public d'associations communautaristes contraires aux principes de la République française²⁶⁷, notamment de la laïcité (Grand, Martinez & Overney, 2010). Ce mode de diabolisation de la collaboration transparait parfois à la marge en matière d'égalité entre les hommes et les femmes²⁶⁸, mais est largement éclipsé par la promotion de cette valeur comme enjeu de citoyenneté et d'intégration.

Le travail institutionnel mené contre le changement institutionnel que représente la transformation des relations entre CAS étatique et CAS non étatique n'est pas tourné vers le

²⁶⁶ Les rapports de l'IGAS (2017 ; 2019) sur l'association le Silence des Justes, qui ont inspiré le film Hors Normes (2019, Toledano et Nacache) en sont un exemple dans le domaine de la prise en charge des mineurs autistes. Ils soulignent « les risques juridiques et financiers soulevés par le fonctionnement de l'association et par son mode de relations avec les autorités publiques chargées d'organiser l'offre médico-sociale et de la financer ».

²⁶⁷ Bien que le Plan interministériel de lutte contre le communautarisme doive être publié dans le courant de l'année 2020, on sait que la place du subventionnement associatif y sera discutée, en termes de capacité des associations à lutter contre le communautarisme mais aussi de dérives communautaristes d'associations financées. Ainsi, dans la cadre de la préparation des élections municipales, le communiqué en ligne du 28 novembre 2019 de la mission pour la République contre les communautarismes développé au sein du parti gouvernant La République En Marche signalait que « La vie associative est le cœur battant du dynamisme d'une ville mais est aussi le point d'entrée des communautarismes. » (<https://en-marche.fr/articles/communiqués/cp-10-propositions-en-marche-mission-communautarisme>).

L'idée que les politiques de la ville subventionnent des associations contraires au principe de la République est souvent sous-entendue par la recommandation d'un meilleur contrôle des subventions publiques (Rapport Clavreul, 2018). Elle pose toutefois question du fait de la non-distinction par les acteurs publics des associations communautaires et des associations communautaristes (Haut Conseil à l'intégration, 2012).

²⁶⁸ On évoque ici les suspicions de communautarisme à l'égard des associations proposant une vision multiculturelle de l'égalité et des féministes intersectionnelles. La récente polémique sur la question de la laïcité dans les statuts du Planning familial, association largement financée par les subventions publiques montre que cet argument peut tout de même ressurgir.

développement de relations mais vers le développement de modalités relationnelles intersecteurs plus collaboratives, bénéficiant d'un rapport de pouvoir plus équilibré entre les acteurs, donc moins contrôlables. Les modalités relationnelles existantes entre administrations et associations se rapprochant le plus de la collaboration sont dénoncées comme dangereuses, au profit d'une redéfinition de la collaboration autour de la formalisation et du contrôle des partenaires. Les acteurs publics dominants ne vont donc pas s'inscrire en opposition explicite vis-à-vis de la collaboration, mais redéfinir ses significations : une formalisation claire et explicite des relations et une contractualisation marchande, garante de la rationalisation de l'action publique. Le maintien et la reproduction de modalités relationnelles verticales, caractéristiques du NPM sont assurés par un cadrage définitionnel de la collaboration comme renforcement du contrôle et de la redevabilité des associations. Ils sont associés à un travail institutionnel de régulation et de blocage (Lawrence & Suddaby, 2006) de la collaboration comme l'horizontalité des relations s'effectuant notamment par des barrières ou encadrements légaux des modalités de collaboration. La stratégie d'endiguement de la collaboration permet de circonscrire des pratiques relationnelles et des nouveaux modes de relations entre champ étatique et non étatique en renouvelant la légitimité des anciennes pratiques relationnelles. Cette stratégie des acteurs publics dominants apparaît comme une résistance à un changement institutionnel menaçant potentiellement leurs intérêts.

Elle montre que les acteurs publics dominants peuvent être moins concernés par la pression collaborative : leur stratégie de maintien de leur légitimité au sein du champ étatique ne semble pas véritablement tournée vers le développement de relations collaboratives avec les parties prenantes de leur environnement, contrairement à ce que suggérait de façon générique la littérature sur la gouvernance (Torfing & Sørensen, 2019 ; Leung et al., 2013 ; Salamon & Toepler, 2015). D'autre part, même s'ils n'y participent pas directement, les acteurs publics dominants prescrivent aux autres acteurs publics ce qui constitue une collaboration légitime : ils cadrent les possibilités de développement concrets de la collaboration en la subordonnant à l'institution du marché. Les acteurs publics dominants sont tournés vers la prévention des risques que représente le changement institutionnel en termes de déstabilisation du fonctionnement, d'augmentation de l'incertitude et de dérives menaçant la poursuite des objectifs de rationalisation de l'action publique et des dépenses publiques. Ce constat va à l'encontre de l'hypothèse selon laquelle les acteurs publics obtiendraient un avantage collaboratif plus important et percevraient davantage leurs intérêts que les coûts (Herranz, 2008 ; Gazley & Brudney, 2008). Il est bien cadré par l'affirmation de Fligstein et McAdam

(2012) selon laquelle les titulaires sont généralement conservateurs : ils ont intérêt à préserver les règles existantes qui leur sont avantageuses, puisque la structuration du champ reflète leur intérêt. En l'occurrence, ils ont intérêt à préserver les modalités relationnelles existantes entre le champ étatique et les champs non-étatiques, ici le champ associatif.

I.1.2.2 La stratégie de parrainage de la collaboration

Toutefois, les stratégies des acteurs publics dominants ne peuvent pas être restreintes au conservatisme et au maintien institutionnel. Sur le terrain observé, des acteurs dominants du champ étatique apportent un soutien aux dynamiques collaboratives, une stratégie de partenariat de la collaboration. Dans notre cas, les acteurs publics liés aux politiques économiques apparaissent comme des partenaires historiques de la collaboration (Crosby & Bryson, 2005) dans les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Ils sont peu engagés dans le processus collaboratif mais soutiennent l'effort collaboratif en fournissant aux acteurs des ressources matérielles et symboliques. Ainsi, la DIRECCTE et l'institution régionale soutiennent activement la démarche collaborative parce qu'ils ont été mobilisés par la Délégation, puis par la Direction aux Droits des Femmes. Cette dernière a cadré la structuration associative comme un moyen d'action stratégique pour atteindre l'objectif porté par ces organisations : la lutte contre le chômage. Un avantage stratégique est perçu pour interagir avec les acteurs associatifs. L'organisation collaborative de ces relations est promue parce qu'elle semble favorable à une conception de l'État modernisée, proche des acteurs du territoire, reflétant les préoccupations des acteurs du bassin économique. Ces titulaires du champ régional n'impulsent donc pas la démarche collaborative mais facilitent le travail des acteurs souhaitant s'y engager car ils perçoivent la congruence de la collaboration avec leurs objectifs organisationnels. L'engagement des acteurs dans la création de nouvelles relations est marqué par un travail institutionnel d'élaboration et de théorisation : en l'occurrence, les acteurs concernés théorisent sur un registre pragmatique (Tolbert, Zucker, 1996) les bénéfices d'un travail conjoint pour mener la politique régionale. Les acteurs adoptant une telle stratégie seraient donc les acteurs dominants percevant une compatibilité ou un avantage à la collaboration. Ils connaissent aussi une pression collaborative plus forte du fait de leur appartenance au champ des politiques économiques où évoluent des acteurs pouvant entrer en rapport de force direct avec le champ étatique. Ils sont mobilisés comme alliés par le travail institutionnel des acteurs impulsant la collaboration. Cette stratégie de partenariat permet de nuancer l'idée d'acteurs dominants du champ toujours tournés vers la conservation du statu

quo. Elle confirme l'hypothèse de Goldstone et Useem (2012) selon laquelle les acteurs dominants peuvent participer activement au changement institutionnel.

1.1.3 Les stratégies des acteurs publics dominés : évitement et volontarisme collaboratif

I.1.3.1 La stratégie d'évitement

Les acteurs publics dominés au sein de l'État semblent plus touchés par la pression collaborative en provenance de l'environnement institutionnel. Ainsi, l'environnement politique supranational (ONU, Union européenne) prescrit la collaboration intersecteurs comme mode d'organisation normal des politiques d'égalité. De façon générale, la pression collaborative semble concerner essentiellement les acteurs des politiques publiques dominées dans la hiérarchie des politiques publiques : la co-construction est un référentiel visant essentiellement les politiques sanitaires et sociales (exemple : politiques du handicap) et les politiques de la ville.

Une première stratégie des acteurs dominés au sein du CAS étatique est la mise en conformité rituelle vis-à-vis de la pression collaborative, une stratégie qui s'apparente à l'évitement dans la typologie des réponses stratégiques aux pressions institutionnelles de Christine Oliver (1991 ; 1997). Nous l'avons noté chez certaines collectivités territoriales observées. Elles mettent en place un discours important de collaboration, affichent des relations renouvelées avec les associations du territoire avec une mise en scène du partenariat voire une certaine cérémonialisation. Pourtant, les pratiques relationnelles évoluent peu dans les faits, apparaissant largement inchangées : il s'agit d'une redénomination des relations existantes, de commanditaire public à prestataire associatif, sous le prisme collaboratif. Cela permet à ces organisations de répondre aux attentes de leur environnement institutionnel en matière de rationalisation tout en se mettant en conformité apparente avec la pression collaborative. La mise en conformité à la pression collaborative est importante pour gagner en légitimité au sein du CAS étatique, mais est une priorité de second rang. Il y a une acceptation formelle de la collaboration avec un engagement volontariste dans la refonte des relations avec les associations, un affichage important des liens entretenus avec « les acteurs de terrain ». L'image de proximité et de légitimité démocratique, de modernisation de l'action publique qu'offre la collaboration est recherchée. Le prestataire associatif est renommé « partenaire » sans que les outils et modalités de financement ne se transforment ni que les relations de principal à agent ne s'horizontalisent. Les tactiques adoptées sont celles de la dissimulation, soit « masquer la non-conformité derrière une apparence d'acceptation [...] les organisations s'engagent dans des

changements de façade (*window dressing*) : ritualisme, faux-semblants cérémoniels ou acceptation symbolique des normes, règles ou obligations institutionnelles » (Oliver 1991 : 155) (Zelinschi, Levant & Berland, 2011). La mise en conformité apparente est suffisante pour bénéficier de la légitimité de l'organisation (Oliver, 1991 ; Meyer & Rowan, 1977 ; 1983), la conformité effective est évitée. Développer des modalités collaboratives effectives est coûteux pour l'organisation, comporte les risques et les incertitudes liés au changement du fonctionnement organisationnel et à un moindre contrôle des parties prenantes. Un tel changement peut aussi apparaître contradictoire avec les autres pressions institutionnelles auxquelles les acteurs se conforment. Par exemple, le rapprochement avec les associations peut être une source de perte de légitimité vis-à-vis de la conformité à la pression institutionnelle de transparence et de rationalisation budgétaire²⁶⁹. En résulte une situation de découplage, où la mise en conformité avec les attentes de l'environnement institutionnel est symbolique (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Les organisations peuvent bénéficier de la légitimité associée au renouvellement des liens avec les associations sur la base de l'argument de la société civile (Walzer, 1991), sans transformation des pratiques organisationnelles. On peut ajouter qu'il s'agit d'une stratégie fréquemment adoptée par les acteurs politiques (des organisations publiques dominantes et surtout dominées) qui subissent une pression collaborative plus importante et forment des discours de la collaboration pour y répondre.

Dans le cas de l'égalité entre les femmes et les hommes, le contenu de la collaboration sert cet objectif. La stratégie de changement de dénomination des relations gouvernements-associations vers la collaboration offre de la légitimité à ces acteurs publics dominés. L'objet même de ces relations, la promotion de l'égalité, concourt au renforcement de cette légitimité. L'utilisation de l'égalité entre les femmes et les hommes, ou d'un argumentaire féministe à des fins d'amélioration de l'image de marque a été surtout étudié du côté des entreprises privées et de leurs stratégies commerciales. Elles ont été dénoncées sous les termes de divers anglicismes correspondant à une instrumentalisation de la cause d'égalité au service d'intérêts organisationnels, sans changement concrets associés : « *equality washing* » (Charpenel, Demilly & Pochic, 2017), « *gender washing* » (Darroch, 2014) ou encore « *feminism washing* » (Pruegl, 2019) qu'on pourrait traduire par *féminisme de façade* ou *blanchiment féministe*. Cette réflexion peut ici être transposée aux organisations publiques. Nous ne souhaitons pas caricaturer la situation et relevons qu'il existe plusieurs positions organisationnelles dans cette

²⁶⁹ Une pression particulièrement forte pour les collectivités territoriales (Georgescu & Mazouz, 2020 ; Guenoun, Meyssonier & Turc, 2015).

catégorie²⁷⁰, avec des mises en conformité qui peuvent être moins superficielles sur certains axes et un volontarisme des acteurs individuels extrêmement variable.

I.1.3.2 La stratégie de volontarisme collaboratif

Certains acteurs publics dominés perçoivent la collaboration avec les associations comme un avantage stratégique et développent une stratégie volontariste à son égard, s'érigeant en initiateur voire en champion de la collaboration (Bryson & Crosby, 2005). Ces acteurs fournissent un travail institutionnel important en faveur de la collaboration comme changement institutionnel, une création institutionnelle. Ils peuvent même s'ériger comme entrepreneur institutionnel de la collaboration lorsque leurs ressources et la situation le permettent. Dans le cas de l'égalité entre les femmes et les hommes, la Délégation aux droits des femmes devenue direction peut être analysée à certaines périodes comme un véritable entrepreneur institutionnel de la collaboration, l'impulsant, recherchant un cadrage susceptible de faire adhérer des alliés publics et associatifs. Elle s'engage dans plusieurs activités de travail institutionnel mobilisant un travail culturel, identitaire et narratif (Phillips & Lawrence, 2012). D'abord, les bénéfices de la collaboration sont élaborés et théorisés pour les acteurs y participant et pour l'ensemble du champ étatique : image, proximité, efficacité de l'action publique, bénéfices démocratiques. Un travail de cadrage pragmatique et éthique vise à faire adhérer à la démarche collaborative et de fédérer des alliés au sein du champ étatique. Ce ralliement concerne d'autres acteurs dominés dans le champ mais aussi des acteurs dominants pouvant émerger en partenaires de la collaboration, en sponsors (Bryson & Crosby, 2005). L'impulsion de ce changement institutionnel par des acteurs dominés semble confirmer la proposition de Fligstein & McAdam (2012) selon laquelle le changement institutionnel est généralement associé aux acteurs challengers du champ car ils perçoivent plus facilement du fait de leur position un intérêt à faire changer les règles du jeu d'un champ dans lequel ils sont dominés. En l'occurrence, la DRDFE et la DRJSCS s'engagent explicitement en faveur du développement de la collaboration qu'ils érigent comme axe stratégique pour conduire la politique publique. Un volontarisme collaboratif est observé dans certaines collectivités territoriales : certaines communes perçoivent un intérêt stratégique à établir des liens plus étroits et horizontaux avec les associations, du fait d'une attente perçue par leur électeurat.

²⁷⁰ La typologie d'Oliver (1991) envisage ces nuances.

La perception d'un avantage stratégique associé à la collaboration semble associée à une position de challenger au sein du CAS étatique, bien que la position de challenger ne suffise pas à percevoir cet avantage. Tous les acteurs publics dominés ne développent pas de volontarisme collaboratif mais les acteurs publics les plus investis sont des acteurs publics dominés. La rareté des ressources dont ils disposent et leur légitimité faible au sein du CAS étatique cadrent leur perception des relations avec les associations. Dans le cas des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, la rareté extrême des moyens propres des structures gouvernementales dédiées et leur remise en cause explicite par des acteurs publics dominants a amené à percevoir la relation avec les associations comme la seule manière de mener une politique publique et le seul moyen d'améliorer la position dans le CAS étatique. Du fait de rapports de force plus équilibrés entre ces acteurs publics et les associations, le cadrage par l'interdépendance a émergé, créant une croyance forte en l'avantage collaboratif (Ansell & Gash, 2017). Les relations entre le SDFE et les associations ou la DRDFE et les associations ne sont pas strictement horizontales : des asymétries de pouvoir subsistent du fait d'une maîtrise de ressources économiques par les acteurs publics (Jacklin-Jarvis, 2015 ; Johnston, Hicks, Nan & Auer 2011). Toutefois, ces ressources sont faibles et les associations ont toujours maîtrisé des ressources importantes (Vangen et al., 2015 ; Perrin, 2013) pour la conduite de la politique publique (notamment en termes de ressources humaines), ce qui a facilité une équilibration des rapports intersecteurs. La marginalité dans le champ étatique a permis d'expérimenter des modalités relationnelles beaucoup moins fondées sur la verticalité, celles qui se rapprochent le plus de la collaboration. La position dominée dans le CAS étatique peut faciliter la création de relations plus horizontales et notamment la création de confiance en lissant la différence de statut entre les acteurs. La création d'une identité commune, collaborative par la DRDFE repose sur une situation de rareté des ressources, théorisée comme une expérience partagée des acteurs publics spécialisés et des associations. Elle permet aussi des rapports interpersonnels moins formalisés, appuyés par la valeur partagée de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il existe pour ces acteurs un avantage stratégique spécifique à établir des relations avec les acteurs hors du champ étatique pour améliorer leur position au sein du CAS étatique. Les relations avec les acteurs associatifs peuvent être mobilisées comme ressource dans le rapport de force intraétatique. Le SDFE en fournit un exemple extrême, puisque sa survie organisationnelle a littéralement tenu aux relations privilégiées entretenues avec les associations féministes.

Les compétences sociales associées à la création de liens avec des acteurs hors du champ et à la mobilisation d'alliés associatifs dans le rapport de force participent à renforcer le capital

social des acteurs publics concernés (Bourdieu, 1979). Ce type de capital n'apparaît pas le plus déterminant dans la structuration du champ étatique, avec un capital symbolique largement défini autour du capital économique. Toutefois, il permet à ces acteurs dominés dans le CAS étatique de maintenir un capital symbolique suffisant pour assurer leur maintien dans le champ d'une part et l'institutionnalisation de leur domaine de politiques publiques d'autre part. L'existence d'une société civile organisée revendiquant la prise en compte d'un problème public et la capacité à dialoguer avec ces acteurs est une ressource dans la relation avec les autres acteurs étatiques. Face aux transformations de l'action publique et du management public vers la gouvernance, ces acteurs mettent en avant leur maîtrise d'une ressource rare, une compétence relationnelle collaborative spécifique. La capacité à développer des relations collaboratives peut être une ressource de légitimation dans un contexte de déplacement des enjeux du management public autour des relations avec les parties prenantes de leur environnement (Thynne & Peters, 2015). L'engagement actif dans la construction de nouvelles modalités relationnelles inter-champs permet d'influencer le rapport de force au sein du champ étatique et cherche à transformer la formation du capital symbolique du champ vers un plus grand poids du capital social associé à la collaboration. Perçues comme des structures illégitimes dans l'État du fait de leur image militante (Spanou, 1991 ; Dauphine, 2010), les administrations spécialisées dans l'égalité mobilisent les relations aux acteurs associatifs pour externaliser la production critique à leurs partenaires associatifs²⁷¹. Elles mobilisent ainsi l'existence d'une société civile organisée qu'il est nécessaire de prendre en compte, une demande sociale extérieure pour plus d'égalité. Le rôle des structures spécialisées est ainsi théorisé comme une médiation ou un réceptacle, une traduction administrative de revendications sociales préexistantes dans l'environnement, alors même que l'administration développe des stratégies pour organiser cette critique par une structuration du réseau associatif actif. La stratégie actuelle d'impulsion du Groupe Égalité par la DRDFE peut être cadrée comme une action stratégique à l'égard de la collaboration portant sur le périmètre du CAS lui-même. Elle cherche à étendre les modalités relationnelles intra-champ de l'égalité, plus horizontales, à des acteurs auparavant extérieurs au champ de l'égalité. Cela signifie que la collaboration avec les acteurs associatifs est intégrée à l'action stratégique visant à déplacer et à accroître le périmètre du champ de l'égalité vers le champ plus large de l'ESS (Fligstein & McAdam, 2012). La DRDFE étant un acteur dominant du champ des politiques publiques

²⁷¹ Nous nous référons à cette stratégie d'externalisation de la critique comme une stratégie de nomination d'un « fou du roi », le partenaire associatif ayant la fonction d'exprimer légitimement une critique du pouvoir.

d'égalité, cette action vise à améliorer la position du CAS de l'égalité dans les champs de politiques publiques et la position de la DRDFE au sein du CAS étatique. Les acteurs publics adoptant des stratégies volontaristes peuvent mettre en avant des compétences de coordination moins fondées sur la régulation hiérarchique. Ils mettent en avant leur capacité à revêtir un rôle de chevauchement des frontières (Van Meerkerk, I., & Edelenbos, 2014), à opérer des fonctions de jonction entre le champ étatique et le champ non-étatique, l'État et la société civile.

Stratégie adoptée à l'égard de la collaboration	Description	Perception des relations intersecteurs	Travail institutionnel	Exemple d'acteurs
ACTEURS DOMINANTS DU CAS ÉTATIQUE				
Endiguement	Conservation des modalités relationnelles verticales existantes	L'horizontalité des relations est perçue comme une menace pour l'organisation et le champ étatique	Maintien institutionnel Dissuasion/ Diabolisation Régulation Blocage	Acteurs des politiques publiques budgétaires
Parrainage	Soutien à l'effort collaboratif réalisé par d'autres acteurs.	Compatibilité voire bénéfiques de relations plus collaboratives pour l'action publique	Changement institutionnel Élaboration et théorisation pragmatique	Acteurs des politiques économiques et du développement du territoire
ACTEURS DOMINÉS DANS LE CAS ÉTATIQUE				
Évitement	Mise en conformité rituelle avec les pressions collaboratives et maintien des modalités relationnelles verticales (découplage)	Pressions collaboratives fortes Affichage de relations collaboratives comme stratégique	Maintien institutionnel	Collectivités territoriales Acteurs politiques
Volontarisme	Action stratégique dirigée vers le développement de la collaboration	Relations intersecteurs comme nécessité pour conduire la politique publique, collaboration comme opportunité stratégique de légitimation au sein de l'État	Création institutionnelle Modification de la structure du capital symbolique du CAS étatique Théorisation de l'avantage collaboratif	Administrations déconcentrées dominées

Tableau 17 : Récapitulatif des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration

Nous pouvons montrer qu'il existe des stratégies différenciées des acteurs publics à l'égard de la collaboration en fonction de leur position dans le champ étatique. La dichotomie dominants/dominés peut déterminer l'action stratégique qui sera adoptée à l'égard de la

collaboration, ce que montre la pluralité des stratégies à l'intérieur des deux catégories. Toutefois, la position au sein du champ étatique cadre les intérêts organisationnels perçus de la collaboration et les stratégies pouvant être adoptées à son égard. En fonction de leurs positions, les acteurs perçoivent plus ou moins un avantage collaboratif et un avantage stratégique à collaborer.

I.2. Typologie des stratégies associatives à l'égard de la collaboration selon leur position dans les CAS associatifs

Cette section présente les stratégies associatives à l'égard de la collaboration. À cet effet, elle est divisée en deux sections. D'abord, elle montre comment la multipositionnalité des acteurs dans les champs associatifs a été appréhendée (*sous-section I.2.1*). Ensuite, elle expose notre typologie des stratégies associatives à l'égard de la collaboration (*sous-section I.2.2*).

I.2.1 Positions des acteurs dans les champs associatifs

I.2.1.1 Champ associatif, sous-champs et champ de politique publique

La littérature collaborative souffre d'un manque de compréhension des stratégies, des tactiques et des répertoires d'action des acteurs à l'égard des relations avec les acteurs publics (Ramanath & Ebrahim, 2010 ; Camus, 2012), notamment pour le développement de modalités relationnelles collaboratives. Nous proposons d'étudier ces différentes stratégies en reprenant la grille de lecture qu'offre la théorie des CAS. Un ensemble de stratégies à l'égard de la collaboration peut être déterminé en fonction des positions des acteurs dans les CAS et des impacts organisationnels perçus de la collaboration.

La position des acteurs associatifs peut être déterminée par rapport à de multiples CAS de différents niveaux. La distinction entre champs étatique et champs non étatiques est une dichotomie fondamentale de la théorie des CAS. Un large CAS associatif peut être défini autour d'organisations n'appartenant pas au champ étatique, rassemblant des acteurs partageant des bases de gouvernance commune (non-lucrativité, pouvoir au Conseil d'administration, dirigeants désintéressés) rassemblés autour d'un enjeu commun large, influencer la décision publique ou privée, individuelle ou collective et faire reconnaître la légitimité de leurs revendications par le champ étatique. Ce champ est lié verticalement au champ étatique qui contrôle les possibilités de son existence via son influence sur l'environnement légal et les

modalités d'attribution des ressources aux acteurs. Le CAS associatif est fragmenté en CAS sectoriels rassemblant des communautés d'organisations autour d'enjeux spécifiques, qui sont plus ou moins structurés : par exemple, le champ de l'éducation populaire, ou le champ de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces CAS sont eux-mêmes structurés par des positions de pouvoir dynamiques. A ce champ formé autour d'une appartenance statutaire et d'une identité inscrite dans le mouvement associationniste se juxtapose celui de l'ESS. Ce dernier est à la fois plus large en termes de structures intégrées (il peut inclure des entreprises) et son enjeu est plus ciblé sur la transformation du champ économique autour du concept d'utilité sociale.

L'environnement institutionnel du champ associatif général peut être caractérisé par différents types de pressions institutionnelles. Deux grands types de pressions peuvent être dégagées. D'abord, la pression à la rationalisation de l'action et à l'efficacité peut être décomposée en deux sous-ensembles : la mise en conformité avec les mécanismes de marché concurrentiel et du modèle de l'entrepreneuriat associatif et la redevabilité des associations envers les parties prenantes externes et la société. La mise en conformité avec les mécanismes de marché concurrentiel est une pression émanant du champ économique global, relayée par le champ étatique qui la subit lui-même, dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques associées au NPM. Il s'agit d'une pression à conformer les modèles opérationnels des associations sur ceux des entreprises privées (professionnalisation, rationalisation des tâches), faisant des associations des entrepreneurs sociaux devant innover socialement et diversifier leurs ressources. La pression à la rationalisation passe aussi par la redevabilité et la responsabilité des associations vis-à-vis des parties prenantes externes : les acteurs avec lesquels ils interagissent et la société plus largement. Elle se matérialise par des mécanismes de contrôle accru, un suivi de la performance dans une optique de transparence des procédures associatives. Ces deux types de pressions se rejoignent dans leur perspective de rationalisation même si l'une correspond à une régulation de nature concurrentielle et l'autre à une régulation de nature hiérarchique, tutélaire (encadrement des associations par les pouvoirs publics) (Marival, 2011). Le champ associatif fait aussi l'objet d'une pression collaborative associée pour partie à celle de la rationalisation. Le champ politique national et supranational fournit des injonctions à structurer le réseau associatif pour améliorer son rayonnement, à développer des relations avec les autres acteurs économiques (par exemple, en matière de RSE) et avec les pouvoirs publics sous un mode partenarial.

I.2.1.2 Titulaires et challengers dans les champs associatifs

Au sein du champ associatif général, les acteurs dominants sont les associations les plus grandes, disposant des plus grandes ressources économiques et humaines, capables de porter une voix du champ et de se faire entendre des pouvoirs publics. Elles disposent d'un capital social important, du fait d'une reconnaissance de leur fonction politique de plaidoyer. Ces organisations peuvent structurer le champ, notamment en établissant des règles du professionnalisme du secteur associatif fondées sur une conception gestionnaire opposée au militantisme amateur. Les acteurs dominés sont les organisations auxquelles ces règles sont imposées. Ces associations dominées se trouvent dans des situations très diverses en fonction des ressources qu'elles maîtrisent et de leur capacité à se mettre en conformité avec les règles du champ. Les associations correspondant à l'idéal-type de l'association militante (les associations de plaidoyer de revendications sociales, moins organisées, non-employeuses, souvent issues de mouvements sociaux) sont les plus marginalisées, avec l'idée récurrente que leur non-professionnalisme nuit à la reconnaissance d'un champ dont les relations sont structurées autour de l'intégration à l'économie de marché.

Au sein du champ associatif de l'égalité, qui rassemble des acteurs dominés dans le champ associatif général, ces rapports de pouvoir fondés sur le marché sont reproduits : les associations dominantes sont des associations gestionnaires (de conseil et d'expertise et d'accompagnement des publics) qui dominent les associations de plaidoyer qui ne peuvent pas se conformer aux pressions concurrentielles de marché. Les acteurs du sous-secteur de l'égalité professionnelle sont dominants du fait de la congruence de leur cadrage de l'égalité avec l'environnement économique et les préoccupations des acteurs étatiques. Enfin, les associations gestionnaires fondées sur une vision multiculturelle de l'égalité sont des challengers du fait de leur arrivée tardive dans le champ et de leur distinction du référentiel d'égalité dominant le champ, l'universalisme, porté par les acteurs publics. Leur capacité à mobiliser des ressources hors du champ, due à leur position au carrefour des champs associatifs et des champs de politiques publiques, et leur capacité à se mettre en conformité avec les attentes du marché en font des challengers maîtrisant des ressources rares, donc moins dominés.

Il existe donc un lien entre la perception de l'impact organisationnel de la collaboration et la position dans les CAS : les acteurs dominants ont plus de ressources pour répondre aux exigences liées à l'intensification des relations avec les pouvoirs publics et un rapport avec les acteurs publics moins dominés. Toutefois, d'autres paramètres rentrent en jeu : la taille des

associations, leur façon d'agir, leurs activités. À partir de notre terrain, nous distinguons quatre stratégies associatives à l'égard de la collaboration et mis en regard des positions des acteurs dans les champs et de la perception des impacts organisationnels de la collaboration.

1.2.2 Les stratégies des acteurs associatifs à l'égard de la collaboration avec les acteurs publics

1.2.2.1 La stratégie des acteurs associatifs dominants : devenir champion et leader de la collaboration

En fonction de leurs positions dans le champ associatif général et dans les sous-champs associatifs, les acteurs ne perçoivent pas la collaboration gouvernements-associations et ses impacts organisationnels de la même manière et n'élaborent pas les mêmes stratégies. Pour les acteurs dominants du champ associatif, le rapprochement des pouvoirs publics est une opportunité d'étendre l'influence d'un champ qu'ils dominent : cela sert leurs intérêts organisationnels et les intérêts qu'ils perçoivent pour le développement du champ. Le rapprochement des pouvoirs publics n'est pas perçu comme une menace ou comme présentant des coûts organisationnels spécifiques. Il ne correspond pas à une transformation du fonctionnement organisationnel pour respecter les attentes du partenaire public (Lipsky & Smith, 1993 ; Salamon & Toepler, 2015) : ces associations sont déjà engagées dans des processus de professionnalisation et de bureaucratisation et répondent aux attentes gouvernementales. Bien que le champ associatif soit relié verticalement au champ étatique qui le subordonne, ces acteurs disposent d'une maîtrise de ressources qui leur permet d'établir des relations moins verticales avec les pouvoirs publics. Ils peuvent négocier les conditions de leur participation à la collaboration et un rôle central dans la gouvernance partenariale. Dans notre cas, les acteurs associatifs de plaidoyer sectoriel sont des champions de la collaboration (Crosby & Bryson, 2005) : Échanges Associatifs* est surinvestie pour faire vivre la collaboration et assume des responsabilités spécifiques dans son portage (Meijerink & Stiller, 2013 ; Van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Le développement de liens inter-champs et plus équilibrés est au cœur de la stratégie de ces associations pour mener leur projet politique et préserver leur posture dominante. La dynamique collaborative valorise certaines ressources qu'elles maîtrisent grâce à leur position : des compétences sociales rares (médiation, capacité à chevaucher les frontières administratives, politiques, économiques) associées à la maîtrise de canaux de diffusion et d'informations. Elles peuvent négocier un rôle déterminant dans la collaboration du fait de leur capacité à développer des relations avec des acteurs dans le champ

associatif et en dehors (Foster-Fishman et al., 2001 ; Huxham et al., 2000 ; Milward et al., 2007). Les acteurs concernés perçoivent un avantage stratégique collaboratif important pour asseoir leur position au sein du champ associatif et améliorer leur position dans le rapport de force inter-champs, en particulier avec le champ étatique. Ils s'engagent au côté des acteurs publics dans la promotion d'une collaboration par un travail institutionnel d'élaboration et de théorisation de l'avantage collaboratif. Ces acteurs peuvent négocier une place déterminante dans le leadership collaboratif.

I.2.2.2 Les stratégies des acteurs associatifs challengers à l'égard de la collaboration avec les pouvoirs publics : dénonciation ou défection, entrisme, suivisme

Trois stratégies distinctes ont été identifiées chez les acteurs associatifs dominés au sein du champ associatif global, en fonction de leur position dans leur sous-champ et des impacts organisationnels perçus de la collaboration. D'abord, pour les acteurs dominés dans le champ associatif et dans leur sous-champ, disposant d'un capital symbolique faible, les actions stratégiques à l'égard de la collaboration avec les pouvoirs publics sont restreintes. Ils adoptent une stratégie de dénonciation de la collaboration ou de sortie. Dans le champ étudié, les associations de plaidoyer féministes sont dominées au sein du champ associatif et dominées dans le champ de l'égalité au profit d'associations gestionnaires. Ces associations perçoivent davantage les coûts et les risques de la collaboration. La transformation du fonctionnement organisationnel pour répondre aux normes gouvernementales (Lipsky & Smith, 1993 ; Salamon & Toepler, 2015 ; MacIndoe & Beaton, 2019) leur apparaît inatteignable et dangereuse. L'ensemble des risques identifiés par la littérature associative au rapprochement avec les organisations gouvernementales sont exprimés : effets négatifs de la bureaucratisation (Rothschild, Chen, Smith & Kristmundsson, 2016 ; Sivesind et al., 2018), dérive des buts et des activités organisationnelles (Keevers, Treleaven, Syke & Darcy, 2012 ; Yu, Shen & Li, Y., 2019), perte du potentiel critique et affaiblissement de la fonction politique des associations (Almog-Bar & Schmid, 2014 ; Neumayr, Schneiden & Meyer, 2015), cooptation de l'agenda. Compte tenu de la difficulté de ces associations dont les ressources sont faibles et peu valorisées dans les différents CAS, les bénéfices à s'investir dans la collaboration sont perçus comme très faibles, ce qui est en adéquation avec les travaux questionnant ces bénéfices organisationnels (Park et al., 2018). La collaboration est perçue comme une menace, dans le cadre de relations extrêmement asymétriques avec les pouvoirs publics. Dans leur position, ces associations forment des actions stratégiques pouvant être qualifiées de rejet de la collaboration qui se positionnent sur un spectre d'un rejet revendiqué, la dénonciation de la collaboration, à un rejet

silencieux, l'auto-exclusion des processus collaboratifs. Dans le cas d'une stratégie de dénonciation, les associations forment un discours critique à l'égard de la collaboration, qu'elles cherchent à dévoiler comme une poursuite déguisée de la stratégie gouvernementale historique de contrôle et de disciplinarisation des associations (Aasland et al., 2019). Le discours collaboratif des acteurs publics est dénoncé comme un danger qui invisibilise les rapports de pouvoir existants en utilisant la légitimité démocratique associée à la collaboration. Malgré un processus collaboratif présenté comme ouvert, ces associations dénoncent un processus de sélection des partenaires fiables par la capacité à s'insérer sur un marché concurrentiel et à la rationalisation. Dans un contexte associatif bénévole de ces structures, l'effort de développer les capacités administratives pour répondre à des demandes de financement de plus en plus exigeantes apparaît disproportionné par rapport aux ressources pouvant effectivement être captées. Ces associations, largement exclues des processus collaboratifs, ont une stratégie de résistance institutionnelle qui se limite à une posture discursive. La collaboration est théorisée comme une cooptation de l'agenda associatif (Milbourne & Cushman, 2013 ; Beller & Haß, 2014) par l'État au service du marché et une instrumentalisation de la société civile au profit de la légitimation des acteurs publics. Cette position a pour but d'assurer une légitimité interne auprès des membres construite autour de l'identité d'outsider. Cette posture amène les acteurs à se marginaliser encore plus dans les champs. D'autres associations se positionnent dans un rejet moins revendicatif de la collaboration, en affirmant leur autonomie vis-à-vis de l'État.

Deuxièmement, certaines associations sont dominées dans le champ associatif et dominées dans leur sous-champ sectoriel mais disposent d'un capital symbolique et de ressources leur permettant d'investir la collaboration. Dans le champ que nous avons étudié, les associations de femmes issues de la diversité sont des challengers au sein du champ associatif et de celui de l'égalité en tant que dernières arrivantes dont la conception de l'égalité déroge à la conception universaliste dominante. Toutefois, elles disposent d'une position à l'intersection de plusieurs CAS qui apparaît stratégique, d'une expertise jugée rare et nécessaire sur la gestion des problématiques de certaines populations et elles sont capables de se conformer aux attentes concurrentielles : ce sont des associations gestionnaires. Les impacts sur le fonctionnement organisationnel d'un rapprochement avec les acteurs publics ne sont pas perçus comme importants, car les pressions institutionnelles à la professionnalisation et à la bureaucratisation ont été intégrées dans leur modèle associatif. Les impacts organisationnels de la collaboration sont confondus avec les impacts organisationnels liés à la mise en conformité avec la pression institutionnelle concurrentielle. Ces acteurs ont une vision méfiante, voire cynique de la

collaboration, qu'ils perçoivent comme un discours permettant de mobiliser les associations sans changement des liens verticaux existants. Des risques organisationnels perçus sont l'instrumentalisation des acteurs associatifs, la perte de la fonction politique et la cooptation de l'agenda. Toutefois, pour améliorer leur position dans le champ, l'entrée dans le processus collaboratif est perçue comme stratégique. Ils développent donc une stratégie d'intégration aux processus collaboratifs, d'entrisme. La reconnaissance des acteurs publics est recherchée à travers cette volonté de répondre aux critères formels pour devenir partenaire.

Troisièmement, pour les associations dominées dans le champ associatif mais dominantes dans leur sous-champ sectoriel, la collaboration est perçue comme mandatée (Rodriguez, Langley, Béland & Denis, 2007) et fait l'objet de stratégie de suivisme. Elle ne répond pas à un choix stratégique de l'association d'approfondir les relations avec les pouvoirs publics mais à la nécessité de se conformer aux modalités relationnelles prescrites par les acteurs publics. Des associations dominantes du champ de l'égalité, comme Recherches Femmes* présentent une vision assez désenchantée de la collaboration, qu'elles ne perçoivent pas comme une transformation réelle des relations vers une équilibration des pouvoirs. Cela s'explique par l'incompatibilité perçue entre les pressions institutionnelles collaboratives et concurrentielles de marché. Elles expriment la crainte que le discours collaboratif soit utilisé comme un moyen de désengager l'État de ses responsabilités, comme un renforcement de la sous-traitance aux acteurs associatifs sous une dénomination collaborative. Elles soulignent les coûts associés à la collaboration puisque la bureaucratisation et la professionnalisation sont vécues comme des objectifs organisationnels certes atteignables, mais qui ne servent pas l'intérêt organisationnel : elles sont des gages pour répondre aux attentes des pouvoirs publics et se maintenir dans le champ. Une grande fatigue partenariale (Vangen & Huxham, 2005) et une surcharge collaborative (Agranoff, 2012 ; Cross, Rebele & Grant, 2016) sont exprimées. On peut même parler à ce titre d'un désavantage collaboratif (Gazley, 2010). Alors que la théorie de la collaboration pose l'hypothèse que les acteurs doivent percevoir un avantage collaboratif pour s'engager et se maintenir dans la collaboration (Bryson & Crosby, 2014 ; Hudson, Hardy, Henwood & Wistow, 1999), cette stratégie montre que les acteurs associatifs peuvent percevoir un désavantage collaboratif et souhaiter se maintenir dans la collaboration. Cela s'explique par le fait que les relations très verticales entre les acteurs publics et les acteurs associatifs dominés sont interprétées comme une injonction hiérarchique à collaborer. L'impulsion hiérarchique de la collaboration rend l'alternative de ne pas collaborer inenvisageable : s'engager formellement dans la collaboration est nécessaire pour assurer sa

légitimité vis-à-vis des acteurs publics et *in fine* dans le champ. L'action stratégique adoptée prend la forme d'une mise en conformité rituelle avec la collaboration sans changement substantiel des pratiques associatives orientées prioritairement vers la mise en conformité aux pressions concurrentielles et vers le respect des prescriptions de l'acteur public.

Les stratégies associatives observées semblent confirmer que les acteurs associatifs cadrent généralement la collaboration en termes de coûts organisationnels plutôt qu'en termes de bénéfices. Ce résultat est conforme aux propositions de la littérature associative selon lesquelles l'avantage collaboratif est plus difficilement perceptible par les associations (Herranz, 2008 ; Gazley & Brudney, 2008). Seuls les acteurs associatifs dominant le champ associatif semblent former une action stratégique volontaire à l'égard de la collaboration, parce que les relations qu'ils entretiennent avec les acteurs publics sont plus horizontales. C'est d'autant plus vrai si on considère que les acteurs publics s'investissant dans la collaboration ont tendance à être des acteurs dominés au sein du CAS étatique. On a donc une relation d'acteurs publics dominés dans le CAS étatique à acteurs associatifs dominants dans le champ associatif, plus équilibrée. Les positions dans les différents CAS superposés définissent des ressources différenciées pouvant être mobilisées dans la relation avec des acteurs d'autres champs, ici publics. On voit qu'une même relation peut être interprétée différemment en fonction des positions des acteurs. Ainsi, la relation de la DRDFE aux acteurs du champ de l'égalité peut être caractérisée d'assez horizontale par rapport au référentiel que constitue le CAS étatique : il s'agit d'une relation atypique, moins fondée sur un contrôle hiérarchique. Pour les associations concernées, cette relation reste toutefois extrêmement asymétrique, notamment parce que ce qui se joue dans la relation inter-organisationnelle n'est pas que la relation entre la DRDFE et des associations mais aussi la relation entre un champ associatif spécifique et le champ étatique.

Stratégie	Description	Relations aux acteurs publics	Acteurs
Dénonciation de la collaboration ou sortie	Rejet de la collaboration par incapacité à s’y intégrer Théorisation de la collaboration comme instrumentalisation du champ associatif par l’État néolibéral. Opposition exprimée (dénonciation) ou non (sortie)	Verticales	Associations dominées dans le champ associatif et dans leurs sous-champs, sans ressources ni capital symbolique suffisant pour se conformer aux règles du jeu concurrentielles
Entrisme	Volonté d’être reconnu comme un collaborateur par les pouvoirs publics	Verticales	Associations dominées dans le champ associatif, dans les sous-champs bénéficiant de ressources et de capital symbolique suffisant pour se conformer aux règles du jeu concurrentielles
Suivisme	Mise en conformité avec la norme collaborative perçue comme définie et mandatée par les pouvoirs publics	Verticales	Associations dominées dans le champ associatif et dominantes dans leur sous-champs
Championnat de la collaboration	Action stratégique tournée vers le développement de la collaboration	Plus équilibrées	Acteurs dominants du champ associatif

Tableau 18 : Récapitulatif des stratégies des acteurs associatifs à l’égard de la collaboration avec les associations en fonction de leurs positions dans les CAS

Les deux typologies proposées montrent que des stratégies différenciées peuvent être distinguées à l’égard de la collaboration tant du côté des associations que du côté des acteurs publics, tenant compte de la multipositionnalité des acteurs au sein de différents CAS. Les acteurs forment ces stratégies en interaction. Ainsi, le travail institutionnel des champions de la collaboration publics et associatifs alliés renforce la stratégie de parrainage de certains acteurs publics dominants. La stratégie d’endiguement d’autres acteurs publics dominants renforce l’intérêt au découplage de certains acteurs publics dominés. Notre travail raffine la compréhension de l’avantage collaboratif en montrant qu’il existe des situations où les acteurs ont une croyance en l’avantage collaboratif extrêmement limitée sans toutefois mettre en œuvre des stratégies de sortie. Cela contraste l’idée que les acteurs doivent être convaincus des biens fondés de la collaboration pour s’y maintenir (Bryson et al., 2006 ; 2015). Nous constatons que l’asymétrie des relations entre champ étatique et champ associatif suffit parfois à cadrer toute autre alternative à la collaboration comme inenvisageable, maintenant la collaboration par la hiérarchie. La prochaine section propose de discuter nos résultats en regard de l’articulation entre collaboration et logique hiérarchique et logique de marché et des relations entre gouvernance collaborative et New Public Management.

Section II. L'articulation collaboration-marché-hiérarchie

Cette section met en lien les résultats obtenus avec les travaux portant sur l'articulation de la collaboration avec les logiques hiérarchique et de marché. A cet effet, elle est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous soulignons les apports de notre étude pour la compréhension de l'articulation de la collaboration et de la hiérarchie (*section II.1*). Nous discutons ensuite l'encastrement de la logique collaborative dans le marché (*section II.2*).

II.1 L'articulation de la collaboration et de la hiérarchie : une collaboration mandatée

Cette section montre comment notre étude confirme et prolonge les travaux sur le rôle ambivalent de la logique hiérarchique dans le développement de la collaboration. À cet effet, elle est divisée en deux sections. D'abord, nous montrons comment notre étude s'inscrit et prolonge les travaux sur le rôle de levier de la logique hiérarchique dans la collaboration en développant le rôle de la hiérarchie dans un effet de cliquet collaboratif (*section II.1.1*). Ensuite, nous soutenons que les tensions et paradoxes que soulèvent le développement de la collaboration dans l'ombre de la hiérarchie appellent à discuter des modalités d'exercice légitimes et éthiques du pouvoir hiérarchique dans la collaboration (*section II.1.2*).

II.1.1 Le rôle de la hiérarchie dans le développement de la collaboration

II.1.1.1 L'impulsion hiérarchique de la collaboration

L'articulation de la collaboration et de la logique hiérarchique a fait l'objet de travaux signalant la combinaison des logiques sous un mode d'hybridation plutôt que de substitution (Tenbenschel, Mays & Cumming, 2011 ; Nederhand et al., 2016 ; Meuleman, 2008). Notre étude de cas s'inscrit dans cet encastrement des dynamiques collaboratives dans la logique hiérarchique (Nederhand, Bekkers & Voorberg, 2016). L'organisation d'une action publique plus décentralisée est conduite par le moyen d'une autorité hiérarchique centralisatrice (Jessop, 1997, Scharpf, 1994 ; Whitehead, 2003). L'autorité hiérarchique centralisée a joué un rôle déterminant dans le développement de relations intersecteurs plus horizontales pour la conduite de la politique publique d'égalité entre les femmes et les hommes. Le développement de la collaboration dans l'ombre de la hiérarchie (Whitehead, 2003) s'est ici manifesté par une protection tutélaire directe des partenaires associatifs noués : la première Déléguée aux Droits

des femmes a impulsé la collaboration, modelé ses partenaires associatifs en stimulant leur organisation et sécurisé l'accès des associations à des ressources financières (exemple : inscription au CPER pour prémunir les relations des changements de l'environnement politique). Ce rôle d'impulsion de la hiérarchie se poursuit dans les enjeux actuels de la collaboration : la DRDFE forme une stratégie d'extension et d'intensification de la collaboration et sélectionne les modalités de la collaboration, le Groupe Égalité et ses participants. On retrouve ici l'idée d'un rôle déterminant de la régulation hiérarchique pour la collaboration (Levelt & Metze, 2014) qui se manifeste par la stimulation d'alliances. La hiérarchie offre des opportunités d'interconnaissance et de travail en commun entre des associations qui ne travaillaient pas ensemble mais collaboraient chacune avec l'acteur public. Elle apparaît déterminante pour la construction et la formalisation de règles pour la collaboration nécessaire à la réussite du processus (Koschmann, Kuhn & Pfarrer, 2012), en fournissant une source d'autorité reconnue par tous.

II.1.1.2 Sécurisation de l'engagement des partenaires : effet de cliquet collaboratif par la hiérarchie

La hiérarchie engage les acteurs à collaborer (Acar, Guo & Yang, 2008) et joue un rôle déterminant pour maintenir les acteurs dans la collaboration. Un résultat qui nous a surpris dans notre étude de cas est le maintien des acteurs dans les dynamiques collaboratives malgré les doutes exprimés à l'égard de la collaboration. Il est étonnant de constater que les acteurs associatifs du Groupe Égalité ne remettent pas en cause leur participation à la collaboration alors qu'ils expriment une grande fatigue partenariale (Vangen & Huxham, 2005) et une surcharge collaborative (Agranoff, 2012 ; Cross, Rebele & Grant, 2016). Cette observation contraste avec le postulat de base de la littérature sur la collaboration intersecteurs selon laquelle les acteurs ont intérêt à ne pas collaborer s'ils perçoivent toute autre alternative comme possible (Bryson & Crosby, 2014 ; Hudson, Hardy, Henwood & Wistow, 1999). Une explication à ce phénomène réside dans la dimension hiérarchiquement mandatée (Rodriguez et al., 2007) de la collaboration. La présence de la hiérarchie institue la collaboration comme la seule solution possible et un engagement moral des acteurs. Elle symbolise la reconnaissance des pouvoirs publics que les associations recherchent et transforme le rapport coût/avantage perçu à entrer et à se maintenir dans la collaboration. Quitter la collaboration est trop coûteux en termes de

relations futures entre une association et l'acteur public engageant la collaboration, mais aussi de façon plus extensive avec d'autres acteurs du champ étatique²⁷².

Nous proposons d'élaborer sur le rôle que joue la hiérarchie dans l'engagement des acteurs déjà connu (Whitehead, 2003 ; Levelt & Metze, 2014) en proposant que la hiérarchie est créatrice d'une obligation collaborative amenant à cadrer la collaboration comme seule solution envisageable malgré des risques organisationnels perçus à collaborer. La hiérarchie participerait ainsi à un effet de cliquet²⁷³ collaboratif permis par la structuration hiérarchique de la collaboration : l'implication de la régulation hiérarchique dans le processus collaboratif empêche un retour en arrière, un désengagement de la collaboration. La hiérarchie incite les acteurs à respecter leurs obligations morales et représente ainsi une source de réduction d'incertitude entre les organisations participantes et un vecteur de construction d'une norme collaborative (Acar, Guo & Yang, 2008). Elle joue un rôle dans le processus de création de confiance. Le rôle protecteur de la hiérarchie pour la collaboration (Héritier & Lehmkuhl, 2008) est unanimement reconnu par les acteurs associatifs qui en sont l'objet, un résultat qui nous a aussi surpris. Cela contraste l'idée d'une dichotomie entre une légitimité légal-rationnelle attribuée à l'autorité verticale et d'une légitimité démocratique attribuée à une organisation décentralisée (Peters, 2007). La reconnaissance du rôle de la hiérarchie pour la collaboration par les associations s'appuie non seulement sur les coûts de coordination réduits permis par la centralisation mais aussi sur une reconnaissance de la légitimité démocratique de la hiérarchie manifestée dans la métaphore de l'acteur public chef d'orchestre. L'acteur public est appelé à endosser un rôle particulier dans la collaboration en mobilisant les asymétries de pouvoir en sa faveur au service de l'horizontalité des liens. Il joue un rôle important dans l'habilitation de la collaboration. Les acteurs associatifs ne rejettent pas l'encastrement de la collaboration dans la logique de régulation hiérarchique (Nederhand, Bekkers & Voorberg, 2016), parce que la hiérarchie leur apparaît un levier pour construire la collaboration contre la concurrence. La présence de l'autorité hiérarchique représentée par l'acteur public amène de la légitimité aux acteurs qui y prennent part et à l'organisation collaborative (Levelt & Metze, 2014), en interne et en externe. Elle soulève toutefois des tensions.

²⁷² On évoque ici la peur de représailles financières futures, par exemple de coupe dans les subventions.

²⁷³ Nous mobilisons ici le concept d'effet de cliquet énoncé par James Duesenberry (1949) désignant par analogie avec le mécanisme d'une horloge un processus empêchant un retour à la situation initiale. Cet effet est fréquemment mobilisé pour expliquer l'accroissement des dépenses publiques ou du poids de l'État.

II.1.2 Tensions et paradoxes d'une collaboration mandatée

II.1.2.1 Entre crainte de disciplinarisation pour les associations et conflit de légitimités pour l'acteur public

La persistance de la hiérarchie dans la collaboration a des effets très ambivalents : l'ombre de la hiérarchie (Whitehead, 2003) est aussi une contrainte. L'idée d'une collaboration mandatée (Rodriguez et al., 2007) peut apparaître paradoxale avec l'objectif d'horizontalité des relations affichées comme objectif. Le risque perçu par les associations d'un renforcement du pouvoir hiérarchique déguisé par la collaboration est un frein important à la création de confiance, puisqu'elle réactive des relations historiques fondées sur la disciplinarisation (Aasland et al., 2019). On retrouve ici l'idée développée par Robelet (2017) d'une transformation des instruments privilégiés par les acteurs publics pour gérer et influencer l'activité associative qui n'est pas synonyme d'une équilibrage des pouvoirs effectifs. Cette disciplinarisation apparaît insidieuse puisqu'elle revêt la légitimité démocratique associée au discours collaboratif (Cairns & Harris, 2011).

Les acteurs publics observés mettent en œuvre un travail discursif important d'articulation collaboration-hiérarchie tourné vers la rupture avec la régulation hiérarchique, la substitution de la hiérarchie par la collaboration. La métaphore du jardinier-semencier favorisant l'émergence d'initiatives de la société civile en privilégiant des conditions environnementales révèle ce rejet de la hiérarchie. La mise en scène du pouvoir collaboratif donne à voir la collaboration comme harmonisation des statuts sectoriels et disparition des frontières hiérarchiques. Elle s'appuie sur un travail narratif voire mythique construit autour de la collaboration comme auto-organisation. L'acteur public endosse un rôle déterminant dans l'ensemble du processus collaboratif, mais il est amené à ne pas assumer formellement ce rôle de la régulation hiérarchique, qu'il associe à une perte de légitimité démocratique (Peters, 2007). Il est frappant de constater la division entre des acteurs associatifs qui plébiscitent le rôle de la hiérarchie dans le processus collaboratif à condition de le contrôler et des acteurs publics titulaires d'une autorité centrale qui forment des discours d'incompatibilité entre les deux logiques. L'opposition hiérarchie-collaboration affichée nous semble témoigner de l'intériorisation par les acteurs publics de l'illégitimité des modes de régulation unilatéraux et de la hiérarchie en bureaucratie associée au New Public Management (Bouckaert & Pollitt, 2011, Ferlie, Fitzgerald, Dopson & Benneth, 2013). Elle laisse à voir des acteurs publics véhiculant eux-mêmes « la contestation de leur leadership hiérarchique dans l'orientation et la

coordination des acteurs participant à la fabrique de l'action publique » (Bergeron, Castel & Noguez, 2011 : 1).

II.1.2.2 Des modalités d'exercice du pouvoir hiérarchique en cause

La question de l'articulation entre la hiérarchie et la collaboration (Gazley, 2015 ; 2017) est théorisée comme une équilibration de deux formes de légitimité pouvant entrer en conflit : la légitimité légale rationnelle liée à l'efficacité de la coordination des acteurs par une autorité centralisatrice hiérarchique et la légitimité démocratique associée à la décentralisation de la prise de décision dans des réseaux (Peters, 2007). Notre travail affine cette perspective en questionnant la division ainsi créée entre les différents types de légitimités et les différentes logiques de régulation. Nous montrons en effet que la méfiance des acteurs associatifs envers les acteurs publics ne provient pas de la persistance de la régulation hiérarchique dans la collaboration mais des modalités d'exercice du pouvoir hiérarchique mises en œuvre dans la collaboration. La régulation hiérarchique n'est pas nécessairement associée à une illégitimité démocratique en interne de la collaboration par les acteurs qui en font l'objet. C'est le découplage entre la persistance de la régulation hiérarchique constatée et le discours de disparition de la hiérarchie qui est source de méfiance. En effet, il entraîne une incertitude quant aux objectifs organisationnels poursuivis par les acteurs publics à travers la collaboration. Par exemple, les acteurs associatifs s'interrogent sur l'utilisation de la collaboration comme instrument de désengagement ou de dilution de la responsabilité de l'État en matière de politiques publiques. Ils expriment des craintes quant à l'utilisation du discours collaboratif à des fins de disciplinarisation. Ils s'interrogent aussi sur le rôle joué par les acteurs publics et la hiérarchie en matière de mise en concurrence.

II.2 L'articulation de la collaboration avec la logique de marché

Cette section est consacrée à l'articulation de la collaboration et de la logique de marché. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord nous discutons du rôle ambivalent du marché dans le développement et la gouvernance de la collaboration (*sous-section II.2.1*). Ensuite, nous montrons que l'encastrement de la collaboration dans la logique de marché se manifeste par la promotion de la professionnalisation comme opposé du militantisme et de l'entrepreneuriat social en tant que référentiel hégémonique de l'action associative, ce qui est source de tensions entre les partenaires (*sous-section II.2.2*).

II.2.1 Le rôle de la compétition de marché dans la collaboration

II.2.1.1 L'hybridation des deux logiques : la coopération comme discours public et ses limites

Conjointement à son encastrement dans la logique hiérarchique, la collaboration s'insère dans la logique de marché, au point où on peut conceptualiser une double ombre de la hiérarchie (Whitehead, 2003) mais aussi du marché. Les relations entre collaboration et marché sont ambivalentes et l'articulation collaboration-marché semble faire l'objet de vision distinctes en fonction de l'appartenance sectorielle des acteurs. Sur notre terrain, le discours de compatibilité voire du caractère favorable de la compétition pour la dynamique collaborative en matière d'action publique est exclusivement porté par les acteurs publics. Il repose sur une hybridation de ces modes de régulation, la coopération, présentée sous un mode a-conflituel. Ce travail discursif d'articulation collaboration-marché s'appuie sur la similitude de l'organisation de la régulation par le marché et de la collaboration, toutes deux décentralisées et décentrées de l'acteur public (Bryson et al., 2015). Il véhicule l'idée d'une stimulation de l'offre associative et de l'innovation sociale par la compétition, la nécessité d'alliances stratégiques associatives pour répondre au contexte concurrentiel et les opportunités d'accès aux ressources offertes par le contexte (financement par des fondations, marchandisation des pratiques associatives). La collaboration y est présentée comme mettant fin aux dérives de la compétition généralisée observées dans le NPM, tout en conservant les bénéfices associés à la mise en concurrence.

Le discours de la coopération, l'idée que les acteurs pourraient à la fois collaborer et être en compétition sur un marché (Brandenburger & Nalebuff, 1996), apparaît superficiel. Il évince en effet l'idée centrale de la coopération comme concept scientifique d'une tension entre collaboration et compétition que les acteurs cherchent à résoudre. L'extension de ce référentiel de coopération qui est déjà une norme en matière de provision de services publics sanitaires et sociaux (Stentoft, Mikkelsen & Ingstrup, 2018 ; Nyssens, 2016) à des domaines d'action publique dont l'objet est la promotion de valeurs interroge. Cette articulation hiérarchie-marché qui apparaît dans la promotion de la compétition par les pouvoirs publics est la plus grande source de méfiance des acteurs associatifs envers leur partenaire public, ceux-ci identifiant la régulation de marché comme le principal frein à la dynamique collaborative intra-secteur et intersecteurs.

II.2.1.2 La compétition prédatrice comme catalyseur d'une collaboration défensive

Le risque perçu de prédation induit par la concurrence de marché (Irvin, 2010) entre les associations, les associations et les entreprises, et potentiellement les associations et les pouvoirs publics explique que les associations appréhendent la compétition comme le frein majeur de la collaboration. L'incompatibilité collaboration-compétition apparaît si forte que nous retrouvons l'idée que la régulation de marché peut jouer un rôle catalyseur sur la collaboration dont l'objet est la défense d'intérêts sectoriels contre le marché (Irvin, 2010). Dans cette optique, la collaboration est théorisée comme la réponse collective devant être apportée pour lutter contre la mise en compétition. Une identité collaborative associative se crée contre l'ennemi abstrait du marché, avec un soutien recherché des acteurs publics. Il s'agit de l'idée que l'acteur public peut accompagner les associations à s'organiser collectivement contre le marché ou pour en divertir les dispositifs (exemples : répartition des appels à projets, soutien hiérarchique à la création d'une norme collaborative restreignant la concurrence). Le marché suscite la fédération des associations et aide au cadrage de l'interdépendance des acteurs. La collaboration devient une modalité de résistance collective voire un projet alternatif aux relations concurrentielles existantes - la crédibilité perçue de ce projet étant évaluée de façon diverse selon les positions dans le champ associatif. Le rejet de la concurrence, dans les discours mais aussi dans les pratiques est ainsi un élément déterminant du processus de construction de confiance entre les acteurs associatifs du Groupe Égalité. La collaboration contre la concurrence peut appuyer l'affirmation de valeurs du secteur associatif contribuant à une fierté collaborative et à la valorisation de la collaboration pour elle-même (Vangen & Huxham, 2010) : la confiance face à la méfiance généralisée, la solidarité et le collectif face à la compétition et l'individualisme, le changement social et la vision durable et de long terme face aux intérêts égoïstes de court terme. La stimulation de cette collaboration défensive, dont l'objet est la défense des intérêts sectoriels face à la compétition, contraste avec le rôle inhibiteur de la compétition pour la collaboration dont l'objet est la conduite de l'action publique.

II.2.1.3 Une collaboration cadrée par des dispositifs de mise en concurrence

La collaboration se développe encadrée dans la logique de marché qui constitue le cadre de son développement, en contraignant notamment les outils, instruments et dispositifs pouvant être mobilisés. Les acteurs se retrouvent fréquemment face aux limites de poursuivre le développement de la concurrence en utilisant les outils de mise en concurrence (Pupion &

Chappoz, 2015) issus du marché et convoyant le NPM. Ainsi, la sélection des partenaires associatifs est intriquée dans les dispositifs de sélection et de financement relevant de la mise en concurrence (l'appel d'offre) ou dont l'esprit a été colonisé par le marché (l'appel à projets) (Robelet, 2017 ; Cottin-Marx et al., 2017). L'efficacité des acteurs associatifs et leur intégration à la collaboration avec les pouvoirs publics est évaluée à l'aune de leur capacité à s'intégrer à ces dispositifs et à mobiliser les acteurs de leur environnement pour dégager des ressources pour leur action et pour la collaboration, notamment en provenance des acteurs du marché (philanthropie des fondations d'entreprise). Le contrôle de la collaboration est exclusivement orienté vers l'obligation des associations de rendre compte au partenaire public, reproduisant une relation verticale de commanditaire public à prestataire associatif. Cela contraint le processus de construction de confiance nécessaire à la dynamique collaborative (Bryson et al., 2015). Comme le soulève une expression communément reprise, « la confiance n'exclut pas le contrôle²⁷⁴ » et les liens entre confiance et contrôle doivent davantage être envisagés comme une dialectique que comme une opposition (Fenneteau & Naro, 2005). L'unidirectionnalité des dispositifs de contrôle et l'absence de possibilité d'un contrôle des acteurs associatifs sur le respect des engagements pris par les acteurs gouvernementaux limite la dynamique collaborative. Les outils de suivi et d'évaluation de la collaboration sont lacunaires et régis par la logique marchande. L'efficacité de la collaboration est affichée à l'aune d'indicateurs facilement quantifiables (nombre de réunions, nombre de personnes présentes aux réunions, nombre de personnes formées/coût) (Scott, 2016 ; Gillet et al., 2016). Cela évoque une « force du nombre comme impératif managérial » (Talpin, 2018) néolibéral (Desrosières, 2012) que les tensions autour du Projet cartographie illustrent : le nombre d'initiatives existantes est privilégié par rapport au contenu et à la vérification de la fiabilité, de la qualité et de l'impact effectif des actions. On y voit une culture de l'évaluation (Dejean, Bourassin & Mortreux, 1998) centrée sur des indicateurs quantitatifs de court terme (Eynaud, & Mourey, 2015). Or, ces indicateurs semblent peu adaptés à l'objet de la collaboration, la conduite d'une action publique visant le changement culturel. La question de l'évaluation de la collaboration gouvernements-associations soulève *in fine* celle de l'évaluation de l'action publique, compte tenu de l'objet de la collaboration. La collaboration observée dans le Groupe Égalité donne l'impression que les acteurs « naviguent à vue » ; la production constante de chiffres semble une contrainte pour les acteurs sans que ces modalités d'évaluation ne semblent éclairer la construction collaborative. Nous rejoignons la défense de l'évaluation par Véronique Chanut (2010) : celle-ci ne pouvant

²⁷⁴ Citation attribuée à Lénine.

être restreinte à « l'orthodoxie évaluative » (Chanut, 2010 : 29) prévalente, centrée sur les résultats plutôt que sur les processus. Il est possible et souhaitable de penser d'autres modalités d'évaluation, coconstruites avec les acteurs.

Le marché encadre les modalités de collaboration pouvant être développées. L'usage de dispositifs concurrentiels n'empêche pas les acteurs de collaborer mais contraint la collaboration. Les acteurs ont des marges de manœuvre vis-à-vis de ces dispositifs par leurs usages, mais ces possibilités de détournement sont limitées : la volonté de se concerter collectivement pour répartir volontairement les réponses aux appels à projets - une forme d'entente associative possible légalement - ou celle de systématiser les réponses collectives à des AAP manifestent cette marge d'appropriation des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2005) pour les acteurs. Ce bricolage par les acteurs amène toutefois à discuter des limites d'une gouvernance collaborative sans outils de gestion adaptés et dédiés spécifiquement aux nouvelles relations souhaitant être construites entre État et associations.

II.2.2 La collaboration comme sélection des formes associatives adaptées au marché

II.2.2.1 Un vecteur d'une professionnalisation des associations définie contre le militantisme

La collaboration encadrée dans la logique de régulation de marché est le véhicule de cadrages du fonctionnement associatif et de l'action associative compatibles avec le marché et avec le projet néolibéral. À travers le processus collaboratif, l'injonction à la professionnalisation des associations est renforcée : la professionnalisation est une condition de participation à la collaboration et le processus collaboratif doit diffuser cette norme. Une vision hégémonique de la professionnalisation est promue par les acteurs gouvernementaux au travers de la collaboration, mais aussi véhiculée par les acteurs associatifs eux-mêmes. L'objectif du Groupe Égalité de professionnaliser un champ de l'égalité défini comme « militant », « non-employeuses » et devant « monter en compétences » pour répondre aux problèmes publics illustre cette tension. Cette professionnalisation est présentée comme neutre, garante de l'efficacité de l'action associative et donc de l'action publique qui en dépend. La promotion de la professionnalisation des associations au travers de la dynamique collaborative effectue une césure entre le professionnel et le professionnalisme d'une part et le militantisme de l'autre. Professionnalisation et salarisation des associations sont indistinctes (Dussuet & Flahault, 2010). Ce résultat résonne avec ce que Simon Cottin-Marx (2016) avait constaté dans sa thèse sur le Dispositif local d'accompagnement : si l'adoption de standards de gestion des entreprises avait bénéficié à la stabilité financière, l'accompagnement des structures de l'ESS par l'État

était vecteur d'une professionnalisation définie contre le militantisme. Cette construction dichotomique est explicitement contestée par certains acteurs associatifs rencontrés, y compris dans les structures employeuses ou souhaitant développer la salarisation. Comme souligné dans le cas des politiques de l'emploi, l'opposition du professionnalisme au militantisme ne va pas de soi :

« Opposer « militantisme » ou « bénévolat » à « professionnalisme » n'est pas une dichotomie évidente : on opposerait plus naturellement « professionnel » à son antonyme « amateur ». Ici, l'association « militante » au projet politique fort est présentée comme incompatible avec l'image de l'association « professionnelle » prestataire qui saurait, quant à elle, faire des dossiers, parler le « même langage » que l'administration, répondre aux attentes des pouvoirs publics. (...) [L]e développement de l'emploi dans les associations fait évidence. « Professionnaliser », c'est avoir des salariés » (Cottin-Marx, 2016 : 16).

La professionnalisation renvoie à la sélection par l'acteur public au travers du processus collaboratif de certaines formes associatives légitimes et de définition de ce qui relève du savoir et du non-savoir. Le savoir associatif légitime est le savoir professionnel tandis que les savoirs militants apparaissent relégués au rang de non-savoirs (Lochard & Simonet, 2009 ; Baillie Smith, & Jenkins, 2011 ; Roy, 2011). Ces attributs du professionnalisme et du militantisme ont par ailleurs une dimension genrée sous-jacente, souvent soulevée par nos interlocuteurs et interlocutrices, alors que la promotion de l'égalité - en administration, dans les associations, en entreprise - est marquée comme un passe-temps féminin (Flahault et al., 2014). On retrouve l'opposition traditionnelle des attributs sociaux de la féminité et de la masculinité et leur hiérarchisation²⁷⁵ (Héritier, 2002) en Occident, avec un militantisme associé à l'affect et au relationnel et un professionnalisme associé à la rationalité, la technicité et l'expertise. Le militantisme des associations d'égalité renvoie à l'idéal-type de la militante féministe, nécessairement une femme (Jacquemart & Filleuil, 2015), qui revendique sur base d'une idéologie et est impliquée dans une association de plaidoyer, non employeuse. Les compétences qui lui sont attribuées sont relationnelles : la capacité à mobiliser en nombre, et à mobiliser leurs relations et réseaux. Cela nie la grande diversité des activités des organisations féministes

²⁷⁵ Héritier (2005) se réfère à la valence différentielle des sexes. Selon elle, les caractéristiques (qualités, défauts, attributs, tâches) attribuées aux hommes et aux femmes dans les sociétés peuvent varier selon les contextes géographiques, culturels, historiques - preuve qu'elles sont socialement construites - mais la constante dans l'ensemble des sociétés est la supériorité sociale des caractéristiques attribuées aux hommes sur celles des femmes, quel que soit leur contenu.

(Funk, 2013 ; Martin, 1990) et les multiples visages du militantisme féministe²⁷⁶. La reconnaissance ou non du caractère technique des compétences n'apparaît pas fonction des caractéristiques intrinsèques de l'activité mais de la salarisation et de l'adoption d'un cadrage de l'action associative par l'expertise et sur le modèle de l'entreprise privée. Ce cadrage de la professionnalisation permet d'appréhender les associations par leur fonction productive, comme lieu de travail (Cottin-Marx, 2016) au détriment d'une approche par leur fonction politique, comme lieu d'engagement, de socialisation.

Idéal type	Professionnalisme	Militantisme
Caractéristique		
Cadrage des compétences	Maîtrise de compétences techniques, rares	Déni de compétences spécifiques, amateurisme, compétences exclusivement relationnelles
Moteur de l'action associative	Rationalité	Émotions, Affect
Résultats	Efficace, efficient	Inefficace, gaspillant les ressources
Cadrage du travail	Salariat, qualification et spécialisation des travailleurs	Bénévolat, engagement, identité Marginale sécante
Identité des membres	L'expert de l'égalité	La militante féministe
Engagement	Pragmatique, réflexif, individuel	Politique, collectif
Cadrage de l'objectif organisationnel	Marché de l'égalité	Cause de l'égalité
Conceptualisation de l'association	Lieu de travail productif Fonction économique	Lieu d'engagement, de politisation, improductif Fonction politique

Tableau 19 : L'opposition du professionnalisme et du militantisme mis en œuvre dans la collaboration

Le rapport des acteurs à l'État est envisagé comme le principal vecteur de cette conception réductrice de la professionnalisation (Cottin-Marx, 2016 ; Ospital & Templier, 2018) : la professionnalisation apparaît comme un processus dialectique liant les membres des associations et les acteurs de leur environnement avec lesquels ils interagissent, notamment gouvernementaux (Demazière, 2009) et comme un instrument de gouvernement.

²⁷⁶ Si on prend l'exemple du Mouvement du Planning familial, créé en 1956, on a un exemple d'un militantisme qui n'exclut pas les activités de plaidoyer mais dont le cœur des activités est centré sur la provision de services d'accès aux droits et sur la maîtrise de compétences techniques (médicales, juridiques...). La salarisation de l'association n'a pas fait disparaître la référence au militantisme et le recours aux militants et militantes bénévoles, le Planning rejetant même l'idée de professionnalisation au nom de ces valeurs (Flahault, 2013).

II.2.2.2 La collaboration comme vecteur d'un cadrage entrepreneurial de l'action associative

L'étude de cas montre le rôle que joue la dynamique collaborative pour la diffusion et la reproduction d'un cadrage de l'action associative par l'entrepreneuriat social. Eikenberry et Kluser (2004) avait déjà souligné que l'entrepreneuriat social peut être appréhendé comme une mode managériale (Mair, 2011 : 15) dont l'hégémonie est assurée par le portage par des élites économiques et politiques, notamment via les organisations gouvernementales. Ici, nous montrons comment la dynamique collaborative sert à ce portage, en l'associant à la norme de professionnalisation. Les acteurs publics participent au travers de leur investissement dans le processus collaboratif à prescrire le modèle d'entrepreneuriat social comme unique manière d'organiser le fonctionnement associatif et de cadrer l'action associative. Le professionnalisme des associations est de plus en plus cadré par la capacité des membres des associations d'égalité à développer des modèles économiques fondés sur la diversification des ressources et la moindre dépendance aux subventions publiques, via la mobilisation de fonds privés. Il s'agit d'un modèle qui est explicitement promu, notamment à travers le discours d'absence « d'argent magique » lorsque les questions du manque de financements publics de la politique publique et de l'absence de moyens supplémentaires dédiés au renforcement de la dynamique collaborative sont soulevées. Les acteurs associatifs intériorisent cette prescription : présenter son action sous le prisme entrepreneurial est perçu comme un moyen d'assurer leur légitimité (Willems, Waldner, Dere, Matsuo & Högy, 2017) et d'être reconnu de l'acteur public. La forme organisationnelle associative fait l'objet d'un discours minimisant voire effaçant ses différences avec l'entreprise privée. Les acteurs associatifs se font eux-mêmes vecteurs de l'idée d'un « vieux modèle des associations » (peu rigoureuses, amateurs, opaques, voire clientélistes) dépassé, au profit de la célébration de la rigueur de la gestion d'entreprise, puis du rôle de l'entrepreneur (Valéau & Boncler, 2012). Même lorsqu'ils émettent des critiques quant à ce référentiel, les acteurs associatifs contribuent à leur diffusion, en devenant des relais de la prescription auprès des autres acteurs associatifs. À travers la collaboration, les acteurs gouvernementaux véhiculent une uniformisation des discours et des fonctionnements associatifs qui correspond au contexte néolibéral. Elle dessine un encastrement de la logique collaborative dans la logique de marché : la collaboration créée ne remet pas en cause la mise en compétition généralisée et la renforce même.

Cette section a proposé de discuter les résultats obtenus en regard des travaux existants sur l'articulation de la collaboration avec les logiques de régulation de marché et hiérarchique.

Nous proposons un approfondissement du rôle de la hiérarchie dans le maintien de l'engagement collaboratif des partenaires à travers la mise en avant d'un effet de cliquet collaboratif. L'enjeu de l'articulation collaboration-hiérarchie doit d'après nous être déplacé de la légitimité de la régulation hiérarchique de la collaboration aux modalités d'exercice légitimes et éthiques de la hiérarchie en contexte collaboratif. Nous avons montré que l'encastrement de la collaboration dans la logique de marché cadre l'action des acteurs : la collaboration est contrainte par l'utilisation des outils de mise en compétition, ce qui soulève des contradictions. La collaboration apparaît du fait de cet encastrement le véhicule d'une sélection des formes associatives compatibles avec le marché. Le rôle des acteurs publics dans l'uniformisation des discours et pratiques associatifs peut être questionné en termes d'éthique des responsables publics vis-à-vis des partenaires associatifs, mais aussi pour ses implications sur l'action publique.

Section III. Vers un management public collaboratif ?

Cette section propose une réflexion sur l'avènement d'un paradigme de l'action publique fondée sur la collaboration. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous montrons que le double encastrement actuel de la collaboration dans les logiques de régulation et de marché amène à concevoir la Nouvelle gouvernance comme un prolongement du NPM davantage que comme une rupture (*section III.1*). Ensuite, nous discutons des conditions d'émergence de la collaboration comme cœur d'un paradigme post-NPM en menant une réflexion sur la transformation nécessaire du rôle des responsables publics et de la construction d'une éthique du management public collaboratif (*section III.2*).

III.1 Collaboration et NPM : une relation ambiguë

Cette section offre une discussion sur la place de la collaboration dans les paradigmes de l'action publique et leur transformation. À cet effet, la section est divisée en deux sous-sections. D'abord, nous soulignons que la collaboration érigée comme idéal post-NPM semble un vecteur de son renouvellement (*sous-section II.1.1*). Ensuite, nous montrons que l'encastrement de la collaboration gouvernements-associations dans la logique de marché participe à la rationalisation néolibérale de l'État et de l'action publique (*sous-section II.1.2*).

III.1.1 La collaboration : idéal post-NPM ou vecteur d'un néo-NPM ?

III.1.1.1 La collaboration comme idéal post-NPM

Notre étude permet de questionner l'idée que la collaboration dans l'ère de la Nouvelle gouvernance publique soit au fondement d'un paradigme de l'action publique et de l'État post-NPM (Christensen, 2012). Nous y retrouvons le portage de la collaboration comme idéal de rupture avec le NPM (Eriksson et al. 2019 ; Matyjasik & Guenoun, 2019). La collaboration est conceptualisée par les acteurs publics qui la mettent en œuvre comme opposée au rapport de commanditaire public à prestataire associatif que les outils de marché ont favorisé. Elle s'inscrit dans une volonté de renouvellement des relations et une prise en compte de la spécificité des contextes territoriaux, remettant ainsi en cause l'idée que la transposition des méthodes de gestion issues du secteur privé soit un gage universel d'efficacité de l'action publique. Les acteurs associatifs placent en la collaboration un espoir de dépasser une mise en concurrence généralisée synonyme d'appauvrissement de leurs répertoires d'actions et de déstabilisation des réseaux associatifs. L'idéal des praticiens et praticiennes résonne avec la conceptualisation académique de la Nouvelle gouvernance comme dépassement du NPM et de ses dérives, par une prise en compte de la diversité et de la spécificité des organisations publiques comme associatives et la préservation de ces différences comme gage d'efficacité de l'action publique. Les pratiques de la collaboration remettent pourtant en cause cette idée d'un dépassement du NPM, soulignant ainsi le risque déjà relevé (Matyjasik & Guenoun, 2019 : 14) de confondre le projet normatif de dépasser le NPM et la transformation réelle des pratiques (Clegg et al., 2011²⁷⁷).

Bezes (2018) souligne que l'institutionnalisation des pratiques du NPM n'avait pas été remise en cause par les critiques dont le paradigme a fait l'objet depuis les années 2000 ; la crise de 2008 censée déstabiliser le NPM en exposant ses limites semblerait plutôt l'avoir renforcé. Cela résonne avec notre étude : la collaboration portée comme alternative à la concurrence ne remet pas en cause les pratiques du NPM et les modalités relationnelles entre acteurs associatifs et publics héritées du NPM : on y retrouve notamment la tendance au renforcement des contrôles du principal public sur les agents associatifs et la prégnance de

²⁷⁷ Ces auteurs évoquent une tendance à *l'après-tisme* (« beyondism ») dans la sphère académique : l'idée d'un empressement à penser des modèles post (post-NPM, post-bureaucratiques) et la confusion entre l'aspiration d'un changement de modèle et la persistance voire le renouvellement des anciennes pratiques. Malgré la volonté de faire « table rase », l'avènement d'un modèle post-bureaucratique n'a ainsi pas signifié la fin du modèle wébérien de l'administration annoncé et aurait même promu une conception néo-wébérienne.

l'évaluation quantifiée. Les rapports de pouvoir se trouvent toutefois dissimulés par le discours collaboratif.

III.1.1.2 La collaboration comme absorption de la critique et caution éthique du NPM ?

L'encastrement de la logique de collaboration dans la logique de régulation de marché fait apparaître la collaboration comme une poursuite et même un renouvellement du NPM plutôt qu'une rupture. Nous y retrouvons les développements de Larsson (2019) sur l'absorption d'une rationalité collaborative s'opposant initialement aux gouvernementalités libérales qui vient s'y intégrer, piégeant les acteurs souhaitant transformer les modes d'organisation de l'action publique existants. Acteurs publics comme associatifs souhaitant horizontaliser leurs relations et développer la coordination par la confiance sont contraints d'utiliser des dispositifs de marché. Les acteurs associatifs se retrouvent dans une situation particulièrement paradoxale où ils doivent s'intégrer aux dispositifs de mise en concurrence et adopter les discours et cadrages de l'activité néolibéraux pour promouvoir des projets alternatifs (le féminisme, l'ESS) au capitalisme néo-libéral et au NPM comme doctrine du management public qui en dérive (Bezes, 2009).

On retrouve le questionnement autour de la solubilité de l'éthique et de la critique associationniste dans le néo-libéralisme et dans le NPM déjà mis en lumière dans le cas des mutuelles par Giordano, Le Goff et Malherbe (2015). Ce mécanisme d'absorption de la collaboration dans le NPM résonne avec les travaux de Chiapello et Boltanski (1999) dans *le Nouvel esprit du capitalisme* sur la capacité de ce dernier à désarmer des critiques anticapitalistes (artiste, écologique, féministe...) en les intégrant dans le système (marchandisation de la critique, capitalisme vert, post-féminisme). La Nouvelle gouvernance peut alors apparaître comme une poursuite du NPM bénéficiant de la légitimité éthique et démocratique de la collaboration, renforçant le projet néolibéral qui en est au cœur.

III.1.2 La collaboration comme instrument de rationalisation de l'État et des finances publiques

III.1.2.1 Du financement de la collaboration à la collaboration comme stratégie de financement

La collaboration avec les associations apparaît dans notre étude de cas une réponse à un manque de ressources des politiques publiques d'égalité. La collaboration se révèle non seulement comme un instrument d'action publique (Ansell & Gash, 2017 ; Lascoumes et Le

Galès, 2007) mais aussi comme un instrument de financement de l'action publique. Dans le cas des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, la mobilisation des associations sous un mode plus horizontal s'explique par la sous-dotation chronique, et la pression collaborative semble renforcée par les politiques d'austérité budgétaire. La diffusion du discours collaboratif en matière d'action publique apparaît donc liée à l'injonction que reçoivent les acteurs publics de rationaliser l'action publique par la participation d'acteurs extra-gouvernementaux, mais aussi à rationaliser les dépenses publiques. Le cadrage des partenaires associatifs comme entrepreneurs sociaux le souligne : dans la collaboration, l'entrepreneur social associatif doit être capable de dégager de nouvelles sources de financement, notamment en mobilisant les fondations d'entreprise et en demandant moins de subventions publiques (Valéau & Boncler, 2012). La collaboration avec les associations ainsi envisagée peut apparaître comme un palliatif du manque de financement public des politiques publiques, particulièrement pour les plus dominées. Elle permet d'évincer la question du manque de financements publics en déplaçant la responsabilité de la recherche de financements sur les partenaires associatifs.

III.1.2.2 Collaboration et privatisation de l'action publique ?

La collaboration gouvernements-associations encadrée dans la logique de marché fait valoir certains modèles de solidarité, certaines conceptions de la société civile, certaines formes associatives et *in fine* une conception de l'État et de l'action publique (Valéau & Boncler, 2012). La mobilisation de la professionnalisation des associations et du modèle de l'entrepreneuriat social dans la collaboration véhicule un modèle de solidarité philanthropique, dans lequel c'est l'engagement volontaire d'un acteur visionnaire qui corrige les problèmes sociaux existants en mobilisant des partenaires, des clients, des investisseurs ou des mécènes. En l'occurrence, les associations sont incitées au travers de la collaboration à rechercher le soutien financier des entreprises et des fondations d'entreprise pour financer une action associative qui forme la politique publique d'égalité. Considérant l'objet de la collaboration, l'action publique, la transformation souhaitée du financement soulève la question de l'extension de la dynamique de privatisation de l'action publique (Bergeron, Castel & Nouguez, 2011 ; Lipsky & Smith, 1990 ; Hély, 2008, Cottin-Marx, 2018). Le recours massif à la délégation aux associations pouvait déjà être interprétée comme une privatisation de l'action publique. La privatisation du financement des politiques publiques portée dans la collaboration gouvernements-associations peut susciter des questionnements. Les impacts de ce mode de financement désiré en termes d'harmonisation de l'action publique sur l'ensemble du territoire et des axes privilégiés des politiques publiques

doivent être discutés. Le risque est celui d'une politique publique se développant à partir d'acteurs privés amenés à la financer et à « investir » dans les actions menées.

Dans le cas de l'égalité entre les femmes et les hommes, le soutien financier effectif des fondations d'entreprise aux associations d'égalité apparaît très surestimé par rapport à ces réalités actuelles (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016 ; Rapport CESE et partenaires, 2018). Les incitations à la privatisation des financements d'une action associative formant la politique publique d'égalité peuvent susciter des inquiétudes sur le contenu de ces politiques et leur application. L'investissement croissant du champ de l'égalité par le marché a déjà appauvri le pluralisme de conceptions de l'égalité, vers une égalité *élitiste* (Pochic, 2018) centrée sur l'argument utilitaire de l'égalité, comme facteur de performance économique (Sénac, 2015). Faire reposer les actions associatives sur la philanthropie privée présente des limites. Nous constatons ainsi que les actions de Recherches Femmes* portant sur l'ouverture des femmes aux métiers non-mixtes est très soutenue par les entreprises dans les filières d'emplois en tension (ingénierie, transports, numérique) : la lutte contre les stéréotypes genrés dans l'orientation y est perçue comme un moyen d'agrandir le bassin d'emploi à court et moyen terme. En revanche, l'association trouve beaucoup moins de soutien sur les actions dans les filières où la performance économique est assurée par la ségrégation genrée et l'exploitation économique de la main d'œuvre féminine - par exemple dans le secteur du soin et du service à la personne²⁷⁸ (Hamrouni, 2013). Trouver des sponsors privés pour questionner la valorisation économique et sociale des métiers féminins, et la valence différentielle des sexes sous-jacente (Héritier, 2005) semble difficile. L'argument utilitaire de l'égalité peut dans certains cas entrer en tension avec l'argument éthique, et la dynamique de privatisation du financement des politiques publiques d'égalité semble signifier la prévalence de l'argument utilitaire. Elle favorise l'expression de féminismes modérés (Lewis et al., 2019), qui ne remettent pas en cause les inégalités systémiques mais cherchent à les corriger. Les activités plus difficilement intégrables à un marché concurrentiel, comme la lutte contre les violences faites aux femmes relèveraient alors d'une logique philanthropique : elles dépendraient des ressources attribuées par les entreprises aux associations notamment dans le cadre de leur responsabilité sociale. Or, si l'intégration de l'égalité aux politiques RSE apparaît importante (Falcoz, 2018) pour conduire

²⁷⁸ La difficulté à mobiliser les associations de ce secteur dans les actions du Groupe Égalité apparaît ici symptomatique. Alors que les associations sportives et culturelles voient une congruence entre la poursuite de l'égalité dans le projet associatif et leur modèle économique (augmentation potentielle du nombre de licenciées par exemple, développement de nouvelles activités...), les associations du secteur social, dont le modèle économique est fondé sur l'utilisation de main d'œuvre féminine avec des conditions d'emploi précaires sont difficiles à sensibiliser sur la question.

l'objectif de changement culturel, la confusion entre politiques publiques et RSE soulève des tensions.

III.2 Repenser le rôle des acteurs publics et construire une éthique du management public collaboratif

Cette section propose de discuter des conditions d'émergence d'un paradigme d'action publique post-NPM centré sur la collaboration. Nous y soutenons la nécessaire transformation du rôle des acteurs publics et la construction d'une éthique du management public collaboratif. À cet effet, elle est divisée en trois sous-sections. D'abord, nous soutenons que les acteurs publics ont une responsabilité spécifique vis-à-vis de leurs partenaires associatifs et doivent tenir compte des impacts de la collaboration sur les associations (*section II.2.1*). Ensuite, nous montrons que l'enjeu de la construction d'une éthique du management public collaboratif concerne la reconnaissance de la diversité des partenaires et la préservation des différences (*section II.2.2*). Enfin, nous soulignons que le management public collaboratif doit reconsidérer la place de la dialectique consensus/conflict (*section II.2.3*).

II.2.1 Une responsabilité vis-à-vis des impacts de la collaboration sur les associations

II.2.1.1 Collaboration, risques psychosociaux et stigmatisme du militantisme

L'émergence d'une gouvernance publique collaborative comme un nouveau paradigme d'action publique capable de se distinguer du NPM implique de repenser le rôle et la responsabilité du management public. Notre étude de cas souligne des enjeux éthiques (Pupion, 2015) pour les acteurs publics dans leur gestion des relations avec les acteurs associatifs. Cette préoccupation sur la bonne manière de conduire multilatéralement l'action publique doit prendre particulièrement en compte les effets organisationnels du partenariat sur les associations, dans un contexte d'asymétrie de relations persistantes.

D'abord, la question de la responsabilité des acteurs publics vis-à-vis des risques psychosociaux pour les travailleurs et travailleuses associatifs doit être posée. Notre étude montre que les relations gouvernements-associations participent au renforcement de ces risques en renforçant la pression concurrentielle sur les associations, en invisibilisant les rapports de force et en déléguant la responsabilité de la recherche de fonds sur les associations. Les acteurs associatifs gèrent au quotidien les injonctions paradoxales à collaborer tout en s'inscrivant dans la concurrence. Cette situation met les travailleurs et travailleuses face à des dilemmes éthiques

importants et à une déstabilisation identitaire. La collaboration véhicule un véritable stigmatisme (Goffman, 1975) du militantisme à travers une norme de professionnalisation présentée comme neutre. Les travailleurs et travailleuses associatifs sont amenés à gérer ce stigmatisme, qui représente le caractère politique de l'association. En fonction des activités associatives, ce stigmatisme les discrédite (associations de plaidoyer) ou les rend discréditables.

Dans le cas de l'égalité entre les femmes et les hommes, nous avons constaté à quel point l'idéal d'associations promu dans la collaboration méconnaît les réalités du fonctionnement associatif, et notamment la place de l'engagement et de la poursuite de l'intérêt général dans la motivation des travailleurs et travailleuses. Cela peut sembler paradoxal avec les dynamiques de rapprochement entre management public et management associatif (Mitchell & Schmitz, 2019). En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, Mehrotra, Kimball et Wahab (2016) ont montré que le passage d'un modèle mixte de salariat et d'engagement militant bénévole à un modèle de salariat complet avait détérioré la qualité de la prise en charge des femmes victimes de violences domestiques en affectant la motivation de service public des travailleurs et travailleuses notamment. La conception de la professionnalisation véhiculée dans la collaboration nie la place du bénévolat et de l'engagement politique dans les projets associatifs, mais aussi au sein même des institutions publiques en charge du droit des femmes (Rapport Comité ONU Femmes France et partenaires, 2016). Elle promeut un idéal de division du travail et de spécialisation qui ne correspond pas à la polyvalence des travailleurs et travailleuses associatifs. Dans l'ensemble des associations cherchant à répondre à l'impératif de professionnalisation, nous avons constaté la persistance d'un *engagement timbre* (Ion, 2012), le maintien d'attitudes civiques collectives (Vantilborgh et al., 2011) et une résistance à l'engagement *post-it* (Ion, 2012), nomade et à des styles de travail plus individualistes. Elle contraste avec le fantasme de travailleurs et travailleuses associatifs professionnalisés rejetant le militantisme au profit de l'expertise, formant un mercenariat associatif pouvant être loué au service de marchés-causes divers. La faiblesse de rémunération dans les associations employeuses de l'égalité²⁷⁹ - en comparaison aux postes en administration ou en entreprise

²⁷⁹ La question de la comparaison statistique des salaires associatifs et du secteur privé doit être prise avec précaution et nuance. D'abord, quand la comparaison statistique directe est possible (cas d'un secteur d'activité où entreprises et associations évoluent, avec des métiers similaires), l'hypothèse commune d'une moindre rémunération n'est pas toujours vérifiée. Nirello et Prouteau (2016) montrent ainsi que les différences salariales entre secteurs associatif et privé lucratif sont quasi-nulles dans le secteur de la santé et du social - par exemple, entre une aide à domicile en association ou en entreprise -, et que d'autres sont liées à la variabilité des horaires de travail (associations et entreprises du spectacle). Dans le secteur de la promotion de l'égalité, beaucoup d'activités ne sont pas directement comparables au secteur privé parce que la majorité des activités sont conduites par des associations et non investies par les acteurs du marché (exemples : formations dans les écoles,

auxquels les membres pourraient prétendre compte tenu de leurs qualifications - peut l'expliquer. La capacité à se conformer aux exigences du partenaire public n'est pas synonyme d'une disparition du militantisme, mais d'un travail de dissimulation active qui pèse sur le quotidien des membres.

II.2.1.2 Collaboration, dépolitisation et déstabilisation des réseaux associatifs

La sélection des formes associatives adaptées au marché au travers de la collaboration ravive les débats sur la gouvernance en réseau comme vecteur insidieux de cooptation des associations (O'Toole & Meier, 2004 ; 2006). Le cadrage associatif promu dans la collaboration nourrit d'une part une dépolitisation des OMS féministes, une forme d'ONGisation (Lang, 1997 ; Moallic, 2017). D'autre part, elle produit à travers la stigmatisation du militantisme et la promotion de la concurrence la polarisation du champ associatif. Dans le cas de l'égalité, cette tension est aiguë puisqu'on peut conceptualiser des stratégies interactionnelles de gestion de stigmatisme : les acteurs publics spécialisés eux-mêmes stigmatisés sur le fondement de leur image militante (Dauphin, 2010 ; Spanou, 1991) transfèrent ce stigmatisme sur les associations, celles capables de le mettre à distance le retransférant sur les associations ne le pouvant pas. Cela amène les associations exclues de la collaboration, car ne pouvant pas entrer dans une dynamique de professionnalisation définie par le marché, à formuler un rejet de la professionnalisation²⁸⁰ comme rejet démocratique du marché (Eikenberry, 2009). Ce constat nourrit le débat dans la littérature sur les organisations féministes sur la cooptation de l'agenda féministe (Fraser, 2013), la dépolitisation du mouvement (Jad, 2007) par l'État néolibéral et leurs liens avec la transformation des formes organisationnelles du mouvement social et la salarisation.

centres de planification familiale). Lorsqu'il existe des activités comparables, par exemple dans le conseil en égalité professionnelle, les différences salariales sont nettes, mais ne doivent pas être caricaturées. Les salaires des consultants dans les grands groupes généralistes qui investissent le marché de l'égalité sont nettement supérieurs aux rémunérations des consultantes associatives, mais les entreprises privées du secteur sont très hétérogènes. Malgré l'absence d'étude statistique à ce jour dans ce domaine, il est probable que les écarts moyens de rémunération entre cabinets de conseil spécialisés privés, généralement de petite taille, ou consultantes indépendantes et consultantes en associations soient beaucoup moins flagrants.

²⁸⁰ Ce rejet systématique peut entraîner des contradictions idéologiques. Ainsi, alors que la valorisation économique et sociale du travail effectué par les femmes est généralement revendiquée, l'association du travail pour l'égalité rémunéré à la cooptation peut apparaître paradoxal. Le rejet du référentiel de professionnalisation par le Planning conduit ainsi à « entérine[r] que les femmes peuvent se contenter d'activités professionnelles non reconnues, que leurs compétences ne relèvent pas d'un diplôme, qu'une activité professionnelle à temps partiel voire très partiel est acceptable, et que le salaire partiel ou très partiel qui en découle est lui aussi acceptable. » (Flahault, 2013 : 64).

« L'ONGisation de la politique menace de transformer la résistance en travail salarié bien élevé, raisonnable qu'on ferait de neuf heures à dix-sept heures » (Roy, 2004 : 45, cité par Roy, 2011, 587, notre traduction).

La polarisation empêche de formuler des conceptions alternatives de la professionnalisation (Jones et al. 2011) qui pourraient réconcilier professionnalisme et militantisme. Dans le cas des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, cette polarisation du champ associatif peut apparaître inquiétante : dans le contexte actuel, la complémentarité associative est la clef de la prise en charge de l'égalité comme problème public, tout particulièrement pour l'accompagnement des personnes en situation de marginalité, comme les femmes victimes de violences. La dynamique collaborative à travers le stigmate du militantisme qu'elle véhicule pourrait donc affaiblir l'efficacité d'actions associatives fondées sur une prise en charge en réseau.

II.2.2 Reconnaissance de la diversité associative et préservation des différences

II.2.2.1 La tension unité/diversité au cœur des enjeux de collaboration

La littérature envisage peu les risques que représente la construction de modalités relationnelles avec les associations pour les acteurs publics. Pourtant, la façon de gérer la diversité des parties prenantes à l'action publique par l'uniformisation des associations dévoile en creux les risques et l'incertitude amenée par cette diversité, alors que les cultures administratives sont tournées vers l'aversion au risque et le contrôle (Trosa & Perret, 2005) dans un contexte de rationalisation de l'État. La difficulté des acteurs publics à trouver leur rôle dans la collaboration s'explique par une tension portant sur la reconnaissance de la diversité par l'État. La tension unité/diversité est déjà identifiée comme une source de conflit dans le processus collaboratif (Bryson et al., 2015). Alors que le discours collaboratif valorise le pluralisme et la diversité des parties prenantes, les pratiques de collaboration des acteurs publics s'inscrivent dans une volonté de lisser voir de faire disparaître ces différences. Elles limitent l'hétérogénéité des associations par les normes de professionnalisation véhiculées et la promotion d'un cadrage entrepreneurial des associations. Le bon partenaire associatif pour l'État est une association capable d'adopter une perspective gestionnaire et une culture administrative et de mobiliser le discours entrepreneurial dans une perspective de modernisation de l'État. La gestion de la diversité des partenaires par les acteurs gouvernementaux semble reposer sur une neutralisation de cette diversité par la promotion d'un modèle unique de l'association efficace. Cela semble paradoxal : si le but est de faire converger

les associations vers le modèle de l'entreprise privée, pourquoi ne pas collaborer directement avec ces dernières ?

II.2.2.2 Préservation des différences statutaires et mobilisation de la hiérarchie

La mise en scène du pouvoir collaboratif observée dans notre étude d'un cas de collaboration gouvernements-associations illustre cette difficulté pour l'acteur public à se positionner dans les nouveaux rapports avec les associations. L'ensemble de la littérature collaborative repose sur l'idée que c'est la différence entre les partenaires qui crée un avantage à collaborer. La littérature sur les collaborations intersecteurs justifie l'avantage collaboratif par la complémentarité des caractéristiques des secteurs considérés (Bryson et al, 2015 : 17) théorisée comme parfaite dans le cas des collaborations gouvernements-associations (Salamon & Toepler, 2015). C'est la diversité et la différence qui fondent la pertinence de recourir à des partenariats pour résoudre des problèmes complexes. Or, les discours et pratiques de collaboration observés ne mobilisent pas ces différences, mais s'inscrivent dans l'optique de les lisser, de les estomper afin de rendre le processus gouvernable. La différence fondamentale entre les acteurs gouvernementaux et ceux qui ne le sont pas est la maîtrise d'un pouvoir de coercition, d'une capacité de régulation hiérarchique des autres acteurs par les premiers cités (Salamon & Toepler, 2015). L'idée d'une harmonisation des statuts induite dans la mise en scène du pouvoir collaboratif apparaît ainsi à la fois illusoire - compte tenu du renouvellement de la hiérarchie dans la collaboration - mais aussi comme un danger pour la dynamique collaborative. Seuls les acteurs publics disposent de la capacité à cadrer des bénéfices philanthropiques comme des droits pour tous et assurer une harmonisation territoriale des actions (Salamon & Toepler, 2015). L'horizontalité des relations comme intégration intensifiée des acteurs associatifs à l'action publique allant vers un partage de décision et des actions conjointes semble confondue avec une égalité des statuts, des responsabilités et des rôles, quelle que soit l'appartenance sectorielle ou les positions.

En opposant la régulation hiérarchique et la collaboration dans leur discours d'articulation des logiques, les acteurs publics ne mobilisent pas les différences de statut en faveur de la collaboration. Au contraire, ils risquent de faire disparaître l'avantage collaboratif né de la diversité des organisations et de créer de la méfiance. Nous proposons que la collaboration gouvernements-associations appelle à un exercice éthique de la régulation hiérarchique qui doit passer par une reconnaissance et une conceptualisation du rôle de la hiérarchie explicite dans la stratégie délibérée. Celle-ci qui doit pouvoir éventuellement être

négociée et évoluer dans le processus de collaboration. Ce résultat semble s'inscrire dans des débats plus larges du rôle de la hiérarchie dans la régulation de l'action organisationnelle et collective. Il existe une remise en cause importante de la hiérarchie qui se manifeste par la promotion de formes organisationnelles a-hiérarchiques alternatives (Weidmann, Konishi, Gonin, Agassiz & Nadeau, 2019), la diffusion de pratiques de management horizontal, sur le fondement d'une démocratie organisationnelle (Safari, Salehzadeh & Ghaziasgar, 2018). Cependant, ce lien entre hiérarchie, démocratie et intérêt général apparaît plus complexe²⁸¹ (Battistelli, 2019). Par analogie, le rejet de la hiérarchie matérialise une conception de l'État et de l'action publique qui peuvent poser question. Rejeter la hiérarchie est une forme de dilution de la responsabilité spécifique des acteurs publics vis-à-vis de la conduite de l'action publique. Cela peut même être analysé comme un transfert de responsabilité sur les partenaires associatifs, qui soulève des préoccupations éthiques et démocratiques pour le management public. La question de l'exercice légitime de la régulation hiérarchique dans la collaboration ne se limite donc pas à une équilibration entre efficacité de la coordination collaborative et légitimité démocratique de la décentralisation (Peters, 2007).

II.2.3 Reconsidération de la dialectique consensus/conflit dans la collaboration

II.2.3.1 Du rôle positif du conflit dans la collaboration

Reconnaître la diversité des acteurs en présence suppose d'accepter l'expression de points de vue divers, d'une opposition et éventuellement de conflits entre les acteurs. Le conflit est identifié comme un frein pour la collaboration dans l'ensemble de la littérature en CSC (Stone et al., 2010 ; Bryson et al., 2015), le conflit étant associé à des relations intersecteurs oppositionnelles et non collaboratives. Cela explique que son rôle dans la collaboration est exclusivement conçu négativement (Sørensen, 2014), appelant à construire dans la gouvernance de la collaboration des mécanismes de résolution de conflit (Cheng, 2019). Cela correspond à une conception traditionnelle du consensus et du conflit comme dualisme (Ylimaki & Brunner, 2011). Hardy et Phillips (1998) soulignaient déjà la nécessité de se distancier d'une vision manichéenne selon laquelle la collaboration inter-organisationnelle est nécessairement bonne

²⁸¹ Nous pensons ici au remplacement du contrôle hiérarchique par le contrôle des pairs ou l'auto-contrôle qu'amènent les expériences d'aplatissement des structures hiérarchiques. Le passage du contrôle à l'auto-contrôle n'est pas forcément synonyme d'amélioration des conditions de travail et de libération des salariés. En 1996, Pierre Bourdieu identifiait déjà ces transformations comme de nouvelles formes de domination managériale dans lesquelles l'individu consentait à sa propre exploitation. De la même manière, les modalités de travail post-salariat souvent dénoncées par le concept d'ubérisation des sociétés peuvent être abordées. La rupture avec le salariat comme reposant sur une différence hiérarchique entre employeur et employé peut difficilement être cadrée comme un progrès en termes de protection des salariés et de rapport d'exploitation.

et souhaitable et le conflit nécessairement mauvais. La « véritable collaboration » (Coston, 1998 : 375) est associée dans la littérature existante à la prise de décision sur la base du consensus (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011), qui exclut le conflit, ce que nous souhaitons discuter.

II.2.3.2 Création de consensus ou acceptation des antagonismes

Un résultat étonnant de notre étude de cas est le caractère paralysant pour la collaboration de l'évitement du conflit et de la volonté de mettre en scène à tout prix le consensus. On retrouve ici une critique importante de la conceptualisation de l'État comme animateur (Eme, Laville & Mothé, 1993 ; Donzelot, 1994) qui relaye une idée de pacification des relations et éclipse la question des rapports de pouvoir et des différences d'intérêts pouvant exister entre les différents acteurs. L'absence de conflit observé dérive de la persistance du référentiel hiérarchique dans la collaboration malgré un discours d'abolition de la hiérarchie, qui amène les acteurs associatifs à « prouver leur loyauté » à leur partenaire public en cachant leurs désaccords ou leurs différences de points de vue. C'est l'orientation vers le consensus et l'assimilation de la collaboration au consensus qui est ici un frein à la dynamique collaborative et non le conflit. L'implication de l'État dans la gouvernance collaborative semble nécessiter une réflexion sur la place du conflit dans l'action publique et plus largement en démocratie.

L'acceptation du conflit apparaît comme un défi pour la puissance publique qui cherche à contrôler les comportements ouverts d'expression de points de vue opposés. Cela implique finalement de repolitiser l'action publique, c'est-à-dire à ne pas penser la participation d'acteurs extra-gouvernementaux comme une technique ou un instrument mais comme un choix politique. L'acceptation du conflit et la construction d'espaces d'expression légitime de la diversité des points de vue, avant d'aborder les mécanismes de résolution des conflits, apparaissent déterminantes pour l'avènement d'un paradigme collaboratif de l'action publique. Dans cette discussion, c'est le rapport de l'État et de la démocratie au conflit qui est soulevé. Cela semble réactiver le débat opposant la démocratie délibérative (Habermas, 1997) au pluralisme agonistique de Mouffe (1993) (Kapoor, 2002). On a une collaboration qui semble s'inscrire dans un idéal de démocratie collaborative habermassien (Habermas, 1997), où le consensus doit être recherché et peut toujours être trouvé par l'usage de la raison. D'autres conceptions de la démocratie comme celles du pluralisme agonistique développé par Mouffe (1993) soulignent que la production de ce consensus n'est pas un objectif de la démocratie, est

un idéal qui nie la conflictualité inhérente aux différences d'intérêts, de position et de pouvoir des acteurs.

Dans cette section, nous avons pointé les limites et les risques organisationnels et inter-organisationnels (pour la collaboration, pour le réseau associatif et pour le mouvement social féministe dont certaines des associations représentent l'organisation) d'une conceptualisation monolithique de l'action associative portée dans la collaboration gouvernements-associations. Nous avons discuté de ses implications en termes de conception de l'action publique. À travers l'encastrement des logiques c'est celui de la collaboration dans le NPM qui apparaît, avec une collaboration qui devient un instrument de légitimation éthique et démocratique du projet néolibéral, de la rationalisation des dépenses publiques et de l'action publique. Nous proposons deux grandes pistes de réflexion quant au rôle des acteurs publics pour s'engager dans un paradigme collaboratif post-NPM. Il s'agit d'abord d'une reconsidération du rôle du conflit dans la collaboration et dans l'action publique au-delà de la division binaire d'un consensus favorable à la collaboration et d'un conflit qui la menace. Ensuite, il s'agit d'une refonte de la gestion de la diversité des participants à l'action publique par les acteurs publics, vers une acceptation des différences existantes entre les acteurs : l'engagement dans le processus collaboratif ne doit pas chercher à les abolir mais plutôt à les reconnaître et à les mobiliser au service de la collaboration.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a proposé une mise en relation entre les résultats obtenus dans notre étude de cas et la littérature existante. Une perspective organisationnelle sur la collaboration gouvernements-associations et la collaboration intersecteurs met à jour la diversité des stratégies associatives et publiques adoptées à l'égard de la collaboration. Elle s'explique par la multipositionnalité des acteurs dans les CAS qui cadre l'action stratégique des acteurs et leurs interactions. Le rôle de la hiérarchie en faveur de la collaboration peut être étendu à un effet de cliquet collaboratif maintenant les acteurs dans leur engagement. La difficulté des acteurs publics à mobiliser cette autorité hiérarchique est analysée. Nous avons proposé des modalités d'exercice de la logique hiérarchique compatibles avec la dynamique collaborative et légitimes démocratiquement. Les difficultés des acteurs à collaborer et à gouverner la collaboration sont associées à l'encastrement de la collaboration dans la logique de marché et de gouvernance collaborative dans le NPM. Nous proposons des pistes pour la construction d'une éthique du

management public collaboratif mobilisant la logique hiérarchique : reconnaître la diversité des acteurs associatifs et leurs spécificités sans chercher à modéliser des acteurs associatifs sur le modèle des entreprises privées ou des administrations, repenser le rôle du conflit et de la dialectique consensus/conflit dans la collaboration.

Conclusion de la troisième partie

Cette partie nous a permis d'exposer les résultats obtenus de ce travail de thèse et de les discuter au regard de la littérature existante. Notre étude de cas d'une collaboration gouvernements-associations pour la conduite d'une politique publique spécifique sur un territoire a d'abord été présentée. À travers une perspective historique combinant une vision rétrospective sur les relations entre les acteurs du champ de l'égalité et une étude de la collaboration comme processus en cours, nous avons montré l'évolution des relations gouvernements-associations et les efforts des différents acteurs pour intensifier et horizontaliser ces liens. Nous avons montré comment la forte pression collaborative se manifeste dans le cas des politiques d'égalité entre les hommes et les femmes et se renforce avec la transversalisation de la politique publique, et comment la question du financement de la politique publique cadre les relations et leurs évolutions. Malgré le volontarisme individuel observé, nous avons constaté le maintien de relations très verticales. Les difficultés à collaborer, à construire un leadership de la collaboration et à créer de la confiance s'expliquent par l'investissement du champ par le marché. Celui-ci déstabilise des relations existantes entre les acteurs publics et les acteurs associatifs et entre les acteurs associatifs.

Nous avons fait dialoguer les résultats de notre étude de cas avec la littérature existante. Nous avons montré les apports de la vision organisationnelle adoptée pour comprendre la diversité des stratégies publiques et associatives à l'égard de la collaboration. Nous avons proposé une typologie fondée sur la position dans les CAS. Les stratégies organisationnelles apparaissent influencées par les rapports de pouvoir existants au sein des champs. Nous contribuons à la réflexion sur l'articulation des logiques collaboratives, de marché et de la hiérarchie en montrant les ambivalences et paradoxes d'un double encastrement de la collaboration dans les logiques de régulation préexistantes. Nous montrons que la collaboration peut dans ces conditions être conceptualisée comme un prolongement et un renforcement du NPM et proposons des pistes pour la construction d'un paradigme de l'action publique post NPM centré sur la collaboration.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour clore ce travail de recherche, cette conclusion générale vise à mettre en perspective ses contributions théoriques et pratiques. Elle expose les limites méthodologiques et conceptuelles de notre recherche afin de proposer des voies d'investigations futures.

Contributions

Contributions scientifiques

D'un point de vue conceptuel, notre travail contribue à la littérature sur la collaboration gouvernements-associations et la collaboration intersecteurs plus largement, en proposant une approche organisationnelle d'un phénomène traité sectoriellement par la littérature en CSC. Nous éclairons la diversité des stratégies adoptées à l'égard de la collaboration, tant du côté des acteurs publics que des acteurs associatifs. Notre première contribution est notre typologie des stratégies gouvernementales et associatives à l'égard de la collaboration en fonction des positions dans les CAS et des impacts organisationnels perçus de la collaboration. Nous y relevons quatre grands types de stratégies pour les acteurs publics (endiguement, parrainage, évitement, volontarisme collaboratif) associées à leur position dans le champ étatique. Nous montrons que les rapports de pouvoir internes à l'appareil gouvernemental affectent la perception des relations entretenues avec les associations. Les acteurs publics dominés dans l'État, chargés de politiques publiques subalternes sont plus susceptibles de s'engager pour le développement de la collaboration car ils peuvent mobiliser leurs relations avec les associations comme une ressource de légitimation au sein du champ étatique. Les stratégies sont créées dans l'interaction, les acteurs dominants du champ étatique ne sont pas toujours conservateurs et contre la collaboration ; ils peuvent nouer des alliances avec les acteurs dominés pour la promotion de la collaboration. Notre étude confirme donc l'hypothèse de la littérature selon laquelle les acteurs publics perçoivent des intérêts organisationnels différenciés à collaborer et en propose une explication fondée sur les dynamiques de pouvoir existants dans le champ étatique. Nous relevons quatre grands types de stratégies des associations à l'égard de la collaboration (la dénonciation ou la sortie, l'entrisme, le suivisme, le championnat de la collaboration), illustrant la nécessité de ne pas appréhender le secteur associatif comme un secteur unifié organisationnellement. L'action stratégique des associations à l'égard du rapprochement avec le champ étatique est cadrée par leurs positions au sein du champ associatif

large et des champs associatifs sectoriels et par leur capacité à se conformer à la norme de fonctionnement associatif gestionnaire. L'engagement dans la collaboration est largement perçu comme une obligation pour répondre aux attentes des acteurs publics, une majorité d'associations soulignant le désavantage organisationnel à collaborer. Seules les associations dominantes du champ associatif s'engagent dans un véritable championnat de la collaboration car leur position leur assure un rapport de pouvoir plus équilibré avec le partenaire public.

Une deuxième contribution concerne l'articulation de la collaboration avec les logiques de régulation hiérarchique et de marché. Nous montrons le double encastrement de la collaboration dans ces deux logiques et le travail des acteurs pour les rendre compatibles. Nous mettons à jour deux visions difficilement conciliables de cette articulation. D'un côté, les acteurs associatifs plaident pour une collaboration protégée de la logique de compétition de marché par la hiérarchie. Ils conçoivent un rôle spécifique de l'acteur public et de son autorité hiérarchique dans l'impulsion, le développement et la gouvernance de la collaboration. Ils s'organisent pour mettre en place des pratiques de non-concurrence entre associations, la compétition de marché étant perçue comme le principal frein à la collaboration. De l'autre côté, les acteurs publics portent un discours de collaboration comme substitut de la logique hiérarchique et de compatibilité de la collaboration et de la logique marchande. Le rôle de l'acteur public est théorisé par un discours de l'émergence dans lequel il se limite à favoriser des conditions environnementales propices à la collaboration. Celle-ci est le véhicule d'une norme de professionnalisation des associations envisagée sur le modèle des entreprises privées et de l'adoption de la culture administrative contre le militantisme. Les acteurs publics promeuvent aussi au travers du processus collaboratif un cadrage entrepreneurial de l'action associative, l'entrepreneuriat social qui résulte *in fine* sur un cadrage entrepreneurial de l'action publique. La persistance de la hiérarchie dans les pratiques malgré le discours de son effacement et la théorisation des bénéfices de la compétition pour la dynamique collaborative sont source d'une méfiance des partenaires associatifs. Dans ces conditions, la collaboration apparaît comme un prolongement et un ancrage éthique du New Public Management et un instrument de rationalisation néolibérale du financement des politiques publiques malgré la volonté des communautés scientifiques et managériales de s'inscrire dans un paradigme post-NPM.

Enfin, notre troisième contribution est une réflexion sur l'éthique du management public et les conditions d'émergence d'une éthique du management public collaboratif. Nous montrons que la collaboration ne pourra être érigée au centre d'un nouveau paradigme d'action publique qu'en reconsidérant le rôle des responsables publics et leurs responsabilités

spécifiques vis-à-vis des acteurs associatifs. Cela passe d'abord par la construction de dispositifs de financement des politiques publiques adaptées à l'objectif d'organiser collaborativement ces politiques : des dispositifs de sélection des partenaires, d'évaluation et de contrôle qui ne soient pas exclusivement axés sur le contrôle de l'acteur public sur les acteurs associatifs. Notre thèse conteste l'idée répandue chez les praticiens et praticiennes et les chercheurs et chercheuses d'une illégitimité démocratique de la régulation hiérarchique. Nous nuancions l'idée que le rôle de l'acteur public est d'équilibrer la légitimité démocratique accordée par la participation d'acteurs de la société civile et la légitimité légale-rationnelle accordée à la hiérarchie comme mode de coordination centralisé efficace. Nous montrons que l'enjeu de la collaboration semble plutôt être la détermination des modalités d'exercice de l'autorité hiérarchique légitimes et éthiques à mettre en œuvre dans la collaboration. Nous proposons que l'utilisation de la hiérarchie pour la collaboration soit explicitement reconnue, exposée et discutée par les acteurs y participant et puisse faire l'objet de transformation au cours du processus collaboratif. Cette utilisation de la hiérarchie s'inscrit dans la mobilisation de la différence entre les acteurs pour la dynamique collaborative, cette autorité hiérarchique représentant la principale différence entre les acteurs du secteur public et ceux du secteur associatif. L'acteur public pour faire valoir la collaboration doit préserver les différences existantes et les spécificités sectorielles et associatives et ne plus percevoir la diversité comme une menace. Cela implique de ne pas plaquer des conceptions hégémoniques de ce que doivent être les associations, la diversité du tissu associatif étant essentielle à la vie démocratique et au changement social. Il s'agit de comprendre comment une identité collaborative peut être créée sans signifier une homogénéisation des organisations qui y prennent part. Du fait des rapports de pouvoir asymétriques subsistant, les associations se conforment aux attentes des partenaires publics. La responsabilité des acteurs gouvernementaux à l'égard de leurs partenaires associatifs, notamment à travers la promotion d'une professionnalisation construite contre le militantisme dans la collaboration, doit être discutée. Reconnaître et préserver la diversité associative signifie ne pas envisager les relations avec les associations comme des relations avec des entreprises comme les autres et reconnaître la place de l'engagement dans ces organisations. L'éthique du management public collaboratif implique de façon liée à cette reconnaissance de la diversité une réflexion sur le rôle du conflit qui dépasse le dualisme consensus/conflit.

Contribution pratique pour les acteurs souhaitant s'engager dans la collaboration intersecteurs

Notre travail de recherche n'avait pas l'objectif de fournir des recommandations « clefs en main » à la construction d'une collaboration gouvernements-associations en matière d'action publique, compte tenu du caractère contextualisé des processus collaboratifs et donc de leur réussite. À partir de l'analyse des efforts des acteurs mais aussi de leurs difficultés, nous pouvons toutefois proposer des pistes de réflexion pour les acteurs souhaitant s'engager à développer la collaboration et à la gouverner :

D'abord, les acteurs publics ont un rôle spécifique à jouer dans la mise en œuvre de la collaboration et ils doivent expliciter ce rôle auprès de leurs partenaires. Des acteurs publics plus marginalisés au sein du champ étatique ont des opportunités de développer plus facilement des relations sous un mode collaboratif, mais cela ne signifie pas que la logique de hiérarchie est moins forte et peut disparaître de l'équation. La hiérarchie devrait être mobilisée de façon explicite par les acteurs publics pour la construction d'une dynamique collaborative ; elle peut si elle est mobilisée de façon ouverte être créatrice de confiance entre les collaborateurs et renforcer les systèmes d'engagement entre les acteurs par un effet de cliquet collaboratif. La régulation hiérarchique peut être envisagée comme une différence entre les acteurs publics qui la maîtrisent et les acteurs extra-gouvernementaux qui ne la maîtrisent pas. Cette hiérarchie n'est pas un frein à la collaboration à annihiler mais une différence associée aux statuts sectoriels qui doit être mobilisée au service de la collaboration intersecteurs. La régulation hiérarchique peut revêtir une légitimité démocratique dans le processus de collaboration et de sa gouvernance et devrait être intégrée à la stratégie délibérée des acteurs souhaitant étendre la collaboration. La question doit se déplacer de la légitimité d'utiliser la régulation hiérarchique aux modalités légitimes d'exercice de cette régulation, compatibles avec le processus collaboratif.

Ensuite, la gestion de la diversité des participants est au cœur des enjeux de construction de la collaboration. La collaboration implique une réflexion sur la façon dont un travail commun peut préserver les différences organisationnelles et sectorielles qui doivent être maintenues. Les asymétries de relations persistantes amènent à transformer les associations sur un modèle hégémonique d'associations gestionnaires professionnalisées promouvant un référentiel entrepreneurial. Tout se passe comme si l'État cherchait à résoudre les tensions et les

incertitudes liées à la diversité des acteurs en présence en homogénéisant ses partenaires dans des modes de fonctionnement plus connus : une culture administrative (bureaucratisation), une professionnalisation définie par rapport au secteur privé, un discours entrepreneurial qui correspond à la modernisation de l'administration. Cette homogénéisation présente des limites du fait des conséquences inter-organisationnelles (relations entre les associations) organisationnelles (déstabilisation de l'identité organisationnelle) et individuelles (déstabilisation de l'identité individuelle, montée des risques psycho-sociaux dans les associations) qu'elle entraîne. À terme, elle peut menacer le fondement même du recours à la collaboration intersecteurs, qui est la différence. Dans le cas de la collaboration gouvernements-associations, la place de l'engagement associée à la fonction politique des associations devrait être reconnue et sanctuarisée, dans une perspective d'efficacité de la dynamique collaborative, et d'éthique du responsable public qui a des devoirs spécifiques envers les associations.

De même, la collaboration devrait autoriser l'expression du conflit en créant des arènes formalisées où les différences de points de vue, liées à des différences de positions, puissent être exprimées. Une réflexion sur la tension entre consensus et conflit dans la collaboration apparaît souhaitable. Les acteurs publics doivent être vigilants sur la difficulté des acteurs associatifs à exprimer leur différence de points de vue et leur opposition, du fait de la persistance du référentiel hiérarchique et de relations asymétriques. La performance du consensus ne doit pas être confondue avec la progression du processus collaboratif. La recherche de mécanismes de résolution de conflits, identifié comme un processus important de la collaboration intersecteurs doit s'accompagner d'une reconnaissance ouverte de l'existence de ces conflits. La diversité des participants pourrait amener des situations où un consensus ne peut pas être dégagé car les intérêts organisationnels diffèrent trop. Cela n'est pas nécessairement une menace pour la poursuite de la collaboration, mais cela soulève la question de la création de compromis plutôt que de la création de consensus, ainsi que celle des modalités d'expression d'un rapport de force ouvert dans la dynamique collaborative. L'aménagement d'espaces où les sources de conflits et de dissensions entre les acteurs peuvent être discutées de façon explicite sans crainte d'une sanction nous semble un axe important pour construire une capacité collaborative et la gouvernance de la collaboration.

Enfin, le volontarisme des acteurs est déterminant mais non suffisant en l'absence de dispositifs dédiés au développement de relations collaboratives. Une réflexion sur les outils et les instruments de la collaboration apparaît alors nécessaire, en particulier concernant les instruments de financement de la collaboration. Ces outils devraient permettre de refléter le lien

mutuel d'engagement entre les acteurs publics et associatifs, et pas seulement le lien de subordination persistant entre acteurs publics et associations.

Contribution méthodologique

Notre travail mobilise un type d'ethnographie d'organisation prenant pour unité un champ défini comme un CAS autour d'un problème public. L'ethnographie à l'échelle d'un champ forme une méthodologie encore peu usitée qui apparaît prometteuse pour l'étude des enjeux contemporains du management public. Notre thèse constitue donc une proposition pour mener une ethnographie en management public à l'échelle d'un champ, en dégagant une méthode pour construire ce type d'étude.

Contribution empirique pour les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes

Notre travail participe à la connaissance sur notre champ d'application, les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Il contribue aux travaux sur les relations entre les acteurs gouvernementaux et les associations féministes comme organisations de mouvement social et nourrit le débat sur la professionnalisation des organisations féministes et ses impacts organisationnels, à l'échelle du réseau associatif et du mouvement social féministe. Il offre une réflexion sur les liens entre professionnalisme et militantisme et sur les professionnelles de l'égalité au sein de l'État. Nous montrons comment les partenaires associatifs peuvent être mobilisés comme ressource de normalisation au sein de l'État. Il soulève aussi la question de la gestion et du déplacement du stigmatisme du militantisme féministe de l'État aux associations dans une forme de sous-traitance du stigmatisme. Plus largement, il ouvre un questionnement sur la conduite des politiques publiques visant la promotion explicite de valeurs.

Limites et poursuites de ce travail

Comme tout travail de recherche, cette thèse présente des limites d'ordre méthodologique et conceptuel qu'il convient d'exposer afin de montrer comment notre démarche peut être poursuivie et approfondie. Le choix de l'ethnographie à l'échelle d'un champ a permis d'offrir une vision incarnée de la collaboration et de se focaliser sur celle-ci comme processus plutôt que sur l'évaluation de ses résultats. Il était pertinent à l'égard de la question de recherche, mais pose des limites en termes de généralisation et de reproductibilité des résultats. Il serait intéressant de reproduire cette recherche dans d'autres domaines de

politiques publiques. Certaines politiques publiques semblent plus propices à une organisation autour de la collaboration entre gouvernement et associations. Dans d'autres cas, comme dans la plupart des politiques régaliennes, l'organisation de cette collaboration semble plus difficile. Une comparaison pourrait aussi être mise en œuvre dans des contextes nationaux différents pour un même domaine de politiques publiques. La comparaison intra-UE nous paraît particulièrement intéressante du fait de la volonté de construire une politique européenne commune. La conduite d'ethnographies organisationnelles comparatives apparaît une piste méthodologique intéressante, éventuellement par un travail de recherche collectif. Elle permettrait de tester l'applicabilité de notre typologie des stratégies organisationnelles à d'autres terrains, éventuellement de la compléter et de l'amender. D'autres méthodologies qualitatives ou des méthodologies mixtes pourraient également être conduites pour approfondir certains résultats de notre recherche. Nous pensons notamment que la question du rôle du conflit dans la collaboration peut être développée par le recours à d'autres méthodologies de recherche.

Notre travail de terrain peut présenter une perspective longitudinale grâce à la combinaison d'une reconstitution historique et de notre propre immersion ethnographique. Notre seule immersion ne permet de relater le processus de collaboration en cours que sur les trois dernières années. La présence de données reconstituées ex post et de données collectées en situation ne remet pas en cause la validité de l'enquête et était la seule solution possible. La mise en place d'un suivi longitudinal d'une collaboration sans reconstitution ex-post offrirait toutefois une perspective méthodologique intéressante à mettre en place. Elle pourrait concerner des domaines de politiques publiques en cours d'émergence et d'institutionnalisation. Cela suppose une présence des chercheurs et chercheuses sur le terrain dès les prémices de la collaboration et pendant sa structuration. Le choix de notre positionnement ethnographique a des implications. L'entrée associative valorise le point de vue et les significations de la collaboration par les acteurs associatifs. Cette perspective apparaît intéressante dans la mesure où ces acteurs ont longtemps été négligés puisque jugés passifs dans la relation avec les acteurs gouvernementaux. Ce travail peut contribuer à une meilleure compréhension par les acteurs publics des significations de la collaboration pour les acteurs associatifs. Une entrée par les acteurs publics pourrait toutefois offrir une autre perspective sur le phénomène et s'inscrire en complémentarité. Enfin, le foisonnement des données ethnographiques nous a amenée à faire des choix pour la conduite de l'analyse. On peut imaginer une exploitation différente et plus approfondie de certains types de données, avec des axes de recherche plus spécifiques, par exemple en systématisant l'analyse interactionnelle par l'utilisation de la lexicométrie.

BIBLIOGRAPHIE

Åberg, P. (2013). Managing expectations, demands and myths: Swedish study associations caught between civil society, the state and the market. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 537-558.

Aasland, A., Kropp, S., & Meylaks, A. Y. (2019). Between Collaboration and Subordination: State and Non-state Actors in Russian Anti-drug Policy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-15.

Abidi, H., de Leeuw, S., & Klumpp, M. (2014). Humanitarian supply chain performance management: a systematic literature review. *Supply Chain Management : An International Journal*, 19(5/6), 592-608.

Abrioux, F. (2010). Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction. *Management & Avenir*, (10), 186-204.

Abrutyn, S., & Van Ness, J. (2015). The role of agency in sociocultural evolution: Institutional entrepreneurship as a force of structural and cultural change. *Thesis Eleven*, 127(1), 52-77.

Abzug, R. (1999). Nonprofits in organizational sociology's research traditions: An empirical study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 330-338.

Acar, M., Guo, C., & Yang, K. (2008). Accountability when hierarchical authority is absent: Views from public-private partnership practitioners. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 3-23.

Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management international*, 12(2), 65-95.

Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 27(3), 371-386.

Adler, P. A., & Adler, P. (1983). Shifts and oscillations in deviant careers: The case of upper-level drug dealers and smugglers. *Social problems*, 31(2), 195-207.

Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Sage.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.

Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Georgetown University Press.

Agranoff, R. (2008). Enhancing performance through public sector networks: Mobilizing human capital in communities of practice. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 320-347.

Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*. Georgetown University Press.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2004). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.

Ahl, H., Berglund, K., Pettersson, K., & Tillmar, M. (2016). From feminism to FemInc. ism: On the uneasy relationship between feminism, entrepreneurship and the Nordic welfare state. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 369-392.

- Aiken, M., & Bode, I. (2009). Killing the golden goose? Third sector organizations and back-to-work programs in Germany and the UK. *Social Policy & Administration*, 43(3), 209-225.
- Aktinson, P., & Hammersley, M. (1998). Ethnography and participant observation. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., (Eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, Sage, 248-261.
- Albrecht, K. (2018). Institutional Logics and Accountability: Advancing an Integrated Framework in Nonprofit–Public Partnerships. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(3), 284-305.
- Alexander, J. C., Anheier, H., Arato, A., Blond, P., Barber, B., Bell, D. & Elshtain, J. B. (1998). Civil Society. I, II, III: « Constructing an Empirical Concept from Normative Controversies and Historical Transformations». In Alexander JC. (Eds.). *Real Civil Society*. Sage, 1-19.
- Alexander, J., & Nank, R. (2009). Public-nonprofit partnership: Realizing the new public service. *Administration & Society*, 41(3), 364–386.
- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130–148.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*, HAL.
- Allison, G. T., & Halperin, M. H. (1972). Bureaucratic politics: A paradigm and some policy implications. *World politics*, 24(S1), 40-79.
- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2014). Advocacy activities of nonprofit human service organizations: A critical review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(1), 11-35.
- Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2018). Cross-sector partnerships in human services: Insights and organizational dilemmas. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4_suppl), 119S-138S.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). Critical theory and management studies: An introduction. *Critical management studies*, 1-20.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (Eds.). (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford Handbooks.
- Amabile, T. M., & Hall, D. T. (2019). The undervalued power of self-relevant research: The case of researching retirement while retiring. *Academy of Management Perspectives*, (ja).
- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M., & Kramer, S. J. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418-431.
- Anand, N., & Watson, M. R. (2004). Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards. *Academy of Management journal*, 47(1), 59-80.
- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The social-entrepreneurship advantage: An experimental study of social entrepreneurship and perceptions of nonprofit effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732.
- Andrasik, K., & Mead, J. W. (2019). Know me before you speak for me: Substantive public representation among nonprofits. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 34-58.
- Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679-701.
- Anheier, H. K. (2014). Civil society research: Ten years on. *Journal of Civil Society*, 10(4), 335-339.

- Anheier, H. K., Lang, M., & Toepler, S. (2019). Civil society in times of change: shrinking, changing and expanding spaces and the need for new regulatory approaches. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 13(2019-8), 1-27.
- Ansell, C. (2012). Collaborative governance. In Levi-Faur, D. (Eds.), *The Oxford handbook of governance*, 499–511. Oxford University Press, 498–511.
- Ansell, C. (2016). Collaborative governance as creative problem-solving. In Torfing J., & Triantafillou, P. (Eds.), *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press, 35-53.
- Ansell, C. (2019). Coping with Conceptual Pluralism: Reflections on Concept Formation. *Public Performance & Management Review*, 1-22.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Theory and Practice*, 18, 543–571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2017). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy & Politics*, 45(3), 467–486.
- Archambault, É. (2015). France: A late-comer to government–nonprofit partnership. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2283-2310.
- Archambault, É. (2017). Associations et pouvoirs publics : vers une convergence des modèles en Europe. *Revue française d'administration publique*, (3), 477-490.
- Archambault, É., Gariazzo, M., Anheier, H., & Salamon, L. (1999). France: from Jacobin tradition to decentralization. HAL.
- Arnould, E. J., & Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of marketing research*, 31(4), 484-504.
- Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge.
- Atkinson, P., Delamont, S., Coffey, A., Lofland, J., Lofland, L. 2007, *Handbook of Ethnography*. Sage.
- Aubrée, L. (2004). L'inscription des associations dans les politiques sociales du logement : un risque d'instrumentalisation. *Pensée plurielle*, n° 7(1), 75-88.
- Audria, R. (2004). *New public management et transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel* (Thèse de doctorat, Université de Genève).
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(s1), 69–97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. HAL.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2013). *Designing a qualitative research project consistent with its explicit or implicit epistemological framework* (No. 2013-14). Groupe de Recherche en Droit, Économie, Gestion (GREDEG CNRS), Université de Nice Sophia Antipolis.

- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(1), 117-143.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). *La transmission/reprise en entrepreneuriat social*. Presses de l'Université du Québec.
- Baillie Smith, M., & Jenkins, K. (2011). Disconnections and exclusions: professionalization, cosmopolitanism and (global?) civil society. *Global Networks*, 11(2), 160-179.
- Bajard, F., Crunel, B., Frau, C., Nicolas, F., Parent, F. (Dir.) (2018), *Professionnalisation(s) et État. Une sociologie politique des groupes professionnels*. Presses universitaires du Septentrion, séries : « Espaces politiques ».
- Balassiano, K., & Chandler, S. M. (2010). The emerging role of nonprofit associations in advocacy and public policy: Trends, issues, and prospects. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), 946-955.
- Balme, R. (1987). La participation aux associations et le pouvoir municipal : capacités et limites de la mobilisation par les associations culturelles dans les communes de banlieue. *Revue française de sociologie*, 601-639.
- Banaszak, L. A. (2010). *The women's movement inside and outside the state* (p. 110). Cambridge University Press.
- Barata, D. (2010). Extended case method. In A. J. Mills, G. Durepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 375-376
- Barley, S. R. (1990). Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work. *Organization science*, 1(3), 220-247.
- Barth, I., & Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. EMS Éditions.
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American journal of sociology*, 113(2), 297-351.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F. & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.
- Bartram, T., Hoye, R., & Cavanagh, J. M. (2014). Special issue on human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3178-3180.
- Bass, G. D., Arons, D. F., Guinane, K., Carter, M. F., & Rees, S. (2007). *Seen but not heard: Strengthening nonprofit advocacy*. The Aspen Institute.
- Bate, S. P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human Relations*, 50(9), 1147-1175.
- Batie, S. S., & Schweikhardt, D. B. (2010). Societal concerns as wicked problems: the case of trade liberalisation. In *Policy responses to societal concerns in food and agriculture: Proceedings of an OECD workshop*, 21-36.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J., & D'ahunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31-58.

- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35(2), 3-23.
- Bauer, A. & Soullez, C. (2011). Politique de la ville et prévention de la délinquance (1945-1997). Dans Bauer, B. (éd.), *Les politiques publiques de sécurité*, 23-57. Presses universitaires de France.
- Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur. *Cahiers de recherche LAREGO*. Université de Versailles St Quentin.
- Beaton, E. (2019). No Margin, No Mission: How Practitioners Justify Nonprofit Managerialization. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-14.
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques. *Guides repères. La Découverte*.
- Becker, F., & Patterson, V. (2005). Public-private partnerships: Balancing financial returns, risks, and roles of the partners. *Public Performance & Management Review*, 29(2), 125-144.
- Becker, H. (1963). *Outsiders*. Simon and Schuster.
- Becker, H. S. (2007). *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*. La Découverte.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization studies*, 20(5), 777-799.
- Beller, A., & Haß, R. (2014). New challenges for the cooperation between civil society and the public sector: the national voluntary service in Germany. In Trommel, W. & Verschuere, B. (Eds) *Manufacturing Civil Society*. Palgrave Macmillan, 116-135.
- Belorgey, J., Guénif-Souilamas, N., Simon, P. & Zappi, S. (2005). De l'usage politique du « communautarisme ». *Mouvements*, n° 38(2), 68-82.
- Belorgey, N. (2016). *L'hôpital sous pression : enquête sur le "nouveau management public"*. La Découverte.
- Ben Slimane, K. & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37(7), 53-69.
- Bereni, L., & Revillard, A. (2007). Des quotas à la parité : « féminisme d'État » et représentation politique (1974-2007). *Genèses*, (2), 5-23.
- Bereni, L., Marry, C., Pochic, S., & Revillard, A. (2011). Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. *Politiques et management public*, 28(2).
- Berger, P., & Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité-3e éd.* Armand Colin.

- Bergeron, H. & Castel, P. (2016). Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency. *L'Année sociologique*, vol. 66(1), 31-72.
- Bergeron, H., Castel, P. & Noguez, É. (2011). Un entrepreneur privé de politique publique : La lutte contre l'obésité, entre santé publique et intérêt privé. *Revue française de science politique*, vol. 61(2), 201-229.
- Berthod, O., Grothe-Hammer, M., & Sydow, J. (2018). Inter-organizational ethnography: Promises and problems. *Unconventional methodology in organization and management research*, 212-230.
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (Eds.). (2016). *Rethinking governance: Ruling, rationalities and resistance*. Routledge.
- Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État : les réformes de l'administration*. Presses de Sciences Po.
- Bezes, P. (2018). Exploring the legacies of new public management in Europe. In Ongaro, E., Van Thiel, S. *the Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan, 919-966.
- Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., & Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.
- Bezes, P., & Le Lidec, P. (2016). Politiques de l'organisation. *Revue française de science politique*, 66(3), 407-433.
- dan Biklen, B. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and method*. Allyn and Bacon Inc.
- Binder, M., & Clegg, B. (2010). Sustainable supplier management in the automotive industry: leading the 3rd revolution through collaboration. *Integration*, 1(3rd).
- Bisel, R. S., Kramer, M. W., & Banas, J. A. (2016). Scaling up to institutional entrepreneurship: A life history of an elite training gymnastics organization. *Human Relations*, 410-435.
- Bisel, R. S., Kramer, M. W., & Banas, J. A. (2017). Scaling up to institutional entrepreneurship: A life history of an elite training gymnastics organization. *Human Relations*, 70(4), 410-435.
- Biziou, M. (2004). De la société civile à la société civile mondiale. *Cités*, (1), 13-23.
- Bjerregaard, T., & Klitmøller, A. (2016). Conflictual practice sharing in the MNC: A theory of practice approach. *Organization Studies*, 37(9), 1271-1295.
- Blacker, F., & Regan, S. (2006). Institutional reform and the reorganization of family support services. *Organization Studies*, 27, 1843-1861.
- Blancaneaux, R. (2013). Grand angle : Une conceptualisation interactionniste du champ. *Gouvernement et action publique*, vol. 2(2), 341-348.
- Blanchard, S. (2013). *De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2012)* (Thèse de doctorat, Toulouse 2).
- Blanchard, S. (2016). Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle ? *@GRH*, (2), 13-35.
- Blanchard, S., Jacquemart, A., Perrin, M., & Romerio, A. (2018). La cause des femmes dans les institutions. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (3), 4-11.

- Bloch-Laine, F., Rivero, J., Bricchet, R., Negrin, J., & Genevois, B. (1980). Aspects généraux in Les associations et la vie administrative. *L'Actualité Juridique. Droit administratif Paris*, 36(3), 117-144.
- Blumer, H. (1937). Social disorganization and individual disorganization. *American Journal of sociology*, 42(6), 871-877.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Englewood Cliffs.
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). State–third sector partnerships: A short overview of key issues in the debate, *Public Management Review*, 16(8), 1055-1066.
- Boersma, K., Kraiukhina, A., Larruina, R., Lehota, Z., & Nury, E. O. (2019). A port in a storm: Spontaneous volunteering and grassroots movements in Amsterdam. A resilient approach to the (European) refugee crisis. *Social Policy & Administration*, 53(5), 728-742.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. John Wiley & Sons.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bönisch-Brednich, B. (2018). Writing the ethnographic story: Constructing narrative out of narratives. *Fabula*, 59(1-2), 8-26.
- Bonnafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, coll. Recherches.
- Bonneuil, C., & Joly, P. B. (2013). *Sciences, techniques et société*. La Découverte.
- Boris, E. T., & Steuerle, C. E. (Eds.). (2006). *Nonprofits & government: Collaboration & conflict*. The Urban Institute.
- Bouagga, Y., Braud, C., Rey, F., & Savignac, E. (2016). Cette dimension humaine, incarnée, émotionnelle, de l'expérience du travail. *Sociologies pratiques*, (3), 17-27.
- Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30(1), 3-6.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bourdieu, P. (1996). La double vérité du travail. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114(1), 89-90.
- Bourgoin, A., Bencherki, N., & Faraj, S. (2019). “And who are you?”: A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*.
- Bourguignon, R., & Yon, K. (2018). The political effects of accounting normalization on trade unions: An analysis of financial transparency reform in France. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 418-441.
- Bourguignon, R., Floquet, M., & Lefrancq, S. (2014). La transparence financière des organisations syndicales et patronales. Rapport Chaire MAI-Audisol.
- Bovaird, T. (2005). Public governance: Balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2),

- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Handbook of organizational institutionalism. *The Handbook of Organizational Institutionalism*, 78-98.
- Brandsen, T., & Pape, U. (2015). The Netherlands: The paradox of government–nonprofit partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2267-2282.
- Branzei, O., and Janzen Le Ber, M. (2014) Theory–method interfaces in cross-sector partnership research. In Seitadini, M., Crane, A. (Eds.) *Social partnerships and responsible business*. 229(266). Routledge in association with GSE Research, 229-266.
- Bright, L. (2016). Is public service motivation a better explanation of nonprofit career preferences than government career preferences? *Public Personnel Management*, 45(4), 405-424.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public administration and development*, 31(1), 2-14.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework. *Public administration and development*, 22(1), 19–30.
- Brock, A., & Dunlap, A. (2018). Normalising corporate counterinsurgency: Engineering consent, managing resistance and greening destruction around the Hambach coal mine and beyond. *Political Geography*, 62, 33-47.
- Broer, T., Nieboer, A. P., & Bal, R. (2012). Governing mental health care: how power is exerted in and through a quality improvement collaborative. *Public Administration*, 90(3), 800-815.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2017). “They are all organizations”: The cultural roots of blurring between the nonprofit, business, and government sectors. *Administration & Society*, 49(7), 939-966.
- Brooks, A. C. (2000). Is There a Dark Side to Government Support for Nonprofits? *Public Administration Review*, 60(3), 211-218.
- Broqua, C. (2009). L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant. *Genèses*, (2), 109-124.
- Brunner, C. C., & Schumaker, P. (1998). Power and gender in the “new view” public schools. *Policy Studies Journal*, 26(1), 30-45.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Burgess, B. (Eds.). (2002). *Analyzing qualitative data*. Routledge.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2014). Failing into cross-sector collaboration successfully. In O’Leary, R. & Bingham, L. (Eds.) *Big ideas in collaborative public management*. Routledge. 65-88
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. *Policy & Politics*, 48(1), 167-189.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone, M. M., & Saunoi-Sandgren, E. (2012). *Dynamics of cross-sector collaboration: Minnesota's urban partnership agreement from start to finish*.

- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Burawoy, M. (1972). *The colour of class on the copper mines: From African advancement to Zambianization* (Vol. 7). Manchester University Press for the Institute for African Studies.
- Burawoy, M. (1998). The extended case method. *Sociological theory*, 16(1), 4-33.
- Burawoy, M. (2000). *Uncertain transition: Ethnographies of change in the postsocialist world*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Burawoy, M. (2003). L'étude de cas élargie. Une approche réflexive, historique et comparée de l'enquête de terrain. In Cefaï, D. (dir) (2003) *L'enquête de terrain*. La Découverte, 425-465.
- Burawoy, M. (2008). What is to be Done? Theses on the Degradation of Social Existence in a Globalizing World. *Current sociology*, 56(3), 351-359.
- Burawoy, M. (2009). *The extended case method: Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. University of California Press.
- Burawoy, M., Blum, J. A., George, S., Gille, Z., & Thayer, M. (2000). *Global ethnography: Forces, connections, and imaginations in a postmodern world*. University of California Press.
- Burawoy, M., Burton, A., Ferguson, A. A., & Fox, K. J. (1991). *Ethnography unbound: Power and resistance in the modern metropolis*. University of California Press.
- Cairns, B., & Harris, M. (2011). Local cross-sector partnerships: Tackling the challenges collaboratively. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 311-324.
- Calvey, D. (2018). Covert ethnography in criminal justice and criminology: The controversial tradition of doing undercover fieldwork. In Pontell, H. (Ed.) *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*.
- Campbell, D. (2001). Conviction seeking efficacy: Sustainable agriculture and the politics of co-optation. *Agriculture and Human Values*, 18(4), 353-363.
- Camus, A. (2012). *La construction des relations entre les organisations du tiers secteur et l'État* (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Camus, A. (2014). Les relations entre les organisations du tiers secteur et du secteur public : recension des principales approches conceptuelles. *Revue interventions économiques* (50).
- Cappellaro, G. (2017). Ethnography in public management research: A systematic review and future directions. *International public management journal*, 20(1), 14-48.
- Carnap, R. (1962). The aim of inductive logic. *Logic, methodology and philosophy of science*, 303-318.
- Casella Colombeau, S. (2019). Types. Dans Boussaguet L. (Dir.). *Dictionnaire des politiques publiques : 5^e édition*. Presses de Sciences Po, 673-680.
- Casey, J. (2016). *The nonprofit world: Civil society and the rise of the nonprofit sector*. Sterling, Kumarian Press.
- Cefaï, D., & Barnes, J. A. (2003). *L'enquête de terrain*. La Découverte.
- Cefaï, D., & Gardella, E. (2012). Comment analyser une situation selon le dernier Goffman. *CURAPP, Erving Goffman et l'ordre de l'interaction*, 233-265.

- Chambers, S. (2002). A critical theory of civil society. *Alternative conceptions of civil society*, 90-110.
- Chambers, S., & Kopstein, J. (2006). Civil society and the state. *The Oxford handbook of political theory*, 1.
- Chambers, S., & Kymlicka, W. (Eds.). (2002). *Alternative conceptions of civil society*. Princeton University Press.
- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. *Management des ressources humaines*, 159-175.
- Chanlat, J. F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. *Communication. Information médias théories pratiques*, 31(1).
- Chanut, V. (2010). Pour un agir évaluatif : Libre propos. *Revue française des affaires sociales*, 51-70.
- Chanut, V., & Chavas, H. (2008). Éduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par les connaissances ? *Politiques et management public*, 26(2), 169-197.
- Chanut, V., Chomienne, H. & Desmarais, C. (2015). Pratiques valorielles et management public. *Revue internationale des Sciences Administratives*, vol. 81(2), 235-242.
- Chanut, V., Rival, M., Lallemand, A. S., Peng, H., & Rochette, C. (2018). Le management public en idées : un champ en construction ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(3), 107-120.
- Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement. *Management & Avenir*, (7), 13-30.
- Chapoulie, J. M. (1973). Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. *Revue française de sociologie*, 86-114.
- Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2001). Grounded theory in ethnography. *Handbook of ethnography*, 160, 174.
- Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 3, 126-139.
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7(3), 161-193.
- Cheng, Y. (2019). Governing government-nonprofit partnerships: Linking governance mechanisms to collaboration stages. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 190-212.
- Cheriet, F., & Dikmen, L. (2008). Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse. Dans *Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*.
- Chevallier, J. (2008). *L'État post-moderne* (Vol. 3). L.G.D.J.
- Cho, A. H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship : A critical appraisal. In Robinson, J., Hockerts, K. (Eds.). *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, 34-56.
- Choudry, A., & Kapoor, D. (2013). *NGOization: Complicity, contradictions and prospects*. Zed Books Ltd.

- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public organization review*, 11(4), 407-423.
- Churchman, C. (1967). West (1967). Wicked Problems. *Management Science*, 14(4), 141-2.
- Cicognani, E., Albanesi, C., Valletta, L., & Prati, G. (2019). Quality of collaboration within health promotion partnerships: Impact on sense of community, empowerment, and perceived projects' outcomes. *Journal of community psychology*.
- Cicourel, A. V. (1974). *Cognitive sociology: Language and meaning in social interaction*. Free Press.
- Cikaliuk, M. (2011). Cross-sector alliances for large-scale health leadership development in Canada: Lessons for leaders. *Leadership in Health Services*, 24(4), 281.
- Ciuk, S., Koning, J., & Kostera, M. (2018). *Organizational ethnographies*. In Cassell, C., Cunliffe, A., Grandy, G. (Eds.) *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. Thousand Oaks, 270-285.
- Clark, B. R. (1956). Organizational adaptation and precarious values: A case study. *American Sociological Review*, 21(3), 327-336.
- Clegg, S. R., Harris, M., & Höpfl, H. (Eds.). (2011). *Managing modernity: beyond bureaucracy?* Oxford University Press.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. In *Classic papers in natural resource economics* (pp. 87-137). Palgrave Macmillan.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Colas, D. (1992). *Le glaive et le fléau : généalogie du fanatisme et de la société civile*. Grasset.
- Coles, J. B., Zhang, J., & Zhuang, J. (2018). Partner selection in disaster relief: Partnership formation in the presence of incompatible agencies. *International journal of disaster risk reduction*, 27, 94-104.
- Collins, R. (1981). Three stages of Erving Goffman. *Sociology since midcentury*, 219-253.
- Colvin, C. J., Robins, S., & Leavens, J. (2010). Grounding 'responsibilisation talk': masculinities, citizenship and HIV in Cape Town, South Africa. *The journal of development studies*, 46(7), 1179-1195.
- Comfort, L. K., Haase, T. W., Ertan, G., & Scheinert, S. R. (2019). The Dynamics of Change Following Extreme Events: Transition, Scale, and Adaptation in Systems Under Stress. *Administration & Society*.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Willmott, H. (2008). Examining “institutionalization”: A critical theoretic perspective. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 673-701.
- Corcuff, P. (2011). *Les nouvelles sociologies*. Armand Colin.
- Cornelius, N., Lucio, M. M., Wilson, F., Gagnon, S., MacKenzie, R., & Pezet, E. (2010). Ethnicity, equality and voice: the ethics and politics of representation and participation in relation to equality and ethnicity. *Journal of business ethics*, 97(1), 1-7.

- Cornforth, C., Hayes, J. P., & Vangen, S. (2015). Nonprofit–public collaborations: Understanding governance dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 775–795.
- Corwin, Z. B., & Clemens, R. F. (2012). Analysing fieldnotes: A practical guide. In *Handbook of qualitative research in education*. Edward Elgar Publishing.
- Coston, J. M. (1998). A model and typology of government-NGO relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(3), 358-382.
- Cottin-Marx, S. (2016). *Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses* (Thèse de doctorat, Université Paris Est).
- Cottin-Marx, S. (2017). Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement. *Revue française d'administration publique*, (3), 557-570.
- Cottin-Marx, S. (2019a). III. Les relations entre associations et pouvoirs publics. Dans Cottin-Marx S. (dir.), *Sociologie du monde associatif*. La Découverte, 45-69.
- Cottin-Marx, S. (2019b). Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses. *Marche et organisations*, (3), 135-151.
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, (3), 463-476.
- Coupet, J., Albrecht, K., Williams, T., & Farruggia, S. (2020). Collaborative Value in Public and Nonprofit Strategic Alliances: Evidence From Transition Coaching. *Administration & Society*, 52 (3), 405-430
- Cram, L. (2011). In the shadow of hierarchy: governance as a tool of government. In Dehousse, R. (Ed.). *The 'Community Method*. Palgrave Macmillan, 151-165.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 16.
- Crozier, M. (1964). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 5(1), 52-64.
- Cunliffe, A. L. (2010). Retelling tales of the field: In search of organizational ethnography 20 years on. *Organizational Research Methods*, 13(2), 224-239.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Curnin, S., & O'Hara, D. (2019). Nonprofit and public sector interorganizational collaboration in disaster recovery: Lessons from the field. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), 277-297.

- Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1393-1418.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dacin, T.M., Goodstein, J., & Scott, J.W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.
- Dahan, N. M., Doh, J., & Teegen, H. (2010). Role of Nongovernmental Organizations in the Business—Government—Society Interface: Special Issue Overview and Introductory Essay. *Business & Society*, 49(1), 20-34.
- Dalton, M. (1949). *A study of informal organization among the managers of an industrial plant* (Doctoral dissertation, University of Chicago).
- Daly, M. (2001). Globalization and the Bismarckian welfare states. In Sykes, R., Palier, B., Prior, P. (Eds.). *Globalization and European Welfare States*. Palgrave, 79-102.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1–31.
- Dauphin, S. (2002). Les associations de femmes et les politiques d'égalité en France : des liens ambigus avec les institutions. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (6), 149-170.
- Dauphin, S. (2006). L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'État : une comparaison France/Canada. *Cahiers du genre*, (3), 95-116.
- Dauphin, S. (2010). *L'État et les droits des femmes : des institutions au service de l'égalité ?* Presses universitaires de Rennes.
- Dauphin, S. (2012). Quelles associations dans le champ social ? *Informations sociales*, (4), 69.
- Davies, W. (2016). *The limits of neoliberalism: Authority, sovereignty and the logic of competition*. Sage.
- Davis, G. F., McAdam, D., Scott, W. R., & Zald, M. N. (Eds.). (2005). *Social movements and organization theory*. Cambridge University Press.
- De Vaujany, F.X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS Éditions.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles. *Juris Associations*, 436, 18-23.
- Dejean, J., Bourassin, V., & Mortreux, K. (1998). Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs. *Politiques et management public*, 16(2), 161-174.
- Delalieux, G. (2010). Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française. *Politiques et management public*, 27(1), 97-119.
- Delalieux, G., & Kourula, A. (2011). Chapter 3 Nongovernmental Organizations' Influence and Capacity in Management Literature: The Implicit Influence of Tocqueville and Explicit Reference to Habermas'. In Hull, R. (Eds.) *The Third Sector (Dialogues in Critical Management Studies, Volume 1)*. Emerald Group Publishing Limited, 57-73.

- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515-1541.
- Demazière, D. (2009). Postface. Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (108), 83-90.
- Demazière, D., Roquet, P., & Wittorski, R. (2012). *La professionnalisation mise en objet*.
- Demirag, I., Khadaroo, I., Stapleton, P., & Stevenson, C. (2012). The diffusion of risks in public private partnership contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Demiroz, F., & Hu, Q. (2014). The role of nonprofits and civil society in post-disaster recovery and development. In Kapucu N. & Liou, K. (Eds) *Disaster and development*. Springer, Cham, 317-330.
- Demoustier, D. (2005). Les associations et leurs partenaires publics. *Informations sociales*, (1), 120-131.
- Denis, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction publishers.
- Deroin, V. (2014). Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles. *Culture chiffres*, (1), 1-12.
- Desreumaux, A. (2017). XIV. Philip Selznick – L'organisation comme institution. dans Charreire, S. (éd.), *Les Grands Auteurs en Management*. EMS Éditions, 216-233.
- Desrosières, A. (2012). Est-il bon, est-il méchant ? Le rôle du nombre dans le gouvernement de la cité néolibérale. *Nouvelles perspectives en sciences sociales : Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 7(2), 261-295.
- Devine, J. (2014) Counterinsurgency Ecotourism in Guatemala's Maya Biosphere Reserve. *Environment and Planning D, Society and Space* 32(6): 984–1001.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. AltaMira Press.
- Dickinson, H. (2016). From new public management to new public governance: The implications for a 'New Public Service'. *The three sector solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*, 41-60.
- van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73-84.
- Dilthey, W. (2010). *Wilhelm dilthey: selected works, volume iv: hermeneutics and the study of history* (Vol. 4). Princeton University Press.
- DiMaggio, P. J. (1983). State expansion and organizational fields. In, RH Hall & RE Quinn. *Organizational theory and public policy*, 147-161.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 1, 3-22.

- DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual review of sociology*, 16(1), 137-159.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The new institutionalism in organizational analysis: Introduction. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 10(40), 113-154.
- Doberstein, C. (2016). Designing collaborative governance decision-making in search of a 'collaborative advantage'. *Public Management Review*, 18(6), 819-841.
- Donahue, A. K., & O'Leary, R. (2011). Do shocks change organizations? The case of NASA. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 395-425.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Donnet, C., Fraisse, M., Horvat, N., Melo-King, A., & Probst, J. (2010). Des processus de « racisation ». *Raison présente*, 174(1), 39-51.
- Donzelot, J. (1994). *L'État animateur : essai sur la politique de la ville*. Esprit.
- Dorado, S. (2005) Institutional entrepreneurship, partaking and convening. *Organization studies*, 26(3), 385-414.
- Dorado, S. (2013). Small groups as context for institutional entrepreneurship: An exploration of the emergence of commercial microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, 34(4), 533-557.
- Dorado, S., & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69-82.
- Dorlin, E. (2008). Épistémologies féministes. *Philosophies*, (1), 9-31.
- Douglas, S., & Ansell, C. (2019). Getting a grip on the performance of collaborations: Examining collaborative performance regimes and collaborative performance summits. In *Collaborative Governance Seminar, Tucson Arizona*.
- Dreyfus, J. D., Groud, H., & Pugeault, S. (2009). *Associations et collectivités territoriales*. L'Harmattan.
- Duby, G., & Perrot, M. (1991). *Histoire des femmes en Occident* (Vol. 2). Plon.
- Duesenberry, J. S. (1949). *Income, saving, and the theory of consumer behavior*. Harvard University Press.
- Dumez, H. (2010a). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2010b). La description : point aveugle de la recherche qualitative. HAL.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

- Dunlap A and Fairhead J (2014) The Militarisation and Marketization of Nature: An Alternative Lens to 'Climate-Conflict' Geopolitics 19 (4), 937–961.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Durkheim, E. (1983). *Les règles de la méthode sociologique*. Presses Universitaires de France.
- Dutraive, V., & Forest, V. (2011). Égalité professionnelle homme/femme : entre impulsion législative et pratiques de RSE. *La Responsabilité sociale de l'entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme*, 221-232.
- Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (111), 35-50.
- Edgerton, R. B., & Langness, L. L. (1974). *Methods and Styles in the Study of Culture*. Chandler & Sharp Publishers.
- Edwards, M., Yerbury, H., & Burrige, N. (2018). Manifestations of social impact in civil society. *Third Sector Review*, 24(1), 97.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the market a democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582–596.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64, 132–140.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenstadt, S.N, (1980), Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations, *American Journal of Sociology*, 85(4), 840-869.
- Eisenstein, H. (1990). Femocrats, official feminism and the uses of power. In Watson, S. *Playing the state: Australian feminist interventions*, 87-103.
- Eisenstein, H. (2015). *Feminism seduced: How global elites use women's labor and ideas to exploit the world*. Routledge.
- Eisenstein, H. (2017). Hegemonic feminism, neoliberalism and womenomics' empowerment instead of liberation? *New Formations*, 91(91), 35-49.
- Elvers, D., & Song, C. H. (2016). Conceptualizing a framework for customer integration during new product development of chemical companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 488-497.
- Eme, B., & Laville, J. L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 105-125.
- Eme, B., Laville, J. L., & Mothé, D. (1993). CONTROVERSE : Quel rôle pour l'État ? I. Pour une critique de l'État animateur. *Esprit (1940-)*, 194(8/9), 193-202.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1),
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago Press.

- Enjolras, B. (2018). The Road Ahead: A Policy Agenda for the Third Sector in Europe. In Salamon, L., Enjolras, B., Sivesind, K., & Zimmer A. (Eds) *The Third Sector As A Renewable Resource for Europe*, 161-176.
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2019). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 1-22.
- Eschle, C., & Manguashca, B. (2014). Reclaiming feminist futures: Co-opted and progressive politics in a neo-liberal age. *Political Studies*, 62(3), 634-651.
- Everingham, J. A., Warburton, J., Cuthill, M., & Bartlett, H. (2012). Collaborative governance of ageing: Challenges for local government in partnering with the seniors' sector. *Local Government Studies*, 38(2), 161-181.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? *Politiques et management public*, 29(4), 671-693.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale-Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue française de gestion*, 41(247), 85-100.
- Fabre, P. (2010). L'affectation des ressources aux associations partenaires : la nécessaire politisation des outils de gestion. *Management & Avenir*, (10), 254-274.
- Falcoz, C. (2018). *L'égalité femmes-hommes au travail : perspectives pour une égalité réelle*. Éditions EMS.
- Farazmand, A. (2012). The future of public administration: challenges and opportunities—a critical perspective. *Administration and Society*, 44(4), 487–517.
- Farazmand, A. (2015). Governance in the age of globalization: Challenges and opportunities for South and Southeast Asia. In *Governance in South, Southeast, and East Asia* (pp. 11-26). Springer, Cham.
- Farazmand, A. (2017). Governance reforms: The good, the bad, and the ugly; and the sound: Examining the past and exploring the future of public organizations. *Public Organization Review*, 17(4), 595-617.
- Favreau, L., & Lévesque, B. (1996). *Fonds de développement locaux, régionaux et communautaires et revitalisation des communautés locales en difficulté*. Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec.
- Feldman, M. (1991). The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. In Frost P.J, Moore, L.F, Louis, M.R, Lundberg, C.C, & Martin, J. (Eds.). *Reframing organizational culture*, 145-156.
- Feldman, M. S., Bell, J., & Berger, M. T. (2003). *Gaining access: A practical and theoretical guide for qualitative researchers*. Rowman Altamira.
- Fenneteau, H. & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 156(3), 203-219.
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Temple University Press.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.

- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S., & Bennett, C. (2013). *Making Wicked Problems Governable? the case of managed networks in health care*. Oxford University Press.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher education*, 56(3), 325.
- Ferlie, E., Pegan, A., Pluchinotta, I., & Shaw, K. (2019). *Co-Production and Co-Governance: Strategic Management, Public Value and Co-Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe*. Livrable du projet COGOV Horizon 2020.
- Fialaire, J. (2003). Les associations, partenaires ou faux-nez de l'administration. *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 105-123.
- Flahault, É. (2013). Le Planning familial et la professionnalisation du conseil conjugal et familial : reproduire la norme de genre au nom de la subversion ? *Cahiers du Genre*, 55(2), 89-108.
- Flahault, É., Dussuet, A., & Loiseau, D. (2014). Emploi associatif, féminisme et genre. *Travail, genre et sociétés*, (1), 101-121.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- Flick, U. (2018). *Designing qualitative research*. Sage.
- Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American sociological review*, 377-391.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, 40(4), 397-405.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105-125.
- Fligstein, N., & Mara-Drita, I. (1996). How to make a market: Reflections on the attempt to create a single market in the European Union. *American journal of sociology*, 102(1), 1-33.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological theory*, 29(1), 1-26.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford University Press.
- Florian, M. (2018). Unlikely allies: Bureaucracy as a cultural trope in a grassroots volunteer organization. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 151-161.
- Florini, A. (2019). 24. Collaborative governance. *Handbook of Inclusive Innovation*, 433.
- Florini, A., & Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the sustainable development goals. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583-598.
- Foley, M. W., & Edwards, B. (1996). The paradox of civil society. *Journal of democracy*, 7(3), 38-52.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (5), 17-31.
- Fossum, J. E. (2019). Can Brexit Improve Our Understanding of “Wicked Problems”? Reflections on Policy and Political Order. *European Policy Analysis*, 5(1), 99-116.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American journal of community psychology*, 29(2), 241-261.

- Foucault, M. (1989). *De la gouvernementalité : leçons d'introduction aux cours des années 1978 et 1979*. Seuil.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32.
- Fraisse, G. (1998). *Les femmes et leur histoire* (p. 104). Gallimard.
- Fraisse, G., Dauphin, S., & Sénac-Slawinski, R. (2008). Le gender mainstreaming, vrai en théorie, faux en pratique ? *Cahiers du genre*, (1), 17-26.
- Fraisse, L. (2017). Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France. *Politiques et Management Public*, 34(1-2), 105.
- Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J. L., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2015). L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ? XV^{ème} Rencontres du RIUESS.
- Frankowski, A. (2019). Collaborative governance as a policy strategy in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*.
- Fraser, N. (2013). *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis*. Verso Books.
- Frederickson, H. G. (1999). The repositioning of American public administration. *PS: Political Science & Politics*, 32(4), 701-712.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stockholder Approach*. Pitman.
- Funk, N. (2013). Contra Fraser on feminism and neoliberalism. *Hypatia*, 28(1), 179-196
- Fyall, R. (2016). The power of nonprofits: Mechanisms for nonprofit policy influence. *Public Administration Review*, 76(6), 938-948.
- Fyall, R., & Allard, S. W. (2017). Nonprofits and political activity: A joint consideration of the political activities, programs, and organizational characteristics of social service nonprofits. *Human Service Organizations : Management, Leadership & Governance*, 41(3), 275-300.
- de Gaulejac, V. (2011). L'obsession évaluatrice et la nouvelle gestion publique. Dans Collectif pas de 0 de conduite (éd.), *Les enfants au carré ? Une prévention qui ne tourne pas rond : Prévention et éducation plutôt que prédiction et conditionnement*. ERES, 159-179.
- Gains, F. (2011). Elite ethnographies: potential, pitfalls and prospects for getting 'up close and personal'. *Public Administration*, 89(1), 156-166.
- Galbraith, J. K. (2010). *Financial and monetary issues as the crisis unfolds* (Vol. 12, Summary Report No. 19). Levy Economics Institute of Bard College.
- Gamson, W. (2006) Movement Impact on Cultural Change. In Pfohl, S. J., (Ed.). *Culture, Power and History: Studies in Critical Sociology* (Vol. 4). Brill.
- Gamson, W. A. (1975). *The strategy of social protest*. The Dorsey Press.
- Garfinkel, H. (1967). What is ethnomethodology? *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Garrigou-Lagrange, J. M. (1970). Recherches sur les rapports des associations avec les pouvoirs publics. (Thèse de doctorat, Paris).

- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.
- Gautier, C. (1993). *L'invention de la Société Civile Lectures Anglo-Écossaises : Mandeville, Smith, Ferguson*. Presses Universitaires de France.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. 2^{ème} édition. Pearson.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization studies*, 34(8), 1035-1071.
- Gazley, B. (2008). Beyond the contract: The scope and nature of informal government-nonprofit partnerships. *Public Administration Review*, 68(1), 141–154.
- Gazley, B. (2010). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76.
- Gazley, B. (2017). The current state of interorganizational collaboration: Lessons for human service research and management, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(1), 1-5.
- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389–415.
- Gazley, B., & Guo, C. (2015). What do we know about nonprofit collaboration? A comprehensive systematic review of the literature. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 15409.
- Georgescu, I., & Mazouz, B. (2020). La gestion des innovations territoriales à l'aune des impératifs de performance publique. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-7).
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? 98 (2). *Pol. Sci. Rev*, 341, 349-50.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19(5), 621-639.
- Gherardi, S. (2017). One turn... and now another one: Do the turn to practice and the turn to affect have something in common? *Management Learning*, 48(3), 345-358.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). University of California Press.
- Gidron, B., Kramer, R. M., & Salamon, L. M. (1992). *Government and the third sector: Emerging relationships in welfare states*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., & Scott, J. M. (2016). A multi-organizational cross-sectoral collaboration: Empirical evidence from an 'Empty Homes' project. *Public Money & Management*, 36(1), 15-22.
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., & Scott, J. M. (2019). An examination of tensions in a hybrid collaboration: A longitudinal study of an empty homes project. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 949-967.
- Giordano, F., Le Goff, J. & Malherbe, D. (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le *New Public Management* : Le cas d'une union régionale de la Mutualité. *Revue française de gestion*, 247(2), 119-135.

- Glaser, B. G. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative health research*, 9(6), 836-845.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs. forcing basics of grounded theory analysis*. The Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Weidenfield & Nicolson.
- Glaser, B., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2013). What Grounded Theory Is...., *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013).
- Goffman, A. (2015). *On the run: Fugitive life in an American city*. Picador.
- Goffman, E. (1971). The territories of the self. *Relations in public*, 28-61.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome 1. La présentation de soi. Éditions de minuit.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Éditions de minuit.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*. Éditions de minuit.
- Goffman, E. (1983). The interaction order: American Sociological Association, 1982 presidential address. *American sociological review*, 48(1), 1-17.
- Goffman, E. (1987). *Façons de parler*. Éditions de minuit.
- Goffman, E. (1989). On fieldwork. *Journal of contemporary ethnography*, 18(2), 123-132.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Éditions de Minuit.
- Goldman, R., Heath, D., & Smith, S. L. (1991). Commodity feminism. *Critical studies in media communication*, 8(3), 333-351.
- Goldstone, J. A., & Useem, B. (2012). Putting values and institutions back into the theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 30(1), 37-47.
- Gouldner, A. 1970. *The Coming Crisis of Western Sociology*. Heinemann.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative science quarterly*, 281-306.
- Grand, D., Martinez, C. & Overney, L. (2010). Des associations étiquetées comme « communautaires » : Compte-rendu d'une étude-action. *Le sociographe*, 31(1), 12-23.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration. Network for business sustainability, case study*, 24, 1-110.
- Greenberg, D., Clair, J., & Ladge, J. J. (2019). A feminist perspective on conducting personally relevant research: Working mothers studying pregnancy and motherhood at work. *Academy of Management Perspectives*.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.
- Grémion, P. (1978). Les associations et le pouvoir local. *Esprit (1940-)*, 18(6), 19-31.
- Grosser, K., & Moon, J. (2019). CSR and feminist organization studies: Towards an integrated theorization for the analysis of gender issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321-342.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in social research. *The landscape of qualitative research*, 7, 195-220.
- Guenoun, M., Meyssonier, F., & Turc, E. (2015). Les démarches de réduction des coûts dans les collectivités territoriales françaises : enjeux et état des lieux. *Politiques et management public*, 265-283.
- Guillaume, C. (2018). *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*. Presses de Sciences Po.
- Guillaume, C., Pochic, S., & Silvera, R. (2015). Dans les syndicats : du volontarisme à la contrainte légale. *Travail, genre et sociétés*, (2), 193-198.
- Gupta, A., & Ferguson, J. (1997). Discipline and practice: The field as site, method, and location in anthropology. *Anthropological locations: Boundaries and grounds of a field science*, 100, 1-47.
- Habermas, J. (1997). Popular sovereignty as procedure. *Deliberative democracy: Essays on reason and politics*, 35-65.
- Hall, P. A., Taylor, R. C., & Baillon, J. F. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. *Revue française de science politique*, 469-496.
- Hall, Peter A., Rosemary CR Taylor, and Jean-François Baillon. La science politique et les trois néo-institutionnalismes. *Revue française de science politique* (1997): 469-496.
- Hallett T., 2010, The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School, *American Sociological Review*, 75, 1, pp. 52-74.
- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique : controverses, résistances, effets*. Presses de Sciences Po.
- Hammersley, M. (1992). Some reflections on ethnography and validity. *Qualitative studies in education*, 5(3), 195-203.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and education*, 1(1), 3-14.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). The process of analysis. *Ethnography: Principles in practice*, 158-190.
- Hamrouni, N. (2013). Le care invisible : Genre, vulnérabilité et domination. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5), 835-901.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist studies*, 14(3), 575-599.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of management review*, 30(1), 58-77.

- Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization science*, 9(2), 217-230.
- Harrebye, Silas. (2016). Professionalization and Cooptation. In *Social Change and Creative Activism in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, 161-188.
- Harrisson, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. Dans Karsenti T. & Savoie-Zajc L. (Dir.), *Introduction à la recherche en éducation*. CRP, 33-56.
- Hassenteufel, P. (2008). *Sociologie politique : l'action publique*. Lectures, Les livres.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.
- Hegel, G. W. F. (2018). *Principes de la philosophie du droit*. Presses Universitaires de France.
- Helpen, M., & Sydow, J. (2013). Negotiating as institutional work: The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies*, 34(8), 1073-1098.
- Hély, M. (2017). De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques. *Revue française d'administration publique*, (3), 543-556.
- Hensmans, M. (2003). Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization studies*, 24(3), 355-381.
- Héritier, A., & Lehmkuhl, D. (2008). The shadow of hierarchy and new modes of governance. *Journal of public policy*, 28(1), 1-17.
- Héritier, F. (2005). La valence différentielle des sexes. Dans Maruani M. (dir), *Femmes, genre et sociétés : L'état des savoirs*. La Découverte, 52-56.
- Herranz, J. (2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.
- Hildwein, F. (2016). *Le travail de mobilisation d'un groupe activiste. Le répertoire tactique, les médias et l'implication de ses membres* (Thèse de doctorat, Université Paris Saclay).
- Hill, T. L., Kothari, T. H., & Shea, M. (2010). Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: A research platform. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 5-31.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalisms. *American behavioral scientist*, 40(4), 406-418.
- Hobbes, T. (1970). *Leviathan [1651]*. Sirey.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Hofstadter, R. (1969). *The idea of a party system: the rise of legitimate opposition in the United States, 1780-1840*. University of California Press.
- Holdo, M. (2016). Reasons of power: Explaining non-cooptation in participatory budgeting. *International Journal of Urban and Regional Research*, 40(2), 378-394.
- Holdo, M. (2019). Cooptation and non-cooptation: elite strategies in response to social protest. *Social Movement Studies*, 18(4), 444-462.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Horowitz, R. (1983). *Honor and the American dream: Culture and identity in a Chicano community*. Rutgers University Press.
- Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments*. Routledge.
- Huault, I., & Leca, B. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue française de gestion*, (3), 133-149.
- Huault, I., & Perret, V. (2009). Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique, De Boeck.
- Huby, G., Harries, J., & Grant, S. (2011). Contributions of ethnography to the study of public services management: Past and present realities. *Public Management Review*, 13(2), 209-225.
- Hudon, P. A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 3(4), 7-22.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: What is the contribution of theory and research? *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1(2), 235-260.
- Huxham, C. (1993). Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management*, 13(3), 21-28.
- Huxham, C. (Eds.). (1996). *Creating collaborative advantage*. Sage.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Huxham, C., Vangen, S., C., & Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358.
- Hvenmark, J. (2016). Ideology, practice, and process? A review of the concept of managerialism in civil society studies. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2833-2859.
- Hwang, H., & Colyvas, J. A. (2011). Problematizing actors and institutions in institutional work. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 62-66.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268-298.
- Iacovino, N. M., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public organizations between old public administration, new public management and public governance: The case of the Tuscany Region. *Public Organization Review*, 17(1), 61-82.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2003). Collaborative policymaking: governance through dialogue. *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*, 33-59.

- Ion, J. (2012). *S'engager dans une société d'individus*. Armand Colin.
- Irvin, R. A. (2010). Collaboration versus competition in the third sector. *Handbook of research on nonprofit economics and management*, 83-95.
- Jacklin-Jarvis, C. (2015). Collaborating across sector boundaries: a story of tensions and dilemmas. *Voluntary Sector Review*, 6(3), 285-302.
- Jacquemart, A., & Fillieule, O. (2015). *Les hommes dans les mouvements féministes : socio-histoire d'un engagement improbable*. Presses universitaires de Rennes.
- Jad, I. (2007). NGOs: Between buzzwords and social movements. *Development in Practice*, 17(4-5), 622-629.
- Jaffee, D. (2010). Fair trade standards, corporate participation, and social movement responses in the United States. *Journal of business ethics*, 92(2), 267-285.
- Jaffee, D., & Howard, P. H. (2010). Corporate cooptation of organic and fair trade standards. *Agriculture and human values*, 27(4), 387-399.
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359.
- Jager, N. W., Newig, J., Challies, E., & Kochskämper, E. (2019). Pathways to Implementation: Evidence on How Participation in Environmental Governance Impacts on Environmental Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Jang, H. S., & Feiock, R. C. (2007). Public versus private funding of nonprofit organizations: Implications for collaboration. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 174-190.
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 17-44.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European management journal*, 31(1), 41-54.
- Jasper, J. (2004). A strategic approach to collective action: Looking for agency in social-movement choices. *Mobilization: An International Quarterly*, 9(1), 1-16.
- Jasper, J. M. (2011). Emotions and social movements: Twenty years of theory and research. *Annual review of sociology*, 37, 285-303.
- Jennings, J. (2000). Citizenship, republicanism and multiculturalism in contemporary France. *British Journal of Political Science*, 30(04), 575-598.
- Jessop, B. (1997). The governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. *Beyond market and hierarchy: interactive governance and social complexity*, 95-128.
- Johnson Ross, F. (2019). Professional feminists: Challenging local government inside out. *Gender, Work & Organization*, 26(4), 520-540.

- Johnson, G. F., & Howsam, R. (2018). Can consultation ever be collaborative? *Policy Design and Practice*, 1(4), 253-268.
- Johnson, J. C. (Ed.). (1990). *Selecting ethnographic informants* (Vol. 22). Sage.
- Johnston, E. W., Hicks, D., Nan, N., & Auer, J. C. (2011). Managing the inclusion process in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 699–721.
- Johnston, E. W., Hicks, D., Nan, N., & Auer, J. C. (2011). Managing the inclusion process in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 699-721.
- Jones, C., & Massa, F. G. (2013). From novel practice to consecrated exemplar: Unity Temple as a case of institutional evangelizing. *Organization Studies*, 34(8), 1099-1136.
- Jones, G. J., Edwards, M., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). Collaborative advantages: The role of interorganizational partnerships for youth sport nonprofit organizations. *Journal of Sport Management*, 31(2), 148-160.
- Jones, G.M. (2012), “Being there/being them: ethnography beyond single organizations”, *Academy of Management Proceedings*.
- Jones, J. P., Roberts, S. M., & Fröhling, O. (2011). Managerialism in motion: Lessons from Oaxaca. *Journal of Latin American Studies*, 43, 633-662
- de Jong, A. (1996). Inter-organizational collaboration in the policy preparation process. In Huxham, C. (Eds.), *Creating Collaborative Advantage*, Thousand Oaks, CA: Sage, 165-175.
- de Jong, S., & Kimm, S. (2017). The co-optation of feminisms: a research agenda. *International Feminist Journal of Politics*, 19(2), 185-200.
- Josserand, E., Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2004). Friends or foes? Practicing collaboration—an introduction. *M@n@gement*, 7(3), 37-45.
- Juan, M., Laville, J. & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. TERES.
- Kantola, J., & Squires, J. (2012). From state feminism to market feminism? *International Political Science Review*, 33(4), 382-400.
- Kapoor, I. (2002). Deliberative democracy or agonistic pluralism? The relevance of the Habermas-Mouffe debate for third world politics. *Alternatives*, 27(4), 459-487.
- Karp, I., & Kendall, M. B. (1982). Reflexivity in field work. *Explaining human behavior: Consciousness, human action, and structure*, 250-69.
- Katzenstein, M. F. (1987). Comparing the feminist movements of the United States and Western Europe: An overview. *The women's movements of the United States and Western Europe*, 3-20.
- Kaufmann, J. C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Keane, J. (2013). *Civil society: Old images, new visions*. John Wiley & Sons.
- Keast, R., & Mandell, M. (2014). The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of management & governance*, 18(1), 9-28.
- Keast, R., Brown, K., & Mandell, M. (2007). Getting the right mix: Unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9-33.

- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure: Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120.
- Kellogg K. C., (2009), « Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery », *American Journal of Sociology*, 115, 3, 657-711.
- Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution*. Brookings Inst Press.
- Kettl, D. F. (2008). *The next government of the United States: Why our institutions fail us and how to fix them*. WW Norton & Company.
- Kettl, D. F. (2015). The job of government: Interweaving public functions and private hands. *Public Administration Review*, 75(2), 219-229.
- Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization studies*, 28(7), 1055-1077.
- King, S. A. (1999). The Co-optation of a " Revolution": Rastafari, Reggae, and the Rhetoric of Social Control. *Howard Journal of Communication*, 10(2), 77-95.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Little & Brown.
- Kisfalvi, V., & Maguire, S. (2011). On the nature of institutional entrepreneurs: Insights from the life of Rachel Carson. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 152-177.
- Kitson F., (2010) *Low Intensity Operations: Subversion, Insurgency, and Peace Keeping* (1971). Bloomsbury House.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 587-606.
- Knutsen, W. L. (2017). Retaining the Benefits of Government–Nonprofit Contracting Relationship: Opposites Attract or Clash? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1373-1398.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- Kools, S., McCarthy, M., Durham, R., & Robrecht, L. (1996). Dimensional analysis: Broadening the conception of grounded theory. *Qualitative Health Research*, 6(3), 312-330.
- Koppenjan, J. F., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Psychology Press.
- Kornberger, M., Leixnering, S., Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2018). Rethinking the sharing economy: The nature and organization of sharing in the 2015 refugee crisis. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 314-335.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.
- Kperogi, Farooq A. "Cooperation with the corporation? CNN and the hegemonic cooptation of citizen journalism through iReport. com." *new media & society* 13.2 (2011): 314-329.
- Lafore, R. (2010). Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale. *Informations sociales*, (6), 64-71.

- Lahat, L., & Sher-Hadar, N. (2019). A threefold perspective: conditions for collaborative governance. *Journal of Management and Governance*, 1-18.
- Lallement, M. (2010). Repenser l'institution : avec Durkheim et au-delà. *Idées économiques et sociales*, 159(1), 18-24.
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaider pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Lambright, K. T., Mischen, P. A., & Laramée, C. B. (2010). Building trust in public and nonprofit networks: personal, dyadic, and third-party influences. *The American Review of Public Administration*, 40(1), 64-82.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025-1035.
- Lang, S. (1997). *The NGO-ization of feminism: institutionalization and institution building within the German women's movements*.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, 1(9), 1-27.
- Lapassade, G. (2016). Observation participante. *Vocabulaire de psychologie*, 392-407.
- Lapegna, P. (2014). The problem with 'cooptation'. *States, Power and Societies*, 20(1), 7-9.
- Larsson, O. L. (2019). The governmentality of network governance: Collaboration as a new facet of the liberal art of governing. *Constellations*.
- Larsson, S. (2006). Ethnography in action. How ethnography was established in Swedish educational research. *Ethnography and Education*, 1(2), 177-195.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: understanding public policy through its instruments—from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), 1-21.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2018). *Sociologie de l'action publique-2e éd.* Armand Colin.
- Lascoumes, P., & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue française de science politique*, 61(1), 5-22.
- Laville J.-L. (2005), *Économie solidaire*. Dans Laville & D. Cattani (Dir.), *Dictionnaire de l'Autre économie*, Desclée de Brouwer, 253-260
- Laville, J. (2010). Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss. *Revue du MAUSS*, 36(2), 295-307.
- Laville, J. L., & Eynaud, P. (2019). A Cross-Disciplinary and International Perspective About Social Enterprise. *Theory of Social Enterprise and Pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South*.
- Laville, J. L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.

- Laville, J. L., & Salmon, A. (2015). Repenser les rapports entre gouvernance et démocratie : le cadre théorique de l'économie solidaire. Dans Eynaud, P. (Dir.) *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Hors-série Juris Associations Dalloz, 175-189.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*.
- Le Moigne, J. L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Épistémologies et sciences de gestion*, 81-140.
- Lebon, F. (2016). De la démocratie en centre social : Enquête sur les relations professionnelles dans une association de quartier. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (340), 93-108.
- Leca, B., & Naccache, P. (2006). A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627-651.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship* (pp. 08-096). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Leca, B., Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. Dans Lawrence, T. B Suddaby, R. & Leca, B. (eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, 1-27.
- Lefebvre, R. (2010). « Politiste et socialiste ». Une politique d'enquête au PS. *Revue internationale de politique comparée*, 17(4), 127-139.
- Lefsrud, L. M., & Meyer, R. E. (2012). Science or science-fiction? Professionals' discursive construction of climate change. *Organization Studies*, 33(11), 1477-1506.
- Leroux, K., & Goerdel, H. T. (2009). Political advocacy by nonprofit organizations: A strategic management explanation. *Public performance & management review*, 32(4), 514-536.
- Leung, M. Y., Yu, J., & Liang, Q. (2013). Improving public engagement in construction development projects from a stakeholder's perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(11).
- Levelt, M., & Metze, T. (2014). The legitimacy of regional governance networks: Gaining credibility in the shadow of hierarchy. *Urban Studies*, 51(11), 2371-2386.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy sciences*, 45(2), 123-152.
- Levine Daniel, J., & Fyall, R. (2019). The Intersection of Nonprofit Roles and Public Policy Implementation. *Public Performance & Management Review*, 1-21.
- 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.

- Lewis, J. (1997). Le secteur associatif dans l'économie mixte de la protection sociale. *MIRE-Rencontres et Recherches avec la collaboration de la Fondation de France, Produire les solidarités-La part des associations*.
- Lewis, P. (2014). Postfeminism, femininities and organization studies: Exploring a new agenda. *Organization Studies*, 35(12), 1845-1866.
- Lewis, P., Adamson, M., Biese, I., & Kelan, E. (2019). Introduction to special issue: Exploring the emergence of moderate feminism (s) in contemporary organizations. *Gender, Work & Organization*, (26), 1063-1072.
- Leyva, K. (2015). Multiculturalisme et laïcité en France : les trois républicanismes du rapport Stasi. *Dialogue*, 54(04), 647-684.
- Liddle, J. (2018). Public value management and new public governance: key traits, issues and developments. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 967-990). Palgrave Macmillan.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M., & Smith, S. R. (1990). Government provision of social services through nonprofit organisations.
- Lipsky, M., & Smith, S. R. (1993). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Harvard University Press.
- Livian, Y. (2018a). Chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes. Dans Chevalier F. (Dir.), *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Éditions, 66-86.
- Livian, Y. (2018b). *Enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion*. Centre de Recherches Magellan, HAL.
- Lober, D. J. (1997). Explaining the formation of business-environmentalist collaborations: Collaborative windows and the Paper Task Force. *Policy Sciences*, 30(1), 1-24.
- Lochard, Y., & Simonet, M. (2009). Les experts associatifs, entre savoirs profanes, militants et professionnels. Demazière D., Gadéa C, *Sociologie des groupes professionnels, La Découverte*, 274-284.
- Locke, J. (1992). *Traité du gouvernement civil*, trad. David Mazel, Flammarion.
- Locke, K. D. (2000). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Loirand, G. (2003). Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives. *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise, Presses universitaires de Rennes*, 85-103.
- Lomasky, L. E. (2002). Classical liberalism and civil society. *Alternative conceptions of civil society*, 50-67.
- Lu, J. (2015). Bureaucratization, professionalization, and nonprofit advocacy engagement. *Academy of Management Proceedings*, 1, 12959.

- Lu, J., & Zhao, J. (2019a). Does Government Funding Make Nonprofits Administratively Inefficient? Revisiting the Link. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Lu, J., & Zhao, J. (2019b). How does government funding affect nonprofits' program spending? Evidence from international development organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 69-77.
- Lyotard, J. F. (1979). *La Condition postmoderne*. Éditions de Minuit.
- Lowi, T. J. (1964). American business, public policy, case-studies, and political theory. *World politics*, 16(4), 677-715.
- Lowi, T. J. (1972). Four systems of policy, politics, and choice. *Public administration review*, 32(4), 298-310.
- MacIndoe, H., & Beaton, E. (2019). Friends or foes? How managerial perceptions of the political opportunity structure shape nonprofit advocacy. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 59-89.
- Madden, R. (2010). Analysis to interpretation: Writing “out” data. *Being ethnographic: A guide to the theory and practice of ethnography*, 136-151.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of management journal*, 52(1), 148-178.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.
- Mah, D. N. Y., & Hills, P. (2014). Collaborative governance for technological innovation: A comparative case study of wind energy in Xinjiang, Shanghai, and Guangdong. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 509–529.
- Maier, F., & Meyer, M. (2011). Managerialism and beyond: Discourses of civil society organization and their governance implications. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 731.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.
- Mair, J. (2011). Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), 419-435.
- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14–25.
- Malet, J. (2012). Les associations, acteurs essentiels du secteur sanitaire et social. *Informations sociales*, (4), 45-52.
- Malherbe, J.-F. (1997). *La conscience en liberté. Apprentissage de l'éthique et création de consensus*. Fides.
- Mandell, M., Keast, R., & Chamberlain, D. (2017). Collaborative networks and the need for a new management language. *Public management review*, 19(3), 326-341.

- Manning, P. K. (2008). Goffman on organizations. *Organization Studies*, 29(5), 677-699.
- Marchetti, R. (2018). Dynamics of interaction between governments and civil society organizations. In *Government–NGO Relationships in Africa, Asia, Europe and MENA*. Routledge India. 1-21.
- Marchington, M., Willmott, H., Rubery, J., & Grimshaw, D. (Eds.). (2005). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford University Press on Demand.
- Marcus, G. E. (1998). *Ethnography through thick and thin*. Princeton University Press.
- Margerum, R. D. (2011). *Beyond consensus: Improving collaborative planning and management*. MIT Press.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987).
- Marival, C. (2011), « Associations et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles », *Revue internationale de l'économie sociale - RECMA*, 329, 62-79.
- Martill, B., & Staiger, U. (2018). *Brexit and Beyond*. UCL Press.
- Martin, P. Y. (1990). Rethinking feminist organizations. *Gender & Society*, 4(2), 182-206.
- Martin, S. (2010). From new public management to networked community governance? Strategic local public service networks in England. In Osborne, S. (Eds.), *The New Public Governance?* Routledge. 353-364.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Marx, K., Engels, F., & Badia, G. (1982). *L'idéologie allemande*. Éditions sociales.
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Le Mancq, F., Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, (1), 45-68.
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Pochic, S., & Revillard, A. (2017). *Le plafond de verre et l'État*. Armand Colin.
- Matyjasik, N., Guenoun, M. (2019.). (Ed.), *En finir avec le New Public Management*. Gestion publique.
- McAdam, D. (1995). Initiator and Spin off movements: Diffusion Processes in Protest Cycles in Traugott, M. *Repertoires and Cycles of Collective Action*. Duke University Press.
- McAdam, D. (2007). Collective action in *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.
- McBride Stetson, D. E., & Mazur, A. (1995). *Comparative state feminism*. Sage Publications, Inc.
- McBride Stetson, D. E., & Mazur, A. G. (2008). 10 Women's movements, feminism, and feminist movements. *Politics, Gender, and Concepts*, 219.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American journal of sociology*, 82(6), 1212-1241.

- McIntyre Hall, L., & Kennedy, S. S. (2008). Public and nonprofit management and the “new governance”. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 307-321.
- McMullin, C. (2018). Case Study—Co-Production and Community Development in France. In *Co-Production and Co-Creation* (pp. 208-210). Routledge.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.
- Mehrotra, G. R., Kimball, E., & Wahab, S. (2016). The braid that binds us: The impact of neoliberalism, criminalization, and professionalization on domestic violence work.
- Meijerink, S., & Stiller, S. (2013). What kind of leadership do we need for climate adaptation? A framework for analyzing leadership objectives, functions, and tasks in climate change adaptation. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(2), 240-256.
- Melia, K. M. (1996). Rediscovering Glaser. *Qualitative health research*, 6(3), 368-378.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 16(5), 456-473.
- Meyer, J. W. (1977). The effects of education as an institution. *American journal of Sociology*, 83(1), 55-77.
- Meyer, J. W., & Hannan, M. (1979). *National Development and the World System*. University of Chicago Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J., Rowan, B., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments*. Beverly Hills.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In Powell, W., DiMaggio, J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Crossroads tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.
- Micelotta, E. R., & Washington, M. (2013). Institutions and maintenance: The repair work of Italian professions. *Organization Studies*, 34(8), 1137-1170.
- Michaud, A. A. D., & Paumier, R. (2017). Le concept de façade chez Goffman : mise en scène du thérapeutique et présentation de soi dans la relation d'intervention. Dans Garneau, S. & Namian, D. (Dir.), *Erving Goffman et le travail social*, 159-172.
- Milbourne, L., & Cushman, M. (2013). From the third sector to the big society: How changing UK government policies have eroded third sector trust. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 485-508.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- Milward, H. B., Provan, K. G., Fish, A., Isett, K. R., & Huang, K. (2010). Governance and collaboration: An evolutionary study of two mental health networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 125-141.

- Mingers, J. (2000). What is it to be critical? Teaching a critical approach to management undergraduates. *Management Learning*, 31(2), 219-237.
- Mintzberg, H. (2015) Time for the plural sector. *Stanford Social Innovation Review*, Summer.
- Mintzberg, H., Molz, R., Raufflet, E., Sloan, P., Abdallah, C., Bercuvitz, R., & Tzeng, C. H. (2005). The invisible world of association. *Leader to leader*, 2005(36), 37-45.
- Mischen, P. A. (2015). Collaborative network capacity. *Public Management Review*, 17(3), 380-403.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.
- Mishra, R. (1984). *The welfare state in crisis: social thought and social change*. Wheatsheaf Books.
- Mitchell, G. E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 67-91.
- Mitchell, G. E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 237-250.
- Mitchell, G. E., & Schmitz, H. P. (2019). The nexus of public and nonprofit management. *Public Performance & Management Review*, 42(1), 11-33.
- Mitchell, G. E., O'Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review*, 38(4), 684-716.
- Moallic, B. (2017). Sur « l'ONGisation des mouvements sociaux » : dépolitisation de l'engagement ou évitement du social ? *Revue internationale des études du développement*, (2), 57-78.
- Moeran, B. (2009). From participant observation to observant participation. *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*, 139-155.
- Möllering, G. (2007). Collective institutional entrepreneurship? The recursive interplay of action, networks and institutions in market constitution. In *Institutional Embeddedness of Markets Conference*. Max Planck Institute.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), 183-204.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Mosher, M. A. (2002). Are civil societies the transmission belts of ethical tradition? *Alternative conceptions of civil society*.
- Moshtari, M., & Gonçalves, P. (2017). Factors influencing interorganizational collaboration within a disaster relief context. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1673-1694.
- Mosley, J. (2014a). From skid row to the statehouse: how nonprofit homeless service providers overcome barriers to policy advocacy involvement. *Nonprofits and Advocacy: Engaging Communities and Governments in an Era of Retrenchment*, 107-134.

- Mosley, J. E. (2014b). Collaboration, public-private intermediary organizations, and the transformation of advocacy in the field of homeless services. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 291–308.
- Mosley, J.E., Suárez, D. (2019) Editorial of Government-Nonprofit Relations in Evolving Cross-sectoral Collaboration, *Journal of Public Administration Research and Theory (virtual issue)*
- Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. Verso.
- Moulton, S., & Sandfort, J. R. (2017). The strategic action field framework for policy implementation research. *Policy Studies Journal*, 45(1), 144-169.
- Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets*. Physica-Verlag Heidelberg
- Muller, P. (2018). *Les politiques publiques : « Que sais-je ? » n° 2534*. Que sais-je.
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization studies*, 26(11), 1665-1687.
- Murphree, D. W., Wright, S. A., & Ebaugh, H. R. (1996). Toxic waste siting and community resistance: How cooptation of local citizen opposition failed. *Sociological Perspectives*, 39(4), 447-463.
- Murphy, E., & Dingwall, R. (2001). The ethics of ethnography. *Handbook of ethnography*, 339-351.
- Nadeau, R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. Presses Universitaires de France.
- Najam, A. (2000). The four C's of government third Sector-Government relations. *Nonprofit management and leadership*, 10(4), 375-396.
- Naples, N. A. (2007). Feminist standpoint theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*, 1-6.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-Organization and the Role of Government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy? *Public Management Review*, 18(7), 1063-1084.
- Nelson, A. A., & Gazley, B. (2014). The rise of school-supporting nonprofits. *Education Finance and Policy*, 9(4), 541-566.
- Neumayr, M., Schneider, U., & Meyer, M. (2015). Public funding and its impact on nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 297–318.
- Neveu, É. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics Chapitre 4-Justifier*. U, 125-154.
- Neyland, D. (2007). *Organizational ethnography*. Sage.
- Ngo, H. V., Edelenbos, J., & Gianoli, A. (2019). Community participation and local government capacity in Vietnam: Conditions for coproduction. *Public Administration and Development*, 39(2), 104-118.
- Nirello, L., & Prouteau, L. (2016). Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité. *Travail et emploi*, (148), 31-54.
- Nolte, I. M., & Boenigk, S. (2011). Public–nonprofit partnership performance in a disaster context: The case of Haiti. *Public administration*, 89(4), 1385-1402.

- Nowell, B. (2009). Out of sync and unaware? Exploring the effects of problem frame alignment and discordance in community collaboratives. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 91-116.
- Nyssens, M. (1998). *Raisons d'être des associations et théorie économique*. UCL.
- O'Leary, R. (2015). From Silos to Networks: Hierarchy to Heterarchy 1. Dans Guy, M. E., & Rubin, M. M. (Eds.). *Public Administration Evolving*. Routledge. 85-102
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522.
- O'Leary, R., Gazley, B., McGuire, M., & Bingham, L. B. (2009). Public managers in collaboration. *The collaborative public manager*, 1-12.
- O'Toole Jr, L. J. (2015). Networks and networking: The public administrative agendas. *Public administration review*, 75(3), 361-371.
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2004). Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, 64(6), 681-693.
- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2006). Networking in the penumbra: Public management, cooptative links, and distributional consequences. *International Public Management Journal*, 9(3), 271-294.
- Oakeshott, M. (2012). *Hobbes on civil association*. Liberty fund.
- Öberg, P., & Svensson, T. (2012). Civil society and deliberative democracy: Have voluntary organisations faded from national public politics? *Scandinavian political studies*, 35(3), 246-271.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Ongaro, E., Gong, T., & Jing, Y. (2019). Toward Multi-Level Governance in China? Coping with complex public affairs across jurisdictions and organizations. *Public Policy and Administration*, 34(2), 105-120.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass Addison.
- Osborne, S. P. (2006) The New Public Governance? *Public Management Review*, 8 (3), 377-387.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225-231.
- Ospina, S. M., & Dodge, J. (2005). It's about time: catching method up to meaning—the usefulness of narrative inquiry in public administration research. *Public administration review*, 65(2), 143-157.
- Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 3-25.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

- Peters, G.B (2011). Governing in the shadows. *Asia Pacific journal of public administration*, 33(1), 1-16.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.
- Palmay, I., & Nunez, L. (2009). The orthodoxy of gender mainstreaming: reflecting on gender mainstreaming as a strategy for accomplishing the millennium development goals. *Journal of Health Management*, 11(1), 65-78.
- Pandey, S. K., & Johnson, J. M. (2019). Nonprofit management, public administration, and public policy: Separate, subset, or intersectional domains of inquiry? *Public Performance & Management Review*, 42(1), 1-10.
- Pandey, S. K., Pandey, S., Breslin, R., & Broadus, E. (2017). *Public service motivation research program: Key challenges and future prospects. Chapter 19*, 314-332.
- Park, A. Y., Krause, R. M., & Feiock, R. C. (2018). Does collaboration improve organizational efficiency? A stochastic frontier approach examining cities' use of EECBG funds. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 414-428.
- Parks, T. Y. (2018). Strategies to implement succession planning in a nonprofit. (Doctoral Dissertation, LaGrange College).
- Passeron, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (Vol. 1). Nathan.
- Peneff, J. (2020). *Le goût de l'observation : comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. La Découverte.
- Peretz, H. (1996). Préface de Whyte, W.F. (1996) *Street Corner Society. La structure sociale d'un quartier américain*. La Découverte
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6), 811-844.
- Perrin, C. (2013). La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 92-105.
- Perrin, C., & Abbès, M. (2005). La confiance au cœur des relations bailleurs/ONG. In *AIMS Conference*.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and society*, 11-45.
- Pesqueux, Y. (2010). Pour une épistémologie des organisations. HAL.
- Pesqueux, Y. (2014). Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ? HAL.
- Pesqueux, Y. (2020). L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ? HAL.
- Pestoff, V., & Brandsen, T. (2010). Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation? *European Group of Public Administration conference paper*.
- Petitgand, C. (2018). Business tools in nonprofit organizations: a performative story. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2012). Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale. *Informations sociales*, (4), 81-90.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M. (2001). The co-production and co-dissemination of knowledge across practitioner and international boundaries. In *All Academy Symposium on Practitioner and Practice Grounded Research*.
- Pettigrew, S. F. (2000). Ethnography and grounded theory: a happy marriage? *Advances in consumer research*, 27, 256-260.
- Pezet, É., & Pezet, A. (2010). *La société managériale : essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*. La ville brûle.
- Pfefferkorn, R. (2002). Les politiques publiques et la question de l'égalité hommes-femmes : Le cas de la France. *Cahiers du Genre*, 32(1), 87-109.
- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223-230.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Pigeyre, F., & Vernazobres, P. (2013). Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 194-209.
- Pirotte, G. (2010). *La notion de société civile*. La Découverte.
- Plane, J.M. (1995). Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, *Actes du congrès de l'AGRH*, 576-585.
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste. In Maruani M. (Dir.), *Je travaille donc je suis*. La Découverte, Perspectives féministes, 42-52.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform : A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3^{ème} édition (2004). Oxford University Press.
- Popp, J., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). Inter-organizational networks: a review of the literature to inform practice. *IBM Center for the Business of Government*.
- Poppelaars, C., & Scholten, P. (2008). Two worlds apart: The divergence of national and local immigrant integration policies in the Netherlands. *Administration & Society*, 40(4), 335-357.
- Porter, E.H. (1950) *An Introduction to Therapeutic Counseling*. Houghton Mifflin
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Powell, W. W., Staw, B., & Cummings, L. L. (1990). Neither market nor hierarchy. In Godwin M., & Gittel, J. (Eds.) *Sociology of Organizations*. 30-40.
- Prasad, P., Prasad, A., & Baker, K. (2016). Smoke and mirrors: institutional entrepreneurship and gender identities in the US Tobacco Industry, 1920–1945. *Organization*, 23(2), 227-249.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Evolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, (3), 531-542.

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.
- Pugeault, S. (2009). Les relations contractuelles entre collectivités territoriales et associations exerçant une mission d'intérêt général. In Dreyfus, J. D., Groud, H., & Pugeault, S. (Dir.). *Associations et collectivités territoriales*. L'Harmattan.
- Pupion, P. C. (2015). NPM ou bonne administration : le rôle de l'éthique. *Gestion et management public*, 4(4), 1-3.
- Pupion, P. C., & Chappoz, Y. (2015). L'outil de gestion au service du NPM. *Gestion et management public*, 4(3), 1-2.
- Purdy, J. M. (2012). A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409–417.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664-683.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Queinnec E. et Igalens J., (2004) Les organisations non gouvernementales et le management. Vuibert
- Raeymaeckers, P., Vermeiren, C., Noël, C., Van Puyvelde, S., & Willems, J. (2017). The Governance of Public–Nonprofit Service Networks: A Comparison Between Three Types of Governance Roles. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-20.
- Ragin, C. C. (1999). The distinctiveness of case-oriented research. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1137.
- Ramanath, R., & Ebrahim, A. (2010). Strategies and tactics in NGO–government relations: insights from slum housing in Mumbai. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 21-42.
- Ravinet, P. (2010). Fenêtre d'opportunité. *Dictionnaire des politiques publiques*, 274-282.
- Raviola, E., & Norbäck, M. (2013). Bringing technology and meaning into institutional work: Making news at an Italian business newspaper. *Organization Studies*, 34(8), 1171-1194.
- Reed, P. B., & Howe, V. J. (1999). *Defining and classifying the nonprofit sector*. Statistics Canada.
- Reidy, M., & Mercier, L. (1996). La triangulation. *Fortin MF. Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Décarie Ed, 317-34.
- Revillard, A. (2007). *La cause des femmes dans l'État : une comparaison France-Québec (1965-2007)* (Thèse de doctorat, ENS Cachan).
- Revillard, A. (2016) *La cause des femmes dans l'État*. PUG.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.
- Rhodes, R. A. (2000). Governance and public administration. In Pierre, J. (Eds.) *Debating governance*, 54-90.
- Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rhodes, R. A. W., & Rhodes, R. A. W. (2011). *Everyday life in British government*. Oxford University Press.
- Riccucci, N. M. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Georgetown University Press.
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281-305.
- Rigaud, B. (2012). Gouvernance publique. L. Coté, & JF Savard (Éds.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique : La référence pour comprendre l'action publique*. ENAP.
- Riot-Sarcey, M. (2015) *Histoire du féminisme*. La Découverte (2002).
- Rioufreyt, T. (2016). La transcription d'entretiens en sciences sociales. HAL.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Robelet, M. (2017). Les transformations des modes de contrôle croisés entre associations et autorités publiques dans le secteur du handicap. *Revue française d'administration publique*, (3), 599-612.
- Roberts, A. (2015). The Political Economy of “Transnational Business Feminism” problematizing the corporate-led gender equality agenda. *International feminist journal of politics*, 17(2), 209-231.
- Robinson, L., & Schulz, J. (2009). New avenues for sociological inquiry: Evolving forms of ethnographic practice. *Sociology*, 43(4), 685-698.
- Robrecht, L. C. (1995). Grounded theory: Evolving methods. *Qualitative health research*, 5(2), 169-177.
- Rodriguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J. L. (2007). Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration & Society*, 39(2), 150-193.
- Rorty, R. (1979). De l'épistémologie à l'herméneutique. *Dialectica*, 165-188.
- Rosanvallon, P. (1981). *La crise de l'État-providence*. Le Seuil.
- Rose, A. M. (1962). A systematic summary of symbolic interaction theory. *Human behavior and social processes: An interactionist approach*, 3-19.
- Rosenblum, N. L., & Post, R. (Eds.). (2002). *Civil society and government*. Princeton University Press.
- Ross, J. M., Hall, J. C., & Resh, W. G. (2013). Frictions in polycentric administration with noncongruent borders: evidence from Ohio school district class sizes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 623-649.

- Rossiter, K., & Godderis, R. (2011). Finding the Necessary Distance: Theorizing Ethnographic Research–Based Theater. *Journal of Contemporary Ethnography*, 40(6), 652-681.
- Rothschild, J., Chen, K. K., Smith, D. H., & Kristmundsson, O. (2016). Avoiding bureaucratization and mission drift in associations. In *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 1007-1024). Palgrave Macmillan.
- Rottenberg, C. The Rise of Neoliberal Feminism. *Cultural Studies* 28.3 (2014): 418-37.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 27-43.
- Rouleau, L., de Rond, M., & Musca, G. (2014). From the ethnographic turn to new forms of organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography Special issue introduction*, 3(1), 2-9.
- Rousseau, J. J. (1762). *Du contrat social, ou, Principes du droit politique* (Vol. 3). Chez Marc Michel Rey.
- Roy A (2004) *Public Power in the Age of Empire*. disponible sur http://socialistworker.org/2004-2/510/510_06_Roy.shtml
- Roy, S. (2011). Politics, passion and professionalization in contemporary Indian feminism. *Sociology*, 45(4), 587-602.
- Rubenstein, M. (1988). *La Dignité de la femme dans le monde du travail : Rapport sur le problème du harcèlement sexuel dans les États membres des Communautés européennes : Parties I-II* (Vol. 1). Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Sørensen, E. (2014). Conflict as driver of pluricentric coordination. *Planning Theory*, 13(2), 152-169.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, 21(10), 1443-1463.
- Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *The TQM Journal*, 30(1), 74-96.
- Salamon, L. M. (1981). Rethinking public management: Third-party government and the changing forms of government action. *Public policy*, 29(3), 255-275.
- Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of voluntary action research*, 16(1-2), 29-49.
- Salamon, L. M. (2006). Government-nonprofit relations from an international perspective. *Nonprofits and government: Collaboration and conflict*, 2, 399-431.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 9(3), 213-248.
- Salamon, L. M., & da Costa Nunez, R. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state* (Vol. 19). Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015). Government–nonprofit cooperation: Anomaly or necessity? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155-2177.

- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2017). *Explaining civil society development: A social origins approach*. John Hopkin University Press.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M., & Tice, H. S. (2013). The state of global civil society and volunteering. *Center for civic society University Johns Hopkins*, 3-5.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.
- Sandfort, J. R. (2000). Moving beyond discretion and outcomes: Examining public management from the front lines of the welfare system. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 729-756.
- Sandfort, J., & Milward, B. H. (2008). Interorganizational relations and public sector service partnerships. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (Eds.) *Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford Handbooks.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 21-26.
- Schaeffer, P. V., & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 169–189.
- Scharpf, F. W. (1994). Games real actors could play: positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of theoretical politics*, 6(1), 27-53.
- Schatteman, A., & Bingle, B. (2015). Philanthropy supporting government: An analysis of local library funding. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(2), 74-86.
- Schmid, H., & Almog-Bar, M. (2019). The Critical Role of the Initial Stages of Cross-Sector Partnerships and Their Implications for Partnerships' Outcomes. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-15.
- Schmitz, H. P., & Mitchell, G. E. (2016). The Other Side of the Coin: NGOs, Rights-Based Approaches, and Public Administration. *Public Administration Review*, 76(2), 252-262.
- Scholz, J. T., & Wang, C. L. (2006). Cooptation or transformation? Local policy networks and federal regulatory enforcement. *American Journal of Political Science*, 50(1), 81-97.
- Schumpeter, J. (1911). *The theory of economic development*. Harvard Economic Studies. Vol. XLVI.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2009). Reading and writing as method: In search of trustworthy texts. *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*, 56-82.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2013). *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge.
- Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. (2014). Non-governmental organizations: strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*, 35(4), 11-19.
- Scott, J. C (2017). *Against the grain: a deep history of the earliest states*. Yale University Press.

- Scott, J. C (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.
- Scott, T. (2015). 'Does collaboration make any difference?' Linking collaborative governance to environmental outcomes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 34(3), 537–566.
- Scott, T. A. (2016). Is collaboration a good investment? Modeling the link between funds given to collaborative watershed councils and water quality. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 769-786.
- Scott, T. A., Thomas, C. W., & Magallanes, J. M. (2018). Convening for consensus: Simulating stakeholder agreement in collaborative governance processes under different network conditions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1), 32-49.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Thousand Oak, Sage Publication Series.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427.
- Scott, W. R., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The organization of societal sectors: Propositions and early evidence*, 108-140.
- Sedgwick, D. (2016). Managing collaborative paradox: Examining collaboration between head start and the Virginia preschool initiative. *Administration & Society*, 48(2), 190-215.
- Seitanidi, M. M., & Lindgreen, A. (2010). Cross-sector social interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 1-7.
- Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, 66(3), 412-425.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of business ethics*, 94(1), 21-37.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. University of California Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- Sénac-Slawinski, R. (2006). Le gender mainstreaming à l'épreuve de sa genèse et de sa traduction dans l'action publique en France. *Politique européenne*, (3), 9-33.
- Sénac, R. (2015). *L'égalité sous conditions : genre, parité, diversité*. Presses de Sciences Po.
- Sharma, A., & Gupta, A. (Eds.). (2009). *The anthropology of the state: a reader*. John Wiley & Sons.
- Shaw, M. M. (2003). Successful collaboration between the nonprofit and public sectors. *Nonprofit management and leadership*, 14(1), 107-120.

- Shirinashihama, Y. (2019). The positive and negative consequences of “managerialization”: Evidence from Japanese nonprofit elderly care service providers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2), 309-333.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Siddiki, S. N., Carboni, J. L., Koski, C., & Sadiq, A.-A. (2015). How policy rules shape the structure and performance of collaborative governance arrangements. *Public Administration Review*, 75(4), 536–547.
- Siddique, C. M. (2017). National culture and the learning organization: A reflective study of the learning organization concept in a non-Western country. *Management Research Review*, 40(2), 142-164.
- Silberzahn, P., Midler, C. (2008). Creating products in the absence of markets: A robust design approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19, 407–420.
- Siméant, J. (2015). *Guide de l'enquête globale en sciences sociales*. Cnrs.
- Simo, G. (2009). Sustaining cross-sector collaborations: lessons from New Orleans. *Public Organization Review*, 9(4), 367.
- Simo, G., & Bies, A. L. (2007). The role of nonprofits in disaster response: An expanded model of cross-sector collaboration. *Public administration review*, 67, 125-142.
- Sivesind, K. H., Arnesen, D., Gulbrandsen, T., Nordø, Å. D., & Enjolras, B. (2018). An organizational landscape in transformation. In *Scandinavian Civil Society and Social Transformations*. Springer, Cham, 67-116.
- Slager, R., Gond, J. P., & Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5-6), 763-790.
- Śliwa, M., Villesèche, F., & Muhr, S. L. (2018). From radical black feminism to postfeminist hashtags: Re-claiming intersectionality. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 18(1), 1-16.
- Sminia, H., & de Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329-1349.
- Smith, C., Whitford, A., & Schlager, E. (2017). Moving beyond the boundaries? Exploring nexus among public policy, public management, and nonprofit and voluntary studies fields. *Policy Studies Journal*, 45(1), 4-21.
- Smith, S. R., & Grønbjerg, K. A. (2006). Scope and theory of government-nonprofit relations. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 221-242.
- Smith, S. R., & Lipsky, M. (2009). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Harvard University Press.
- Soldo, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable*, Habilitation à Diriger des Recherches, Aix-Marseille Université.
- Soler, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*. Ellipses.
- Spanou, C. (1991). *Fonctionnaires et militants : étude des rapports entre l'administration et les nouveaux mouvements sociaux* (Vol. 1). L'Harmattan.
- Stake, R. (1995). *The Art of the Case Study Method*. Thousand Oaks.

- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and their environments. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Steinmo, M., & Rasmussen, E. (2018). The interplay of cognitive and relational social capital dimensions in university-industry collaboration: Overcoming the experience barrier. *Research Policy*, 47(10), 1964-1974.
- Stentoft J, Mikkelsen OS, and Ingstrup MB (2018) Coopetition segments in a public-sector context: insights from a business region. *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1084–1094.
- Stibbe, D. T., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs. *The Partnering Initiative and UN DESA*.
- Stoffel, S. (2009). Le féminisme d'État : une notion polysémique au service de la représentation politique. *Revue Française de Sciences Politiques*, 59(2), 359-365.
- Stoker, G. (1998). Public-private partnerships and urban governance. In *Partnerships in urban governance* (pp. 34-51). Palgrave Macmillan.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(3), 416-438.
- Stone, M. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Governing public–nonprofit collaborations: Understanding their complexity and the implications for research. *Voluntary Sector Review*, 1(3), 309–334.
- Stone, M. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2013). Adaptive governance in collaborations: Design propositions from research and practice. In C. Cornforth & W. Brown (Eds.), *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*, Routledge, 249-271.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Stuttaford, M., Bryanston, C., Hundt, G. L., Connor, M., Thorogood, M., & Tollman, S. (2006). Use of applied theatre in health research dissemination and data validation: A pilot study from South Africa. *Health: 10*(1), 31-45.
- Suárez, D. F., & Esparza, N. (2017). Institutional change and management of public–nonprofit partnerships. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 648–660
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suryani, A. (2013). *Comparing case study and ethnography as qualitative research approaches*.
- Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders (hip) in social movement organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781.
- Tabbush, C. (2005). *Civil society in United Nations Conferences: a literature review*. United Nations Research Institute for Social Development.
- Taïbi, N. (2010). Réflexions autour du Journal d'Usine de Simone Weil, 1934-1935. *Sens-Dessous*, (1), 56-64.

- Takahashi, L. M., & Smutny, G. (2002). Collaborative windows and organizational governance: Exploring the formation and demise of social service partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 165-185.
- Talpin, J. (2018). La force du nombre : un impératif managérial ? Le community organizing travaillé par le tournant néolibéral. In Juan, M., Laville, J-L., Subirats, J. *Du social business à l'économie solidaire* (Dir), *ERES*, 139-158.
- Tang, C.-P., & Tang, S.-Y. (2014). Managing incentive dynamics for collaborative governance in land and ecological conservation. *Public Administration Review*, 74(2), 220–231.
- Tardy, É., & Beaudry, L. (1997). Militer au féminin. *Resources for Feminist Research*, 25(3/4), 114.
- Taupin, B. (2012). The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *M@n@gement*, 15(5), 529-562.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. Dalloz.
- Tenbenschel, T., Mays, N., & Cumming, J. (2011). A successful mix of hierarchy and collaboration? Interpreting the 2001 reform of the governance of the New Zealand public health system. *Policy & Politics*, 39(2), 239-255.
- de Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. In Maggi, B. (Dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, 97-121.
- de Terssac, G., & Lalande, K. (2002). *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Presses Universitaires de France.
- Thayer Scott, J. (1997). Defining the nonprofit sector. *The Emerging Sector: In search of a framework*, 1.
- Thiel, M. (2019). *Collective Governance', SDG17: Partnerships for the Goals: Strengthening Implementation Through Global Cooperation*. Concise Guides to the United Nations Sustainable Development Goals.
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66, 20-32.
- Thynne, I., & Peters, B. G. (2015). Addressing the present and the future in government and governance: Three approaches to organising public action. *Public Administration and Development*, 35(2), 73-85.
- Tinayre, M. (2017) *La révolte d'Ève : Chroniques et autres textes*. Éditions des femmes Antoinette Fouque.
- de Tocqueville, A. (1992). De la démocratie en Amérique (1840). *Les Éditions Gallimard*, 2, 506-1193.
- Toepler, S. (2018). Government funding policies. In *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Edward Elgar Publishing.
- 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.

- Tonelli, D. F., Sant'Anna, L., Barcelar Abbud, E., & Aparecida de Souza, S. (2018). Antecedents, process, and equity outcomes: A study about collaborative governance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1469381.
- Torring, J., & Sørensen, E. (2014). The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm? *Policy and Society*, 33(4), 329-344.
- Torring, J., & Sørensen, E. (2019). Interactive political leadership in theory and practice: How elected politicians may benefit from co-creating public value outcomes. *Administrative Sciences*, 9(3), 51.
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford Handbooks.
- Tolbert P. S., Zucker L. G. 1996. *The institutionalization of institutional theory*. In Clegg S. R. Hardy C. Nord W. (Eds.), *Handbook of organization studies*: 175–190. Thousand Oaks, Sage.
- Trosa, S., & Perret, B. (2005). Vers une nouvelle gouvernance publique ? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles. *Esprit (1940-)*, 65-85.
- Vaillancourt, Y. (2019). De la co-construction des connaissances et des politiques publiques. *SociologieS*.
- Valéau, P., & Boncler, J. (2012). Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle. *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 17-35.
- Van der Molen, I., & Novikova, I. (2005). Mainstreaming gender in the EU-accession process: the case of the Baltic Republics. *Journal of European social policy*, 15(2), 139-156.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- Van Maanen, J. (1991). Disney Worlds: Culture on the Move. *Hallinon Tutkinus*, 3, 227-38.
- Van Maanen, J. (2006). Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Van Maanen, J. (2011a). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (2011b). Ethnography as work: Some rules of engagement. *Journal of management studies*, 48(1), 218-234.
- Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3-24.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187.
- Van Tulder, Rob, Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016) Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17.

- Vanderwoerd, J. R. (2004). How faith-based social service organizations manage secular pressures associated with government funding. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 239-262.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2005). Aiming for collaborative advantage: Challenging the concept of shared vision. *Advanced Institute of Management Research Paper*, 15.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2006). Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen. *Strategic Direction*.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. in Osborne, S. (Eds.) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, 163-184.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731-760.
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 639-669.
- Vermeiren, C., Raeymaeckers, P., & Beagles, J. (2019). In search for inclusiveness: vertical complexity in public-nonprofit networks. *Public Management Review*, 1-21.
- Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2016). Les approches critiques des organisations. *Les organisations, État des savoirs, J.-M. Saussois (sous la direction de), Éditions Sciences humaines, (nouvelle édition)*.
- Vigoda-Gadot, E., & Vigoda-Gadot, E. M. (2003). *Managing collaboration in public administration: the promise of alliance among governance, citizens, and businesses*. Greenwood Publishing Group.
- Viguié, F. (2013). Le rôle des associations de lutte contre la pauvreté dans la protection sociale française depuis 1945 : le cas d'ATD Quart Monde. *Revue d'histoire de la protection sociale*, (1), 12-34.
- Villesèche, F., & Josserand, E. (2017). Formal women-only networks: Literature review and propositions. *Personnel Review*.
- Von Glasersfeld, E. (2013). *Radical constructivism* (Vol. 6). Routledge.
- Wacheux, F. (1997). La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien. *Cahier de recherche, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, CERGOR, (97/01)*, 1-15.
- Wacquant, L. (2002). *Corps et âme : carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Agone.
- Wacquant, L. (2015). Pour une sociologie de chair et de sang. *Terrains travaux*, (1), 239-256.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public administration review*, 393-401.
- Wadham, H., & Warren, R. C. (2014). Telling organizational tales: The extended case method in practice. *Organizational Research Methods*, 17(1), 5-22.
- Walzer, M. (1991). The civil society argument. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 94(1).
- Walzer, M. (Ed.). (1995). *Toward a global civil society* (Vol. 1). Berghahn Books.

- Walzer, M. (2002). Equality and civil society. *Alternative conceptions of civil society*, 34-49.
- Warren, C. A. (2000). Writing the other, inscribing the self. *Qualitative Sociology*, 23(2), 183-199.
- Watson, R., Wilson, H. N., & Macdonald, E. K. (2018). Business-nonprofit engagement in sustainability-oriented innovation: What works for whom and why? *Journal of Business Research*.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of 'how things work in organizations and management. *Journal of Management studies*, 48(1), 202-217.
- Waugh Jr, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public administration review*, 66, 131-140.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349.
- Weber, E. P., Lovrich, N. P., & Gaffney, M. J. (2007). Assessing collaborative capacity in a multidimensional world. *Administration & Society*, 39(2), 194-220.
- Weber, M. (1958). *From Max Weber, Essays in sociology*. Oxford University Press
- Weidmann, J., Konishi, M., Gonin, F., Agassiz, I. & Nadeau, J. (2019). Holacratie la force de l'autonomie. *Gestion*, vol. 44(3), 34-40.
- Weil, S. (2019). *La condition ouvrière*. République des Lettres.
- Weisbrod, B. A. (1977). *The voluntary nonprofit sector: An economic analysis*. Lexington Books.
- Weisbrod, B. A. (1997). The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 16(4), 541-555.
- White, D. (2001). Formalizing relations between states and voluntary sectors: A comparison of national partnership agreements. In *RC19 meeting of the ISA*.
- Whitehead, M. (2003). 'In the shadow of hierarchy': meta-governance, policy reform and urban regeneration in the West Midlands. *Area*, 35(1), 6-14.
- Wieder, D.L. (1974). *Language and Social Reality: The Case of Telling the Convict Code*. Mouton.
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. *Organization studies*, 28(7), 1079-1100.
- Willems, J., Waldner, C. J., Dere, Y. I., Matsuo, Y., & Högy, K. (2017). The role of formal third-party endorsements and informal self-proclaiming signals in nonprofit reputation building. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 1092-1105.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. Free Press.
- Willmott, H. (2011). "Institutional work" for what? Problems and prospects of institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1), 67-72.
- Willmott, H. (2015). Why institutional theory cannot be critical. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 105-111.
- Wolf, E. E., & Van Dooren, W. (2018). Conflict reconsidered: The boomerang effect of depoliticization in the policy process. *Public Administration*, 96(2), 286-301.

- Wong, R. (2019). What makes a good coordinator for implementing the Sustainable Development Goals? *Journal of Cleaner Production*, 238, 117928.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Woodward, A. E. (2012). From equal treatment to gender mainstreaming and diversity management. In Abels, G., Mushaben, J. (Eds.) *Gendering the European Union*. Palgrave Macmillan, 85-103.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: Past, present and future. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 1, 131-147.
- Wright, A. L. (2009). Domination in organizational fields: It's just not cricket. *Organization*, 16(6), 855-885.
- Wu, W. N., & Chang, S. M. (2018). Collaboration Mechanisms of Taiwan Nonprofit Organizations in Disaster Relief Efforts: Drawing Lessons from the Wenchuan Earthquake and Typhoon Morakot. *Sustainability*, 10(11), 4328.
- Yanow, D. (2009). Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 186-199.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Eds.). (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Sage.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Ylimaki, R. M., & Brunner, C. C. (2011). Power and collaboration-consensus/conflict in curriculum leadership: status quo or change? *American Educational Research Journal*, 48(6), 1258-1285.
- Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit management and leadership*, 12(2), 139-157.
- Young, D. R. 1983. *If not for profit, for what?* Lexington Books.
- Yu, J., Shen, Y., & Li, Y. (2019). Understanding the Effect of Central Government Funding on the Service and Advocacy Roles of Nonprofit Organizations in China: A Cross-Regional Comparison. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Zaharlick, A. (1992). Ethnography in anthropology and its value for education. *Theory into practice*, 31(2), 116-125.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zbaracki M. J., (1998), The Rhetoric and Reality of Total Quality Management, *Administrative Science Quarterly*, 43, 3, 602-636.
- Zelinschi, D., Levant, Y., & Berland, N. (2011). Les motivations au découplage, au-delà de la seule quête de légitimité, l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8. HAL.

- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. (2017). State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 375-404.
- Zickar, M. J., & Carter, N. T. (2010). Reconnecting with the spirit of workplace ethnography: A historical review. *Organizational Research Methods*, 13(2), 304-319.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative science quarterly*, 55(2), 189-221.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035-1054.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.
- Zilber, T. B. (2014). Beyond a single organization: challenges and opportunities in doing field level ethnography, *Journal of Organizational Ethnography*, Vol. 3 No. 1, 96-113.
- Zilber, T. B. (2015). Studying organizational fields through ethnography. *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods*, 86-95.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.
- Zuniga, M., Salaberria, E., & Arrieta, F. (2019). An analysis of the role of communities in care systems co-created with older people. *Public Management Review*, 1-20.

Arrêts juridiques et documents institutionnels

Arrêt CEDH Opuz c. Turquie, 2009 [https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{"itemid":\["003-2762852-3022005"\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{)

Arrêt CEDH Volodina c. Russie, 2019 [https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{"itemid":\["003-2762852-3022005"\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{)

Arrêt CEDH Eremia c. Moldavie, 2013 [https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{"itemid":\["003-2762852-3022005"\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng-press#{)

Arrêt CEDH Bălșan c. Roumanie, 2017 <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-173619>

Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, (1998, 7 octobre) recommandation n°R(98)14 aux États-membres relative à l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=1497040&SecMode=1&DocId=491126&Usage=2>

Comité ONU Femmes France, Fondation des Femmes, Fonds pour les Femmes en Méditerranée, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, W4 (2016) Rapport « Où est l'argent pour le droit des femmes ? » <https://fondationdesfemmes.org/rapport-ou-est-largent-pour-les-droits-des-femmes/>

Commission européenne (1996, 21 février : 5), Communication « Intégrer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires » <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:51996DC0067>

Conseil de l'Union européenne, (21 mai 1991), Résolution relative au troisième programme d'action communautaire à moyen terme pour l'égalité des chances entre hommes et femmes (1991-1995) Journal officiel n° C 142 du 31. 5. 1991, p. 1 [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1505120502924&uri=CELEX:31991Y0531\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1505120502924&uri=CELEX:31991Y0531(01))

Conseil de l'Union européenne, (17 novembre 1995) Résolution concernant le quatrième programme d'action communautaire à moyen terme sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes (1996-2000), Journal officiel n° C 306 du 17/11/1995 p. 0002. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1505120792818&uri=CELEX:51995PC0602>

Conseil économique, social et environnemental, de la Fondation des Femmes, le Fonds pour les Femmes en Méditerranée, du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes de Women's WorldWide Web (2018) Rapport conjoint « Où est l'argent contre les violences faites aux femmes ? » <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/violences-de-genre/actualites/article/ou-est-l-argent-contre-les-violences-faites-aux-femmes>

Conseil à l'intégration (2 mars 2012) « Investir dans les associations pour réussir l'intégration remis au ministre de l'Intérieur. <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Rapports-de-l-IGA/Rapports-recents/Investir-dans-les-associations-pour-reussir-l-integration>

Conseil national des Chambres régionales de l'Économie sociale et solidaire et Laboratoire d'économie de Nantes Atlantique (2020) Genre et bénévolat : femmes et hommes, un même engagement bénévole ? <http://www.cress-pdl.org/publication-dune-etude-sur-le-theme-genre-et-benevolat/>

EG-M-S pour le Conseil de l'Europe (1998 : 13) Rapport « L'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes Cadre conceptuel, méthodologie et présentation des « bonnes pratiques ».

France Bénévolat (2019) *La France Bénévole*, 16^e édition. <https://www.francebenevolat.org/actualites/la-france-b-n-vole-2019>

Rapport final publié par le Conseil de l'Europe en 2004, Direction générale des droits de l'homme : Division égalité entre les femmes et les hommes <https://rm.coe.int/1680596136>

Fédération nationale Solidarité Femmes (2016, mars) l'étude « Les violences faites aux femmes en milieu rural, une étude en Midi-Pyrénées et en Pays de la Loire ».

Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, (2016, juin) Rapport relatif à l'éducation à la sexualité, Répondre aux attentes des jeunes, construire une société d'égalité femmes-hommes.

Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes (2014, juin) Rapport EGALiTER « Combattre maintenant les inégalités sexuées, sociales et territoriales dans les quartiers de la politique de la ville et les territoires ruraux fragilisés ».

IGAS (avril 2017) Évaluation du dispositif d'accueil pour enfants et adultes handicapés géré par l'association « le Silence des Justes » établi par Hayet Zeggar et Alain Lopez.

IGAS (mars 2019) Suites données au rapport relatif à l'évaluation du dispositif d'accueil pour les enfants et adultes handicapés géré par l'association «Le Silence des Justes» établi par Geneviève Gueydan et Véronique Guillermo <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/194000469.pdf>

ONU (1948) Déclaration universelle des Droits de l'Homme adoptée par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unis le 10 décembre 1948
https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/frn.pdf

ONU (1995) Conférence mondiale sur les Femmes des Nations Unies (1995, 15 septembre, chapitre IVF, paragraphe 164 : 73). Déclaration et Programme d'action de Beijing. In *Quatrième Conférence mondiale des femmes, Beijing, Chine*.
<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf>

ONU (2000, 3 février) Déclaration du Millénaire, Objectifs du Millénaire pour le Développement, New-York, États-Unis <https://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>

ONU Femmes, (2005) Déclaration et programme d'action de Beijing, Déclaration politique et textes issus de Beijing + 5, réimpression 2014

http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_f_fina_web.pdf

ONU (2015) Objectifs du Millénaire pour le Développement, Rapport 2015
http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf

Parlement européen, (21 novembre 1995) Résolution sur la Quatrième Conférence mondiale de la Femme à Pékin : Égalité, développement et paix, Journal Officiel de l'Union européenne, n°C 269 du 16.10.1995, p. 0146, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A51995IP1194>

Rapport de Gilles Clavreul (février 2018) « Laïcité, valeurs de la République et exigences minimales de la vie en société. Des principes à l'action » remis au ministre de l'Intérieur. http://www.laicite-republique.org/IMG/pdf/rapport_lai_cite_clavreul.pdf

Rapport de Vincent Feltesse (juin 2013). « Égalité femmes/hommes dans les territoires. État des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser ». Remis à la ministre des Droits des femmes. <https://www.vie-publique.fr/rapport/33288-egalite-femmeshommes-dans-les-territoires-État-des-lieux-des-bonnes-p>

Liste alphabétique des abréviations

AAP	Appel à projets
CAS / SAF	Champ d'action stratégique/ Strategic Action Field
CCF	Commission de la condition de la femme des Nations Unies
CIDFF	Centre d'information sur les droits des femmes et des familles
CIF	Centre d'information féminin
CIO / CIO	Collaboration inter-organisationnelle / inter-organizational collaboration
CEDH	Cour européenne des droits de l'homme
CESE	Conseil économique social et environnemental
CESER	Conseil économique social et environnemental régional
CMS	Critical Management Studies / Études critiques en management
CPER	Contrat de plan État-Région
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CSC / CIS	Cross-sector collaboration / Collaboration intersecteurs
DDCS	Directions départementales de la Cohésion sociale
DDFE	Délégations départementales aux Droits des femmes et à l'Égalité
DGCS	Direction générale de la Cohésion sociale
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DMSP	Délégation de mission de service public
DPT	Document de politique transversale
DRDF	Délégation régionale aux Droits des femmes
DRDFE	Direction régionale aux Droits des femmes et à l'Égalité
DRJSCS	Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESS	Économie sociale et solidaire
ECM/ MCE	Extended Case Method/ Méthode de Cas Élargi
FSE	Fonds social européen
HCE	Haut Conseil à l'Égalité
HCI	Haut Conseil à l'Intégration
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
NPM	New Public Management – Nouvelle gestion publique
NPG	New Public Governance – Nouvelle gouvernance publique
ODD	Objectifs de développement durable
OMS	Organisation de mouvement social – Social movement organization
ONG	Organisation Non Gouvernementale / Non-Governmental Organization
ONU	Organisation des Nations-Unies
OPA	Old Public Administration – Administration publique traditionnelle
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SDF	Service aux Droits des Femmes
SDFE	Service aux Droits des Femmes et à l'Égalité
SGAR	Secrétariat général aux Affaires régionales
TNI	Théorie néo-institutionnaliste sociologique

Liste des figures

Figure 1 : Caractéristiques des problèmes pernicioeux (d'après Rittel & Webber, 1973)	17
Figure 2 : Comparaison de la confiance accordée aux associations et aux pouvoirs publics pour résoudre des problèmes sociaux (adaptée du Baromètre de la Confiance 2018, Kantar-Sofres).....	22
Figure 3 : Représentation de la structure générale de la thèse	41
Figure 4 : Représentation de la structure de la première partie	48
Figure 5 : Synthèse des modèles holistiques de la collaboration intersecteurs	91
Figure 6 : Représentation de la structure de la deuxième partie	143
Figure 7 : L'organisation politico-administrative de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes en France.....	193
Figure 8 : Gestion du carnet de terrain	226
Figure 9 : Représentation de la structure de la troisième partie	253

Liste des tableaux

Tableau 1 : théorisation de la complémentarité des forces et faiblesses du secteur public et du tiers secteur (d'après Salamon & Toepler, 2015).....	25
Tableau 2 : Synthèse des données collectées	38
Tableau 3 : Régimes d'action publique et relations intersecteurs (d'après Thynne & Peters, 2015)....	60
Tableau 4 : récapitulatif des modes de régulation existants (d'après Torfing & Sørensen, 2014 ; Bryson et al., 2015).....	80
Tableau 5 : Activités liées au travail institutionnel d'après Lawrence & Suddaby, 2006).....	137
Tableau 6 : Les « nouvelles » formes de travail, d'après Phillips & Lawrence, 2012).....	139
Tableau 7 : Récapitulatif des lignes de démarcation épistémologique (d'après Thietart, 2014).....	147
Tableau 8 : Récapitulatif des référentiels d'action publique privilégiés en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (d'après Dauphin, 2010)	185
Tableau 9 : Récapitulatif des données d'observation participante collectées.....	206
Tableau 10 : Résumé des différents types d'observations effectuées et des stratégies d'observation	207
Tableau 11 : Résumé des mémos d'écriture intermédiaires	227
Tableau 12 : Récapitulatif des entretiens semi-directifs conduits	231
Tableau 13 : Résumé du recueil documentaire effectué.....	235
Tableau 14 : Résumé des données collectées	238
Tableau 15 : Analyse de l'interaction d'après Goffman (d'après Goffman, 1987, 1991 et Céfaï & Gardella, 2012).....	247
Tableau 16 : Typologie des associations spécialisées dans l'égalité (Source : recueil documentaire, entretiens, littérature associatif).....	284
Tableau 17 : Récapitulatif des stratégies gouvernementales à l'égard de la collaboration	363
Tableau 18 : Récapitulatif des stratégies des acteurs associatifs à l'égard de la collaboration avec les associations en fonction de leurs positions dans les CAS	372
Tableau 19 : L'opposition du professionnalisme et du militantisme mis en œuvre dans la collaboration	383

Liste des encadrés

Encadré 1 : L'argument de la société civile	20
Encadré 2 : Managérialisation et cadrage de l'action associative par l'entrepreneuriat.....	67
Encadré 3 : Les trois étapes d'application de l'ECM.....	170
Encadré 4 : Le mouvement social féministe et son organisation associative	182
Encadré 5 : Les relations financières pouvoirs publics-associations : entre logique de subvention et logique de prestation	188
Encadré 6 : L'écriture des notes de terrain, un enjeu méthodologique	222
Encadré 7 : le Contrat de plan État-Région (CPER) comme mode de gestion publique.....	261

Liste des vignettes ethnographiques

Vignette 1 : Le pouvoir de coercition limité de la DRDFE : l'exemple des Rapports sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes des collectivités territoriales	267
Vignette 2 : Associations de femmes issues de la diversité, stigmatisation de communautarisme et relations aux acteurs publics	288
Vignette 3 : Des tensions organisationnelles importantes pour les associations de plaidoyer. L'exemple de Comme l'file*	297
Vignette 4 : Un dilemme organisationnel : doit-on outiller un partenaire qui pourrait devenir un compétiteur direct demain ?	305
Vignette 5 : Une évaluation des projets associatifs sur le modèle commanditaire/prestataire : le projet Femmes de Mineurs	307
Vignette 6 : La valorisation des partenaires associatifs comme entrepreneurs sociaux par les pouvoirs publics. L'incident du cabinet de consultants.....	309
Vignette 7 : L'urgence territoriale comme cadrage de la nécessité de collaborer.....	325
Vignette 8 : Faire valoir la logique collaborative sur la logique de concurrence. La mise en œuvre du principe de non-concurrence par Échanges Associatifs*	330
Vignette 9 : Des fondations d'entreprise pour financer la politique publique d'égalité ?.....	333
Vignette 10 : Un rôle ambivalent des acteurs publics dans la mise en concurrence « On nous demande de partager notre propre gâteau ! ».....	334
Vignette 11 : « Semer des graines » : une métaphore du rôle de l'acteur public contestée.....	340

Annexe 1 : Synthèse du Document de politique transversale Égalité entre les femmes et les hommes

Programmes budgétaires	Exécution 2018		LFI 2019		PLF 2020	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
P137 Égalité entre les femmes et les hommes	29 352 858	29 076 722	29 871 581	29 871 581	29 871 581	29 871 581
P129 Coordination du travail gouvernemental	3 971 157	3 759 775	1 746 131	1 957 513		
P124 Conduite et soutien des politiques sanitaires, sociales, du sport, de la jeunesse et de la vie associative	19 178 106	19 178 106	18 679 475	18 679 475	18 212 488	18 212 488
P140 Enseignement scolaire public du premier degré	70 549 687	70 549 687	71 804 206	71 804 206	72 659 164	72 659 164
P141 Enseignement scolaire public du second degré	58 789 178	58 789 178	64 858 036	64 858 036	65 627 315	65 627 315
P219 Sport	7 615 066	7 615 066	8 602 439	8 602 439	8 602 439	8 602 439
P123 Condition de vie outre-mer	285 000	285 000	250 000	250 000	250 000	250 000
P150 Formations supérieures et recherche universitaire	167 700	167 700	165 000	165 000	166 000	166 000
P172 Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires	335 000	335 000	105 000	105 000	105 000	105 000
P159 Expertise, économie sociale et solidaire, information géographique et météorologie			120 000	120 000	140 000	140 000
P148 Fonction publique	59 837 493	58 442 045	58 824 782	58 624 782	63 398 716	63 178 652
P204 Prévention, sécurité sanitaire et offre de soins	288 000	288 000	288 000	288 000	263 000	263 000
P101 Accès au droit et à la justice	8 481 786	8 203 684	9 073 137	9 073 137	9 850 000	9 850 000
P182 Protection judiciaire de la jeunesse	66 220	66 220	70 000	70 000	70 000	70 000
P216 Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur	11 030 030	12 044 599	10 100 000	9 042 239	11 200 000	11 200 000
P185 Diplomatie culturelle et d'influence	161 100	161 100	91 655	91 655	91 655	91 655
P209 Solidarité à l'égard des pays en développement	37 502 482	37 502 482	5 116 102	51 116 102	66 676 967	66 676 967
P110 Aide économique et financière au développement	101 881 928	156 002 777	138 630 931	159 198 680	767 792 596	209 037 359
P217 Conduite et pilotage des politiques de l'écologie, du développement et de la mobilité durables, 21656	21 656	24 456	987 185	987 185	1 817 628	1 817 628
Total	409 514 447	462 491 597	419 383 660	484 905 030	1 116 794 549	557 819 248

Source : Commission des Finances du Sénat d'après le Document de politique transversale

http://www.senat.fr/rap/119-140-329/119-140-329_mono.html#toc184

Annexe 2 : Exemples d'activités observées dans le cadre de la démarche ethnographique

Cette annexe propose d'exposer certaines activités menées dans le cadre de notre immersion ethnographique dans les associations et au sein du Groupe Égalité. Les documents présentés ne répondant pas au principe d'anonymat seront ôtés de la version publique de la thèse.

Exemples d'activités de formation

- Formation des publics et membres d'un centre social



La chercheuse, présente au centre de l'image, anime seule un atelier sur les stéréotypes de genre dans la publicité et leurs impacts sur l'avenir des enfants. L'atelier est réalisé dans le cadre des activités de Recherches Femmes* financées par le CPER, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes ; il dure trois heures. Vingt-cinq participants de 6 à 75 ans sont présents, dont trois quarts d'usagers et usagères et un quart de travailleurs et travailleuses du centre (animateurs et animatrices, directeur). La formation est interactive, fondée sur le jeu (« Dessine-moi un stéréotype ») puis l'utilisation du Photolangage, un outil de travail de groupe favorisant la communication entre les participants autour d'une sélection d'images.

- Formation des publics sur demande d'une municipalité

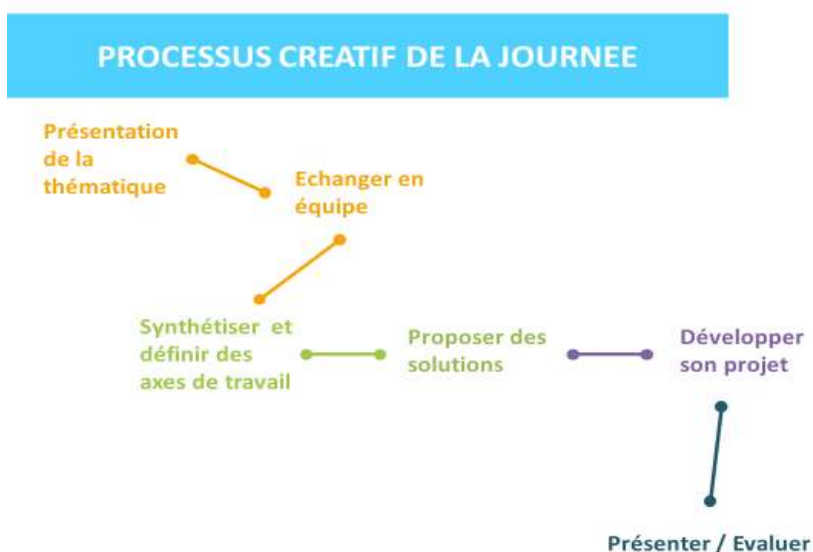
Animation d'une ballade conférence « La nature a-t-elle un sexe ? »

La chercheuse coanime une formation avec une salariée de Recherches Femmes* en plein air sur la représentation des femmes dans les sciences botaniques et les espaces de plein air. Organisée sur la demande d'une collectivité à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes. 30 participants et participantes : parents, enfants, élus et élues (maire, adjointes) et personnel administratif de la commune. Sur la photographie, des participants et participantes sont en cours de



réalisation de la première activité : ils et elles étiquètent des arbustes nouvellement plantés avec des prénoms féminins (le prénom des petites filles présentes ou ceux de leur mère, sœur, grand-mère des petits garçons) pour une meilleure représentation des filles dans les espaces verts. La suite de la formation est interactive, composée d'un quizz, d'un photolangage de botanistes femmes, de l'histoire de Jeanne Barret et de défis mobilisant l'espace vert (exemple : repérer une espèce portant un nom féminin dans le verger collaboratif). La conférence a été construite en partenariat avec la chargée de mission Agenda 21 et égalité entre les femmes et les hommes de la commune.

- Formation dans une collectivité territoriale par une méthodologie de « Hackathon »



Diapositive extraite d'un Powerpoint de formation en collectivité

Cette formation d'une journée a été coanimée par la chercheuse et deux salariées du CORIF. Le groupe est structuré en équipe, l'objectif étant de stimuler la créativité collective par le travail de groupe et une compétition entre les groupes. A la fin de la journée de formation, les groupes

présentent un pitch de leurs projets aux autres et le projet le plus innovant est récompensé symboliquement. 60 participants et participantes ont été formés, dont l'ensemble des référents et référentes égalité du Conseil départemental (fonctionnaires cadres et non cadres, travailleurs et travailleuses syndicaux).

- Préparation pour une formation en collectivité territoriale

On peut voir ci-après un extrait d'un sondage administré en ligne préalablement à une formation en collectivité territoriale. L'objectif est de dresser un état des lieux des connaissances en matière d'égalité entre les femmes et les hommes avant la formation (évaluation diagnostic, notamment du cadrage légal), de mieux connaître le profil des participants et participantes (ici, 193 personnes). On peut se rendre compte qu'environ un quart des personnes interrogées ne sont pas à l'aise avec la distinction stéréotype/préjugés/discriminations. De façon encore plus frappante, les personnes interrogées sont partagées sur la définition de la mixité et de la parité. Ce résultat doit être pris en compte car le but de la journée de formation est d'accompagner les agents de la collectivité à répondre à leurs obligations en matière d'égalité professionnelle à la fois en interne (ressources humaines, communication interne) et en externe (dans les politiques publiques menées). Une analyse détaillée de chaque question a été remise en amont aux responsables de la collectivité.

193 réponses



Réponses acceptées

Résumé

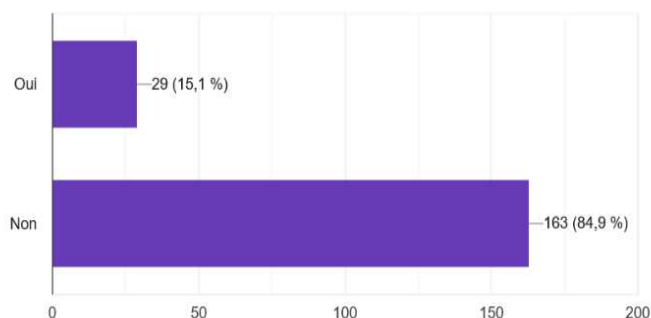
Question

Individuel

On peut distinguer les réponses des travailleurs et travailleuses en fonction de leur statut de référent ou référente égalité ou non.

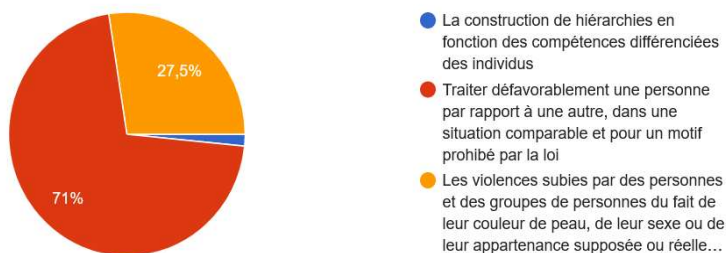
Êtes-vous référent.e égalité ?

192 réponses



2. Selon vous, quelle est la définition d'un acte discriminatoire?

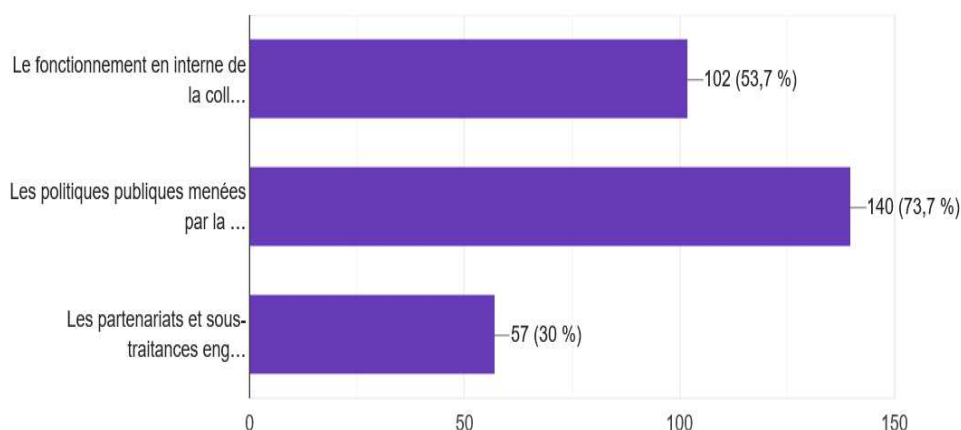
193 réponses



Partie II. Charte Européenne pour l'Égalité des Femmes et des Hommes dans la Vie Locale (2 questions)

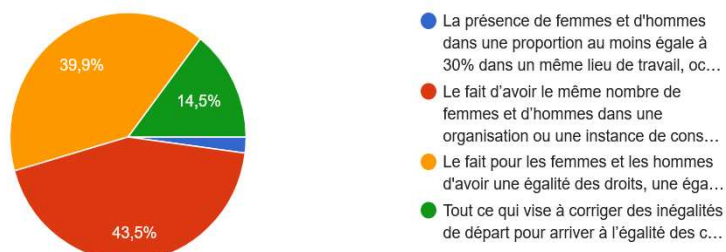
1. Selon vous, quels sont les champs concernés par la Charte?

190 réponses



5. Selon vous, quelle définition correspond le mieux au terme parité?

193 réponses



La première partie du questionnaire vise à évaluer les connaissances préalables des personnes formées (diagnostic). On voit que certains concepts sont majoritairement acquis (discrimination), d'autres suscitent des réponses plus confuses. Ainsi la distinction mixité-parité n'apparaît pas claire pour tous les apprenants et apprenantes.

Dans la partie II., les participants sont interrogés sur les obligations et responsabilités spécifiques de leur collectivité vis-à-vis de l'égalité entre les femmes et les hommes.

On voit ici que la plupart des participants et participantes pensent que la Charte européenne pour l'Égalité concerne avant tout les politiques publiques. Seule la moitié sait qu'elle concerne aussi le fonctionnement en interne des collectivités, et seuls 30% des répondants pensent que la Charte inclue aussi les partenariats et sous-traitance noués avec les parties prenantes externes.

- Participation à la création d'une formation en ligne ouverte à tous et toutes

La chercheuse a participé à la construction de trois formations en ligne depuis 2017, financées par la DIRECCTE. Nous avons participé activement à la création des séquences pédagogiques et du matériel (certaines vidéos ont été tournées par l'association, requérant un scénario). Nous avons rédigé certains modules entièrement, co-écrit et révisé d'autres, participé à l'intégration des contenus, travaillé avec le commanditaire public et la prestataire externe en charge du design. Les trois formations sont disponibles gratuitement sur le site de l'association. Elles sont dirigées vers les responsables, salariés et acteurs syndicaux des entreprises de la région. La formation est évaluée et donne lieu à un certificat de suivi en cas de succès.

<http://www.corif.fr/flot/courses/flot-mixite/>

<http://www.corif.fr/flot/courses/flot-sexisme/>

<http://www.corif.fr/flot/courses/flot-inegalites/>

- Intervention et formation lors d'un Forum d'échanges associatifs sur les enjeux de migration

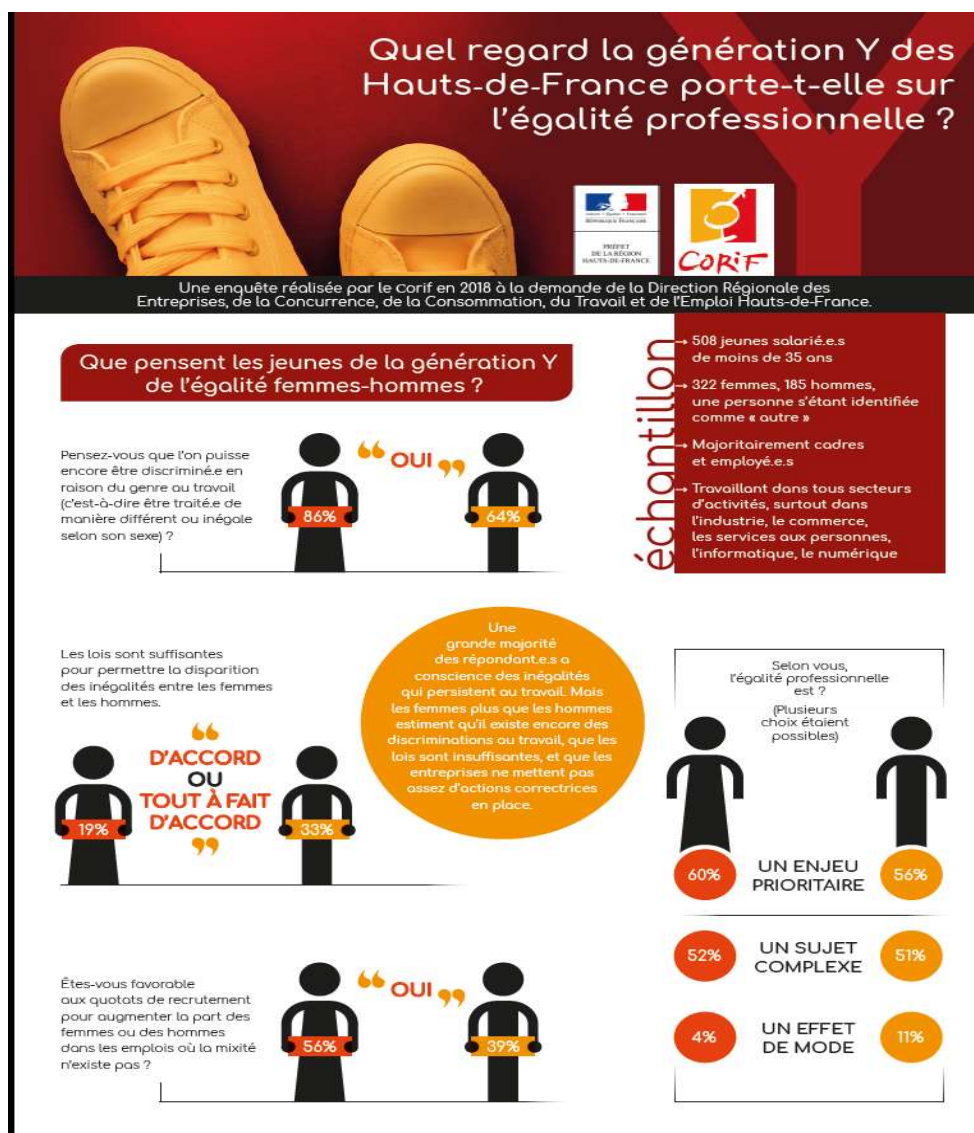


La chercheuse est intervenue au sein d'un forum d'échange organisé par une association spécialisée dans les enjeux de migration et la prise en charge des personnes migrantes. La chercheuse a participé à un débat sur les discriminations multiples devant un public d'acteurs associatifs, de femmes bénéficiaires d'un accompagnement associatif et d'acteurs publics. Elle y a présenté les apports du féminisme noir et discuté le concept d'intersectionnalité. Nous nous sommes notamment appuyée sur l'étude menée par Recherches Femmes* pour l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité

des chances « l'imbrication des discriminations liées au genre, à l'origine, au niveau social » pour discuter des implications des discriminations sur les pratiques d'accompagnement en associations et sur l'appréhension de l'intrication des identités par les institutions publiques dans les parcours de migration. L'après-midi, nous avons coanimé un atelier participatif sur l'emploi et la formation.

Exemples d'activité de recherche conduites :

- Participation à une étude quantitative



Extrait d'un livrable synthétisant les résultats d'une étude que Recherches Femmes* a réalisé sur la perception de l'égalité professionnelle par les salariés du privé de moins de trente-cinq ans. Ce document de trois pages est disponible sur <http://hauts-de-france.direccte.gouv.fr/Quel-regard-la-generation-Y-des-Hauts-de-France-porte-t-elle-sur-l-egalite>. Le dossier remis à l'administration déconcentrée analyse les résultats en 50 pages. La chercheuse a participé à la construction et à la conduite de l'étude (création du sondage, interprétation des résultats, mise en forme des résultats pour le commanditaire public).

- Participation à une enquête quali-quantitative sur la mixité dans les entreprises de la région

Une étude sur la mixité dans les entreprises de la Région a été commanditée à Recherches Femmes* par la DIRECCTE. Nous y avons participé en menant des entretiens semi-directifs auprès de travailleurs et travailleuses (cadres RH, salariés), de délégués syndicaux, et des fondatrices du Réseau de femmes interne à l'entreprise, le réseau Verr'Elles et avons participé à la rédaction du rapport final. Les entretiens ont été menés sur la base d'une enquête par questionnaire préalable, fournie par les responsables RH au questionnaire papier ci-après, envoyé via les réseaux de la DIRECCTE.

Impact des actions mixité dans les entreprises

Identité de l'entreprise Nom : Adresse siège : N° de SIRET : Domaine d'activité :
--

1. Avez-vous mis en place des actions en faveur d'une politique de mixité femmes-hommes dans votre entreprise ? oui non

Si non, passez directement à la question 10

2. Si oui, depuis quand ? : 2012 2013 2014 2015 2017

3. Quel type d'actions avez-vous mis en place ? (Plusieurs choix possibles)

- Recrutement de femmes ou d'hommes sur des postes où elles/ils étaient minoritaires
- Formation à l'interne de femmes ou d'hommes sur de nouveaux postes
- Promotion de femmes sur des postes à responsabilité
- Formation du personnel chargé du recrutement à la lutte contre les discriminations
- Communication auprès des partenaires sur la volonté de mixer les équipes
- Opérations type POE
- Actions visant une bonne intégration des nouvelles / nouveaux salarié-es
- Autre (préciser)

4. Aujourd'hui, quel est l'effectif selon la CSP dans votre entreprise ?

Catégories	Effectifs		
	Total	Hommes	Femmes
Employé-e-s			
Ouvrier-e-s			
TAM			
CADRES			
Total			

5. Est-ce que cette répartition a évolué depuis que vous avez commencé à travailler sur une politique de mixité ? oui non

6. Voyez-vous une autre plus-value des actions que vous avez menées concernant une plus grande mixité des effectifs ? (Plusieurs choix possibles)

- Meilleur climat social
- Diminution des arrêts de travail
- Meilleure image de marque de l'entreprise
- Meilleure performance (production, innovation, création de nouveaux marchés...)
- Recrutement de nouveaux talents
- Diminution du turn over
- Autres (préciser)

7. Quelle(s) difficulté(s) dans la mise en place de cette politique de mixité des effectifs ? (Plusieurs choix possibles)

- Aucune
- Coût des aménagements
- Manque de candidatures
- Manque d'adhésion des équipes
- Mauvaise intégration des recruté-es
- Problème de compétences
- Manque de disponibilité
- Perturbation de la cohésion d'équipe
- Autres (préciser) Changement de culture, nombreux projets

8. Si vous avez un CA, est-il composé d'au moins 40 % de femmes ?

- oui
- non

9. Accepteriez-vous un entretien plus approfondi avec le CORIF sur votre politique de mixité ?

- oui
- non

10. La mixité en entreprise

- Ce n'est plus un sujet
- C'est une obligation
- C'est une opportunité
- Cela fait peur aux équipes (RH TAM Ouvrier-es Employé-es)
- C'est plus facile de parler de diversité
- Autre :

Exemples d'évènements publics observés



La chercheuse en manifestation- « Die in » du 25 novembre 2019 contre les violences faites aux femmes, Crédit photo Philippe Pauchet pour la Voix du Nord. L'évènement a été précédé d'un discours de l'adjointe à l'égalité de Lille.



La manifestation du Collectif Nous Toutes à Lille le 23 novembre 2019 et l'évènement choc pour dénoncer le 101^{ème} féminicide de l'année en France, le 2 septembre 2019, en présence d'élus et d'élus
Crédits photo : Sophie Chevallereau pour France 3 Régions ; Baziz Chibane pour la Voix du Nord.



Ci-dessus, flyer de la soirée évènement du 15 novembre 2019 Organisation d'une course nocturne et d'une soirée contre les violences faites aux femmes.

Ci-contre, flyer d'un ciné-débat associatif, avec la participation de la Préfecture, de la DRDFE et en présence de la SGAR, 8 mars 2018

INVITATION

CINÉ-DÉBAT

A l'occasion de la journée Internationale des Droits des Femmes, le Conseil d'administration et l'équipe du CORIF, en collaboration avec le Préfet des Hauts-de-France et la Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité (DRDFE), ont le plaisir de vous inviter à un ciné-débat sur le thème :

Femmes et entreprises : mixité des métiers et égalité des parcours
autour du film :
« Le travail a-t-il un sexe ? » de Martin Meissonnier

LE TRAVAIL A-T-IL UN SEXE ?

Un film de Martin Meissonnier

Judi 8 mars 2018
de 15h à 17h30

Cinéma l'Univers
16 rue Georges Danton
59000 Lille (Moulines)

Accueil dès 15 h autour d'un café
Ouverture en présence de Madame Magali Debate, Secrétaire Générale pour les Affaires Régionales

Entrée gratuite sur INSCRIPTION à : accueil@corif.fr (nombre de places limité)

• Activités du Groupe Égalité

Égalité femmes - hommes

On en parle?

L'égalité est un élément essentiel de la vie associative et de l'Économie Sociale et Solidaire.

Quand ? **MARDI 6 NOVEMBRE**
14h - 17h

Où ? IRTS d'Arras,
5 rue Maurice Schumann,
62000 Arras

Le Mouvement Associatif et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire souhaitent mettre en évidence les bonnes pratiques, les structures qui s'engagent et mobiliser l'ensemble des acteurs et actrices sur le sujet.

13h30 : Accueil café

14h : Introduction

- L'égalité entre les femmes et les hommes, un enjeu pour la vie associative et l'ESS (LMA et CRESS)
- Témoignages de bonnes pratiques

15h : Ateliers

- L'égalité femmes-hommes: Un atout pour les gouvernances
- L'égalité femmes-hommes dans le monde professionnel (Galilée et le Corif)
- L'égalité femmes-hommes pour les publics bénéficiaires des actions (Planning familial)

16h : Conclusion

- Les ressources pour les associations du champs de l'égalité femmes-hommes et perspectives (Caroline Plesnage, Directrice régionale aux droits des femmes et à l'égalité)
- Grand témoin de l'après-midi: Caroline Demeyere (Sciences Po Lille)

EGALITE Femmes-hommes & la vie ASSOCIATIVE

TOURCOING

Maison des Associations
100 rue de Lille
Merc. 18 Décembre 2019
14h à 17h

RENCONTRE à destination DEBAT

des responsables associatifs et acteurs locaux de l'accompagnement économique et social

14h - 15h30
Débat local animé par le CORIF et la Maison des Associations de Tourcoing

15h30 à 17h
Mutualisation à distance des travaux menés sur les différents sites* (Saint-Omer, Calais et Tourcoing) et échange avec Caroline Plesnage, Directrice Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité des Hauts de France

L'objet de cette rencontre est de :

- Mettre en évidence les spécificités des publics féminins accueillis et/ou accompagnés
- Questionner les acteurs locaux sur leurs adaptations
- Repérer les éventuelles pratiques exemplaires
- Identifier les freins rencontrés par les opérateurs
- Sensibiliser les acteurs locaux aux enjeux d'une dynamique régionale

*La même rencontre est organisée de manière cocomitante à Saint-Omer, Calais et Tourcoing afin de confronter en direct nos diagnostics et de distinguer les éléments convergents de ceux qui sont spécifiques à chaque territoire.

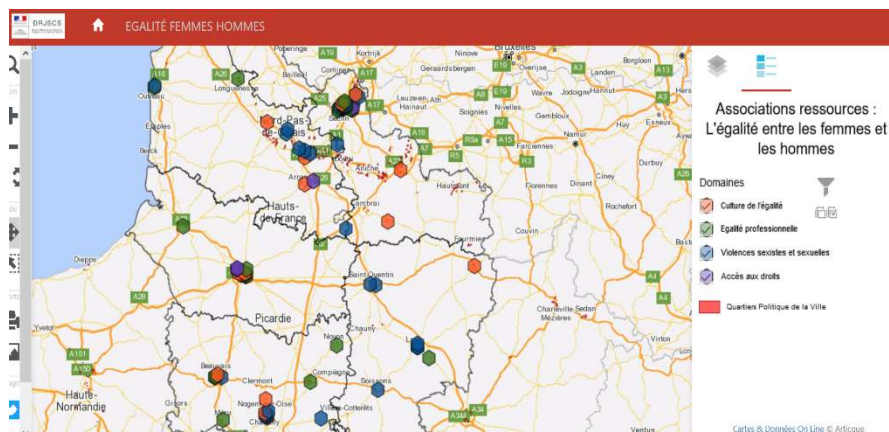
Contact et inscription : s.derouet@mda-tourcoing.fr ☎ 03 20 26 72 38

Affiches publiques du cycle de rencontres territorialisée du Groupe Égalité

Pour la première rencontre, l'évènement a été couvert par une radio associative locale : <https://www.micros-rebelles.fr/site/egalite-hommes-femmes-on-en-parle/> et le compte-rendu officiel de la rencontre est public et disponible: <https://lmahdf.org/compte-rendu-egalite-femmes-hommes-rencontre-du-6-novembre-2018/>

Prototype du Projet cartographie

Testable sur https://cdonline.articque.com/share/display/678d486d67096dc55f9ddbdcfc31429b5f1eb29?map=0_1_0.cartojson



Annexe 3 Observation et exemples de grille d'observation

Cette annexe précise l'adaptation de la stratégie d'observation aux différentes situations observées et présente des exemples de grilles d'observation. Compte tenu de la diversité des situations sociales en place, notre stratégie d'observation a tenu compte de trois paramètres : notre degré de participation à l'activité constatée, la possibilité et la facilité à prendre des notes et la présence ou non d'une documentation extérieure de l'évènement (compte-rendu, enregistrements audio et vidéo etc...). Si on prend l'exemple de l'observation des instances de gouvernance associative, notre degré de participation peut être qualifié de limité, il est facilement possible de prendre des notes et des comptes-rendus de l'association retracent le contenu de la réunion. Dans ce cas, l'observation peut être guidée par une grille focalisant la démarche de recherche sur des éléments précis. En tant qu'administratrice de Recherches Femmes*, notre rôle actif dans ces réunions est cadré. Nous n'avons pas à animer la réunion, conduite conjointement par la présidence et la direction ; nous devons comprendre les enjeux du vote, voter et intervenir de façon ponctuelle (par exemple, solliciter un développement, poser une question, faire une remarque). Nous ne sommes pas responsable du compte-rendu et disposons des documents appuyant la réunion (rapports d'activités et financiers) et des notes exhaustives nous sont transmises par la secrétaire de séance. Dans ce cadre, nous pouvons concentrer notre observation et construire une prise de note pré-analytique. Nous pouvons nous fonder sur une grille d'observation focalisée sur les dimensions que nous ne pourrions pas retrouver dans les documents produits par l'association.

Grille d'observation des instances de gouvernance

Association et date :	
Participants et affiliation :	
Comment l'association présente-t-elle son projet associatif et sa stratégie ?	L'organisation : activités, mode de fonctionnement, prise de décision, modèle associatif Enjeux identifiés pour la structure Stratégie formelle de l'organisation (GRH, développement d'activités...) Financement de la structure et stratégie financière
Comment les relations avec les acteurs publics sont-elles envisagées ?	Quels acteurs publics mentionnés ? Qualification des relations Subventions Stratégie envisagée (rapprochement/ opposition/ autonomisation/ autre ?)
Comment les relations avec les acteurs associatifs sont-elles envisagées ?	Quelles associations mentionnées ? Qualification des relations Historique des relations Quels liens envisagés : concurrence/collaboration/ autre ? Un point de vue exprimé ou plusieurs ? Quels modes (conflit, dialogue)
Comment les relations avec les autres acteurs sont-elles envisagées ?	Quels acteurs mentionnés ? (fondations, entreprises...) Qualification des relations Historique des relations Quels liens envisagés ? Un point de vue exprimé ou plusieurs ? Quels modes (conflit, dialogue)

Ainsi, notre objectif est d'observer comment la stratégie de l'organisation est présentée dans ces espaces d'interactions entre des membres (pour les CA) ou entre des membres et des acteurs individuels intéressés par l'organisation (pour les AG). Nos observations pouvaient donc être orientées sur des aspects spécifiques à partir d'une grille d'observation plus précise.

Dans le cas d'une manifestation publique, notre degré de participation est modéré mais nous sommes mobiles et en extérieur. Le cadre est peu propice à la prise de notes, mais il est possible de documenter l'observation en filmant les discours publics. L'observation reposera sur l'identification d'éléments à observer simples, compatible avec le contexte d'observation. Les notes sont prises directement après l'évènement, avec une possibilité de noter sur téléphone ou sur papier libre quelques éléments.

Date et évènement :	
Qui ?	Nombre de personnes Éléments sociologiques notés Acteurs associatifs identifiés Acteurs publics identifiés Autres acteurs (privés, non identifiés, médias, police) Qui s'exprime publiquement ? Comment ?
Comment ?	Quel objet Quel mode d'action ? Quelle organisation spatiale ? Quels rôles attribués à chacun ? Quelles relations entre acteurs associatifs et entre acteurs publics sont réalisées ?

Grille d'observation d'une manifestation publique

Le cas d'une formation que nous animons se rapproche de l'observation de manifestations observées, à ceci près que des prises de notes peuvent plus facilement être effectuées en cours d'évènements : soit dans des moments de pause, soit en cours d'interaction avec les formés -la pédagogie interactive et le travail en groupe le facilitant. Dans ce cadre, l'enjeu est de saisir sur le vif des interactions et de rédiger un compte-rendu de la situation à la fin de la formation. Dans d'autres cas, nous observons avec un degré de participation modéré à intense des situations où la prise de note est normale et ne pouvant donner lieu à un enregistrement. C'est le cas des réunions Égalité, qui font l'objet d'un compte-rendu de groupe à partir de notre contribution. Une prise de notes automatique, inspirée de la sténographie et non réflexive a ici été mise en œuvre. L'interaction (lieu, acteurs, attitude, ambiance, rituels de salutation, de clôture). La prise de notes prétend à une certaine « automatisation » pour permettre la collecte des données tout en assurant les devoirs de la chercheuse à l'égard du Groupe en tant que membre : donner son avis, répondre aux interpellations et aux questions. Ce n'est qu'après la réunion, à la relecture que l'analyse pourra être effectuée.

Annexe 4 : le processus d'écriture des notes de terrain

Cette annexe a pour objectif de donner une illustration du passage de notes de terrain brutes à leur remise au propre puis au processus de condensation menant à la rédaction finale. Elle prend appui sur des extraits de notes lors d'une réunion du Groupe Égalité.

Exemples d'extraits de notes « brutes »²⁸² du terrain sur une réunion de Réseau

Réunion Réseau 5/06/2019 14H, 2H Laboratoire IP « Rencontre du groupe Égalité »
ODJ : cf. courriel 23 EA*, 32 structures invitées. Projet cartographie (financement, point étape + retours questionnaire). Visio

Remarques préalables : d'après le courriel 23 EA* pas de retour des autres associations sur le compte-rendu réunion 22/04 révélateur désintéressé ?

ODJ nous semble pas très clair, Obligée de participer en visio -> impacts de la technologie vs présentiel.

Acteurs publics : DRJSCS (Yanar), Lab IP. (François), DRDFE (Gabrielle en retard, Émilie)

Associations : EA (Léonard), JS (Sophia, Tahar), Universelles (Pierre, visio), U (Denis), CIDFF (Jeanne), fédé des centres sociaux (Rosa), fédésport (Calypso), RF (moi)

Démarrage 14h03

Accueil café et tour de table présentations, salle conviviale. Flottement attente G. Ajustement visio-conférence. Acteurs individuels se connaissent pas tous « Nous mettons un visage sur une structure ». Conversations informelles vacances. Début s'éternise. Gabrielle arrive et s'excuse, bise aux acteurs et tutoiement. Léonard propose un tour de table « qui n'est jamais de trop ». G. se représente elle et son rôle -> à chaque fois elle juge pertinent de se présenter, impression qu'elle part du principe qu'on ne connaît pas la DRDFE, révélateur place de cette administration ? E. est en service civique. Fédésport très bavarde sur les initiatives menées par les associations sportives de la région et le Comité olympique, labellisation mise en œuvre (C. est élue...).

Léonard : On peut commencer. Il faut changer l'ordre de l'ODJ et parler en premier de la carto car idéalement il faudrait finir à l'heure. Il y a des obligations après la réunion. Détaille les appuis matériels existants, on peut s'appuyer sur des compétences techniques avec le Lab d'IP de l'État, ils ont déjà fait ça mais par contre il faut leur dire ce qu'on veut, la façon dont on veut l'organiser. Il ne faut pas hésiter à les contacter. Tout à l'heure on va discuter des possibilités pour financer l'action. [...]

Tahar : C'est bien mais ça va être obsolète dans les trois mois aussi. Ça va être obsolète entre le moment où on les met et la mise en ligne même.

Léonard : ce qui est clair, c'est qu'une fois la plateforme créée, c'est aux acteurs de s'en saisir et de la nourrir. Le laboratoire IP ils nous épaulent sur la structure. Si après les structures qui font les actions référencées n'actualisent pas, c'est le problème des cartographies et c'est pas spécifique à la nôtre. Mais là, la cartographie qu'on a mise en place dans le cadre de groupe projet V fonctionne, elle est bien alimentée par les acteurs.

Gabrielle : Émilie a fait un peu de recherches et elle a trouvé une initiative intéressante qui a été faite en Tunisie. On va essayer de mettre le partage d'écran pour Pierre et Caroline. Est-ce que ça marche comme ça ?

²⁸² Les données contextuelles (noms, lieux) ont été anonymisées pour le lecteur de cette thèse et les abréviations les plus personnelles de la chercheuse entravant la lecture ont été remplacées. Les notes brutes pour cette réunion font 35 pages manuscrites.

[Coupure informatique de 15 minutes. Entretien informel avec Pierre, en visioconférence le temps de régler le problème, non retranscrit ici. On discute du document présenté et de sa pertinence]. Retour salle, ça marche.

Gabrielle : donc je vais essayer de synthétiser ce qui vient d'être dit. On a présenté cette initiative qui aide à nous projeter dans la cartographie qui pourrait être mise en place. Alors il faut un peu d'imagination, puisqu'on est à l'échelle d'une ville, nous on voudrait le faire à l'échelle de la Région...

Léonard : et que ce sera pas un Google Maps parce qu'on peut pas, je rappelle.

Pierre : je m'excuse d'intervenir et d'exprimer mon scepticisme, c'est une initiative qui a l'air intéressante vraiment, et peut-être que c'est la coupure qui fait que je n'ai pas bien compris. Mais ce qui me paraît important c'est de trouver une stratégie pour organiser ce travail, car je ne sais pas si on sait très bien où on va. Où en sommes-nous sur le projet de référents égalité ? Je vous ai déjà exposé mon point de vue là-dessus, et je suis désolé d'insister encore mais dans notre optique, il s'agit forcément d'un préalable à la cartographie.

Léonard : j'entends ce que tu dis Pierre et je pense qu'il faut mettre en place un cahier des charges pour juillet, comme ça on saura exactement où on va. Mais pour le réseau des référents dans l'ESS, ça doit être mené en parallèle, parce qu'on souhaite pouvoir présenter la cartographie à l'évènement de cet automne.

Gabrielle : On pourrait montrer quelque chose de concret qu'a fait le réseau et le présenter aux acteurs.

Pierre : Oui, oui c'est très bien et on est engagés pour que ça fonctionne. Mais ce qui me gêne c'est qu'il faut qu'on organise la cartographie autour de quelques pôles. Dans le projet que vous avez envoyé, ils comptent en ressources pour les femmes victimes les lits dédiés aux femmes au service de cancérologie, ça nous a marqué avec Caroline quand on en discutait tout à l'heure. Je conçois que pour les femmes victimes ça ait un sens mais on ne va pas répertorier toutes les actions dédiées aux femmes. Il y a quelque chose de peu clair pour moi. Notre objectif n'est pas que notre public y ait accès, à ce site ? Et j'entends Madame, quand elle explique qu'ils font de supers actions. Le problème c'est que l'association qui veut mettons former ses bénévoles à l'égalité, elle peut vouloir trouver d'autres associations comme elles qui ont mis en place des initiatives, mais elle peut aussi vouloir identifier qui pourra la former concrètement. Donc si vous mettez le club des pêcheurs parce qu'ils ont fait une fois une exposition sur l'égalité dans la marine à Patelin1, au même niveau que des acteurs comme Universelles ou RF*.

Jeanne : ou le CDIFF

Pierre : Et aussi le CDIFF, désolé Jeanne, je n'ai pas une vision claire sur toute la table, c'était des exemples. On ne peut pas se permettre de mettre tout dans le même panier. [...] Caroline tu peux leur reparler de ton expérience.

Signal attention tension salle

Mon intervention cartographie = obsolescence + démarche longue.

Gabrielle : Oui, mais ici on est pas à destination des acteurs de l'ESS, pas du public. Voir même à destination des structures publiques. Ce matin même, j'ai rencontré des acteurs locaux du Pôle emploi, et ils m'ont dit qu'ils étaient démunis pour former leurs conseillers, ils ne connaissaient pas Recherches Femmes* et les structures qui pouvaient les accompagner.

[...]

Denis : et sur la question des moyens, tu disais Léonard ? Ou peut-être que vous Madame la déléguée avez des choses à ajouter ?

Léonard : Pour refaire le point sur les moyens humains, la stagiaire qui est au Lab a donc pu être missionnée sur ça, et elle a des heures pour nous aider à constituer ça, mais elle reste jusque fin juillet. Ça sera elle qui traitera les questionnaires qui seront la base de la cartographie [...]

Gabrielle : Comme d'habitude, moi j'aimerais beaucoup vous dire que j'ai débloqué des fonds, mais nous sommes dans la même réalité vous et moi. Je suis certaine toutefois qu'on doit envisager toutes les possibilités qui s'offrent à nous. On peut regarder les fonds européens qui pourraient nous soutenir, au national aussi. On peut aussi mobiliser des fondations, comme la Fondation Orange ou la Fondation EDF. Il y a la fondation Chanel qui est aussi très active sur la question des violences faites aux femmes et comme le projet cartographie intègrerait cet aspect, il faut voir ce qu'ils seraient prêts à nous donner. [...]. [...]

Fin de réunion 17h15 sur une note cordiale. Chacun semble assez ennuyé.

Les notes brutes sont remises au propre et réorganisées le soir même, sur le carnet de terrain. Ici, la prise de notes était très complète et lisible et nous avons pu coller les pages sur les pages de gauche de notre carnet de terrain et mener une première analyse sur les pages de droite le soir même dans un des cahiers de terrain thématique « Groupe Égalité ». Les cases de droite et de gauche représentent la séparation page droite/ page gauche du carnet de terrain. Certaines informations ne sont pas retranscrites depuis les notes brutes (par exemple, les flottements et interactions uniquement liées aux problèmes techniques ici).

<p>Réunion Réseau 5/06/2019 14h, prévu 2h, réel 3h Laboratoire IP « Rencontre du Groupe Égalité »</p> <p>ODJ : cf. courriel 23 EA*, 32 structures invitées. Projet cartographie (financement, point étape + retours questionnaire). Visio depuis Copenhague</p> <p><u>Acteurs publics</u> : DRJSCS (Yanar), Lab IP. (François), DRDFE (Gabrielle en retard, Emilie) <u>Associations</u> : EA (Léonard), JS (Sophia, Tahar), U. (Pierre, visio), F. (Denis), CIDFF (Jeanne), fédé CS (Rosa), fédé sports (Calypso), RF (nous)</p> <p>Accueil café et tour de table présentations, salle conviviale. Flottement attente G. Ajustement visio-conférence. Acteurs individuels se connaissent pas tous « Nous mettons un visage sur une structure ». Conversations informelles vacances. Début s'éternise. Gabrielle arrive et s'excuse, bise aux acteurs et tutoiement. Léonard propose un tour de table qui n'est jamais de trop. G. se représente elle et son rôle. E. est en service civique. Calypso très bavarde sur les initiatives menées par les associations sportives de la région et le Comité olympique, labellisation mise en œuvre (C. est élue...)</p> <p>On peut commencer. Il faut changer l'ordre de l'ODJ et parler en premier de la carto car</p>	<p>ODJ nous semble pas très clair, Obligée de participer en Visio -> impacts de la technologie vs présentiel. 2h semble court pour l'ODJ. <u>Remarques préalables</u> : d'après le courriel 23 EA* pas de retour des autres associations sur le compte-rendu réunion 22/04 révélateur désintérêt ? Ou peur de contester ?</p> <p>Je ne m'étais pas trompée sur ce sujet, réunion mal calibrée. Effectivement pas idéal en visio, j'ai pu très peu intervenir, par contre, gros avantage pour la prise de notes. Situation inédite d'un entretien informel en plein milieu de la réunion avec Pierre du fait de la coupure salle. Très intéressant de comparer les discours presque simultanés avec moi puis avec la salle lorsque reprise de l'échange. De fait d'un aparté technique, on a été coupé de la communication dominante</p> <p>Interconnaissance des structures mais pas forcément des individus. Mode de communication informel. Salutations informelles mais toujours une hésitation entre acteurs publics et associatifs et asymétrie (bise vs poignée de mains, tutoiements vs retour vouvoiement)</p> <p>-> à chaque fois que Gabrielle intervient elle juge pertinent de se présenter, impression qu'elle part du principe qu'on ne connaît pas la DRDFE, révélateur place de cette administration ? La DRJSCS le fait pas.</p>
---	---

<p>idéalement il faudrait finir à l'heure. Il y a des obligations après la réunion. Léonard détaille les appuis matériels existants, on peut s'appuyer sur des compétences techniques avec le Lab d'IP de l'État, ils ont déjà fait ça mais par contre il faut leur dire ce qu'on veut, la façon dont on veut l'organiser. Il ne faut pas hésiter à les contacter. Tout à l'heure on va discuter des possibilités pour financer l'action.</p> <p>Tahar : C'est bien mais ça va être obsolète dans les trois mois aussi. Ça va être obsolète entre le moment où on les met et la mise en ligne même.</p> <p>Léonard : ce qui est clair, c'est qu'une fois la plateforme créée, c'est aux acteurs de s'en saisir et de la nourrir. Le laboratoire IP ils nous épaulent sur la structure. Si après les structures qui font les actions référencées n'actualisent pas, c'est le problème des cartographies et ce n'est pas spécifique à la nôtre. Mais là, la cartographie qu'on a mise en place dans le cadre de groupe projet [V] fonctionne, elle est bien alimentée par les acteurs.</p> <p>Gabrielle : Émilie a fait un peu de recherches et elle a trouvé une initiative intéressante qui a été faite en Tunisie.</p> <p>[Coupure informatique, plus de contact avec la salle. Entretien informel avec Pierre retranscrit ici. On discute du document présenté et de sa pertinence].</p> <p>Gabrielle : On a présenté cette initiative qui aide à nous projeter dans la cartographie qui pourrait être mise en place. Alors il faut un peu d'imagination, puisqu'on est à l'échelle d'une ville, nous on voudrait le faire à l'échelle de la Région.</p> <p>Léonard : et que ce sera pas un Google Maps parce qu'on peut pas.</p> <p>Gabrielle : Mais on a trouvé ça intéressant pour <u>se projeter</u>, mais au niveau de la forme on partirait plutôt sur ce qui a été fait par l'URIOPS. [...]</p> <p>Pierre : <u>je m'excuse d'intervenir et d'exprimer mon scepticisme, c'est une initiative qui à l'air intéressante vraiment, et peut-être que c'est la coupure qui fait que je n'ai pas bien compris.</u> Mais ce qui me paraît important c'est de trouver</p>	<p>Pas la première fois que Calyspo monopolise la parole. Ça semble agacer tout le monde.</p> <p>Question du financement semble directement abordée d'après cette présentation. Mais en fait pas de moyens dédiés comme ce qui semblait avoir été suggéré d'après le courriel. + présentation des alliés.</p> <p>Crainte exprimée à l'égard du produit de la collaboration. Efforts inutiles si la cartographie est obsolète.</p> <p>Reconnaissance de l'inquiétude comme légitime par l'animateur.</p> <p>C'est aux acteurs de s'auto-organiser. Donne un exemple de réussite d'un projet pour mobiliser les autres. C'est possible de réussir. Personnage passé mobilisé (lui-même).</p> <p>Émilie stagiaire présentée comme travailleuse à part entière. « Benchmarking » international ?</p> <p>[Réflexions sur l'entretien informel]</p> <p>Aider les acteurs à se projeter dans le résultat, fournir des exemples de ce qui pourrait être produit, donner des exemples de bonnes pratiques. Mais nécessité d'adapter à notre situation.</p> <p>Léonard coupe sans problème la DRDFE.</p> <p>Exemple de réussite.</p> <p>Marche sur des œufs ! échange réparateur, excuse ritualisée. Paradoxal de s'excuser d'exprimer sa critique. Réaffirme ensuite que le projet est intéressant -> son engagement au groupe.</p>
---	---

<p>une stratégie pour organiser ce travail, car je ne sais pas si on sait très bien où on va. Où en sommes-nous sur le projet de référents égalité ? <u>Je vous ai déjà exposé mon point de vue là-dessus, et je suis désolé d'insister</u> encore mais dans notre optique, il s'agit forcément d'un préalable à la cartographie. Il faut mettre en place le réseau de référents même s'il est incomplet parce que c'est eux qui doivent faire remonter les besoins.</p> <p>Léonard : <u>j'entends ce que tu dis Pierre</u> et je pense qu'il faut mettre en place un cahier des charges pour juillet, comme ça on saura exactement où on va. Mais pour le réseau des référents dans l'ESS, ça doit être mené en parallèle, <u>parce qu'on souhaite pouvoir présenter la cartographie à l'évènement de cet automne.</u></p> <p>Gabrielle : On pourrait montrer <u>quelque chose de concret</u> qu'a fait le réseau et le présenter aux acteurs.</p> <p>Pierre : Oui, oui c'est très bien et on est engagés pour que ça fonctionne. Mais ce qui me gêne c'est qu'il faut qu'on organise la cartographie autour de quelques pôles. Dans le projet <u>que vous avez envoyé</u>, ils comptent en ressources pour les femmes victimes les lits dédiés aux femmes au service de cancérologie, ça <u>nous a marqué avec Caroline</u> quand on en discutait tout à l'heure. Je conçois que pour les femmes victimes ça ait un sens mais on ne va pas répertorier toutes les actions dédiées aux femmes. <u>Il y a quelque chose de peu clair pour moi.</u> Notre objectif n'est pas que notre public y ait accès, à ce site ? <u>Et j'entends Madame, quand elle explique qu'ils font de supers actions.</u> <u>Le problème</u> c'est que l'association qui veut mettons former ses bénévoles à l'égalité, elle peut vouloir trouver d'autres associations comme elles qui ont mis en place des initiatives, mais elle peut aussi vouloir identifier qui pourra la former concrètement. Donc si vous mettez le club des pêcheurs parce qu'ils ont fait une fois une exposition sur l'égalité dans la marine à Patelin1, <u>au même niveau que des acteurs</u> comme Universelles ou RF*.</p> <p>Jeanne : ou le CDIFF</p> <p>Pierre : Et aussi le CDIFF, désolé Jeanne, <u>je n'ai pas une vision claire sur toute la table</u>, c'était des exemples. <u>On ne peut pas se permettre de mettre</u></p>	<p>Expression dissension et inquiétude. Excuse + justification.</p> <p>Reconnaissance de l'interlocuteur. Qui est le on ? Reconnaissance de la légitimité, reprise proximité avec le prénom. Introduit l'idée d'un calendrier contraint ? Par qui ? Pourquoi ?</p> <p>Idem, qui est le On ? Au nom de qui parle t-elle ? Montrer des jalons de collaboration, la faire reconnaître auprès de tiers</p> <p><i>Remarque : !!! Toujours pas de cahiers des charges depuis 3 mois de lancement de projets on organise des réunions pour planifier des réunions ?</i></p> <p>Vous (l'acteur public) vs nous (Pierre + moi)</p> <p>Objectif démontrer une production du groupe pour les autres acteurs. Cartographie = vitrine. De la DRDFE ou du Groupe ? A qui ? Première fois qu'on a une expression aussi ouverte d'une opinion contraire. Reprise du Madame.</p> <p>Courageux l'intervention ! Tension dans la salle. Pierre s'impose comme empêcheur même si il est TRES diplomate. Façon de parler qui dénote beaucoup des précédents échanges. Me formalise en alliée dans l'interaction. Il interpelle Gabrielle formellement. Mobilisation d'un personnage fictif ou plutôt théorique, l'association qui chercherait.</p> <p>Pierre met en avant une différenciation des structures spécialisées et non spécialisées. Il reconnaît que toutes les initiatives sont bonnes mais elles doivent être hiérarchisées et les actions spécifiques retenues.</p> <p><i>Se faire reconnaître par les autres, ne pas oublier de citer. Intervention de Jeanne, faire</i></p>
--	--

<p><u>tout dans le même panier. [...] Caroline tu peux leur reparler de ton expérience.</u> Notre explication de notre expérience en matière de cartographie : [...]</p> <p>Gabrielle : Oui, mais ici on n'est pas à destination des acteurs de l'ESS, pas du public. Voir même à destination des structures publiques. Ce matin même, j'ai rencontré des acteurs locaux du Pôle emploi, et ils m'ont dit qu'ils étaient démunis pour former leurs conseillers, ils ne connaissaient pas Recherches Femmes* et les structures qui pouvaient les accompagner. [...]</p> <p>Denis : et pour revenir à la question des moyens, tu disais Léonard. Ou peut-être que vous Madame la déléguée avez des choses à ajouter ? (pas agressif, plutôt « obséquieux »)</p> <p>Léonard : Pour refaire le point sur les moyens humains, la stagiaire qui est au Lab a donc pu être missionnée sur ça, et elle a des heures pour nous aider à constituer ça, mais elle reste jusque fin juillet donc il faut vraiment que vous l'aidiez avant. Ça sera elle qui traitera les questionnaires qui seront la base de la cartographie. Mais on a besoin de vos retours là, pas comme sur les comptes-rendus sinon on s'en sort pas [...]</p> <p>Gabrielle : Comme d'habitude, moi j'aimerais beaucoup vous dire que j'ai débloqué des fonds, mais nous sommes dans la même réalité vous et moi. Je suis certaine toutefois qu'on doit envisager toutes les possibilités qui s'offrent à nous. On peut regarder les fonds européens qui pourraient nous soutenir, au national aussi. On peut aussi mobiliser des fondations, comme la Fondation Orange ou la Fondation EDF. Il y a la fondation Chanel qui est aussi très active sur la question des violences faites aux femmes et comme le projet cartographie intégrerait cet aspect, il faut voir ce qu'ils seraient prêts à nous donner. [...]</p> <p>Fin de réunion 17h15 sur une note cordiale. Chacun semble assez ennuyé. Durée + de 3h traîne en longueur</p>	<p><i>reconnaître officiellement l'expertise par les autres + excuse pour l'offense d'Pierre</i> Il me redemande de légitimer son point de vue sur la base de notre expérience en matière de cartographie. Chercheuse comme personnage réel mobilisé ?</p> <p><i>Ambiance semble tendue sans véritable conflit ouvert entre les acteurs. On dirait que l'intervention d'Pierre a mis tout le monde de mauvaise humeur. Première fois qu'un acteur ose exprimer une critique aussi directe du projet cf. précédentes réunions. Lassitude dans la salle. Je trouve ça <u>interminable</u>.</i> Je n'interviens pas mais TRES surprise de ça dans le cas spécifique du PE et de Recherches Femmes*. On ne travaille pas avec toutes les agences, mais tout de même. Pôle emploi comme personnage mobilisé</p> <p>Rhétorique de la nécessité de faire connaître les acteurs de l'égalité. Exemple qui a valeur rhétorique, peu crédible dans le cas présenté du Pôle emploi-Recherches Femmes*. Je ne suis ne pas intervenue en partie à cause de la visio</p> <p><i>NB retour du vouvoiement)/ ça fait deux fois qu'on se trompe sur son titre mais elle ne relève pas. Décalage dans les modes de communication de la DRDFE et les réponses des assos. Moyens humains restent toujours des moyens non financiers. Bricolage, c'est encore la stagiaire qui s'en occupe. Fondations comme alliés ?????????????? Personne ne réagit à ça ? DRDFE suggère de recourir aux financements privés ? Blague ? Pierre a l'air aussi sceptique que moi mais semblait trop fatigué pour intervenir. Il faut aborder davantage la question des voies de financements privés avec les acteurs. Qu'est ce qu'ils en pensent réellement ? Est-ce qu'ils sont réellement d'accord ? Ou est-ce qu'ils ne prennent pas la peine d'intervenir ?</i></p>
---	---

On voit dans ce premier travail la mise en place d'une première analyse à chaud, avec des premières références au cadre théorique mobilisé (position de la DRDFE dans le champ, analyse des interactions

et référence spécifique au cadre goffmanien avec les échanges réparateurs et justification et excuse, le repérage des personnages).

L'observation participante ayant fait l'objet d'une prise de notes en direct, le résumé de l'évènement observé est succinct.

Résumé de l'évènement observé : La réunion portait sur l'avancement du Projet cartographie. Elle met à jour des conceptions différentes de ce que doit être le projet et comment il doit être conduit, notamment en termes de gestion du temps. Les interactions viennent confirmer le décalage dans les codes de communication déjà relevé. C'est la première fois que j'assiste à une critique ouverte au sein des débats du Groupe Égalité, de la part de Pierre ; mais elle reste très mesurée et évacuée par le groupe. Incident critique : la question du financement par les fondations.

L'extrait du Volet audio du carnet de terrain associé à cette réunion développe davantage notre ressenti et notre positionnement :

« La réunion s'est pas très bien passée. On y a passé pratiquement 3h, je suis sortie avec un beau mal de crâne et il me semble qu'on avance peu. C'est un peu un dialogue de sourds entre DRDFE, grosses associations de l'ESS et assos dont le cœur de métier est l'égalité. Je suis peu intervenue, j'ai surtout observé ce qui se passait. Il y avait une quinzaine de personnes, dont Pierre pour Universelles* et moi en visio. La visio c'était pas idéal, mais ça a créé une situation pas très commune. Au niveau des acteurs publics, il y avait un représentant pour la DRJSCS et la DRDFE bien sûr. J'ai l'impression que le projet s'enlise beaucoup. Pierre a été très critique sur la cartographie. Il a globalement exprimé tous les doutes dont on avait parlé avec Margot la dernière fois, ça a été un peu l'empêchement de tourner en rond de la séance dans le bon sens du terme d'après moi, c'était courageux. Leur projet est hyper hors sol et rien n'est toujours défini alors que les réunions s'enchaînent (encore une prévue le 17 septembre à confirmer...). La stagiaire de la DRDFE nous a sorti une espèce de cartographie Google Maps faite par les associations qui luttent contre les violences à Tunis. A part voir sur la forme ce que ça peut donner (et encore, on ne peut pas utiliser Google maps de notre côté), ça n'a pas résolu la plupart de nos problèmes. Là en l'occurrence c'était une cartographie pour les femmes potentiellement victimes afin qu'elles identifient le centre le plus proche, sachant qu'ils avaient aussi intégré la fondation contre le cancer qui a des lits dédiés aux femmes dans leurs centres de soin. Bref, déjà sur un sujet très délimité, la cartographie ne me semblait pas exceptionnelle. On a souligné qu'il faudrait sûrement organiser autour de quelques pôles (je dirai "égalité pro", "violences" et "santé"), avoir déjà une carte des assos dont c'est le cœur du projet et des activités. Il faut qu'ils acceptent de distinguer les acteurs et les actions et les acteurs dont c'est le métier d'intervenir sur les questions d'égalité. [...]

Même si Pierre a été très convaincant, il est dans la même perplexité que moi, ils sont toujours un peu bloqués sur l'idée qu'ils vont découvrir des structures qui agissent pour l'égalité, ou des initiatives extraordinaires dont jamais personne n'aurait entendu parlé (à grand coup de "on ne peut pas toujours être les mêmes personnes autour de la table"). Comme si on allait voir vingt-six mille collectifs bénévoles/ qui n'auraient jamais fait des demandes de subventions... Je leur ai quand même expliqué que même sur une échelle géographique plus limitée, j'ai rencontré des soucis avec la liste constituée avec la mairie. Pourtant j'ai rencontré les personnes [d'une association] qui y avaient consacré un temps phénoménal et beaucoup d'énergie. Mais à force de répertorier tout et n'importe quoi, de vouloir être

exhaustif, la personne qui lit a une impression de foisonnement, alors que les possibilités d'accompagnement concrètes existent mais ne sont pas aussi nombreuses. Ça serait plutôt quelque chose à destination des acteurs de l'ESS, pas du public. Et potentiellement des structures publiques. Je suis surprise mais Gabrielle a dit qu'elle avait rencontré un Pôle emploi le matin même et "qu'ils étaient démunis pour former leurs conseillers, ils ne connaissaient pas Recherches Femmes* et les structures qui pouvaient les accompagner". Bon, ça me laisse quand même perplexe dans le cas spécifique du Pôle emploi... J'ai le sentiment que c'est assez malhonnête, ou alors c'est un exemple un peu théorique, mais c'est pas crédible sur ce cas là. On tourne en rond sur la question des moyens, il n'y en aura pas (à part le support technique du Lab IP). Sur la partie animation, rien n'est possible. La DRDFE a parlé de regarder sur les fonds européens, au national et peut-être même mobiliser des fondations (elle a cité les fondations Orange et Edf). Bref, ils arrivent avec une idée mais rien sur la table. C'est frustrant. Un cahier des charges doit être dressé d'ici juillet, ça aurait été futé de le faire dès le départ... Ils veulent lancer la cartographie pour l'évènement de l'automne, où ils veulent faire une journée comme l'an dernier mais "pas organisée à l'arrache" selon Léonard. Un prototype technique va être fait à partir de données existantes. Pierre a arraché qu'on avance sur la question des référents égalité dans l'ESS et du réseau des référents égalité. Il pense de son côté que c'est un préalable à la cartographie, et que ça permettrait même de la construire, mais la DRDFE et Universelles* veulent un lancement de la cartographie en novembre. Je ne parviens pas à comprendre pourquoi c'est aussi pressé et vu la tournure des choses je suis assez pessimiste. Il doit travailler avec Échanges sur une maquette d'animation d'une journée de formation des référents. L'idée serait d'avoir une journée de formation des référents qui serait faite simultanément sur différents bassins d'emploi. Affaire à suivre, mais ce n'est pas très avancé non plus. Je suis très frustrée du déroulé et je me demande si j'ai bien représenté les intérêts de Recherches Femmes*, parce que Margot n'était pas là cette fois. Peut-être que j'aurai du davantage intervenir ? On attend de voir ce qui se passe, c'est mal parti. [...]

Donc par contre, un truc drôle qui nous est arrivé, c'est que je me suis retrouvée déconnectée pendant la visio et je me suis retrouvée avec Pierre qui était en visio aussi, on regardait les documents et on a pu discuter. C'est une des rares fois où je n'ai pas vu de découplage entre ce qui m'était dit en off et ce qui a été dit derrière, quand le courant a coupé. Mais j'ai quand même vu l'enrobage de la critique. Mais le fait que Pierre ne se dégonfle pas devant la DRDFE, c'est pas commun par rapport aux situations où tout le monde est toujours d'accord. Sur l'entretien informel en plein milieu de la réunion formelle, ça m'a assez amusée, c'était un peu « inception », l'aparté technologique dans la réunion, et ça c'est un truc intéressant. Ça m'a fait réfléchir justement en revenant, à plusieurs choses. Déjà, ce que ça implique d'être en visio par rapport à être là, c'était déjà le cas à une autre réunion. Franchement je préfère être là en présentiel, mais il y a quelque chose d'attrayant à être derrière un écran, c'est une sorte de barrière... méthodologique. Non c'est pas le mot. Mais j'ai remarqué que mes notes étaient facilitées, peut-être parce que je n'avais pas ou peu accès à des informations que je note d'habitude, je me suis concentrée sur noter noter noter. Et aussi je m'égare un peu, mais il y a quelque chose qui se joue sur ce que fait la technologie aux interactions. Parce que c'est vrai que chez Goffman on est sur de l'interaction de face-à-face toujours. Pour qu'il y ait un aparté, il faut qu'on ait une mise à l'écart explicite et ritualisée. Avec la technologie c'est différent. [...]

Les notes de terrain sont relues et le volet audio réécouté pour mener une analyse plus poussée. Certains éléments viendront appuyer une analyse antérieure (par exemple ici, la réflexion sur les codes de communication). D'autres éléments d'observation (ici la question du financement des actions par les fondations d'entreprise et les réactions des acteurs associatifs) feront l'objet d'un développement futur

et mis en lien avec d'autres données (entretien avec un responsable budgétaire, entretiens informels en réaction de la réunion). Ils aboutissent à des mémos. En l'occurrence, l'analyse de cette réunion a été particulièrement mobilisée pour construire notre mémo sur la culture du consensus et celui sur le rôle des entreprises dans la politique.

Mémo : la culture du consensus Fondé sur les réunions du Groupe Égalité et six entretiens informels.

Au sein du Groupe Égalité les acteurs associatifs sont en désaccord entre eux sur les bénéfices de la collaboration, avec une division nette entre les acteurs de l'égalité et les acteurs de l'ESS généraliste. Mais aussi une division nette entre les acteurs publics et les acteurs associatifs qui se cristallise sur l'articulation collaboration-marché. Si on suit la littérature, des conflits devraient éclater, mais nous constatons l'inverse sur le terrain. Les désaccords ne sont jamais exprimés « sur la scène » de la collaboration, toujours en coulisse. Les interactions lors des réunions Égalité et a fortiori lors des événements officiels illustrent que la construction de la collaboration est comprise comme nécessité d'exprimer l'unité et le consensus. Le désaccord ne s'exprime jamais « sur la scène » de la collaboration, mais toujours en coulisse. Cela crée une atmosphère surprenante où les sources de conflit sont nombreuses mais où la collaboration continue malgré tout. Il y a de ce fait beaucoup de non-dits et la situation peut être décrite comme un perpétuel conflit larvé.

Les acteurs associatifs semblent appréhender la culture de la collaboration à créer comme une nécessité d'interpréter le consensus et l'a-conflictualité. Ils ne réagissent pas sur des éléments qu'ils expriment pourtant en coulisse comme problématiques : le financement de l'action associative par la philanthropie privée suggéré par la DRDFE, la dépolitisation du langage (suppression des termes de lutte, mise sous silence de l'identité féministe), le choix hiérarchique de confier le leadership de la collaboration à Échanges Associatifs*, leur pessimisme sur le développement de la collaboration en contexte de concurrence, l'ambiguïté relevée de la DRDFE dans leur mise en concurrence.

Comment le consensus se manifeste ? Les interactions des acteurs montrent la volonté d'éviter à tout prix le conflit avec l'acteur public. Les comptes-rendus du Groupe Égalité créés par Échanges Associatifs*, qui peuvent être amendés, corrigés et discutés par les autres associations font l'objet d'une quasi-absence de retours qui surprend Yvan. On note une sur présence d'excuses dès que les associations prennent la parole dans le Groupe, manifestant leur compréhension de l'ordre de l'interaction : suggérer une remarque, poser une question, c'est potentiellement rompre la norme de communication collaborative en introduisant une source de conflits. Rituels de réparation (excuses et justification) quasi-systématique lors de ces prises de paroles. Collaborer est compris comme manifester un accord unanime et taire la dissension. Yvan perçoit cette situation comme étrange, comme si les acteurs n'osaient pas se contredire entre eux ou contredire les décisions de l'acteur public. Le postulat tel qu'il est appréhendé est « Si nous sommes en train de collaborer, c'est parce que nous avons des intérêts communs ». Les acteurs associatifs croient en un intérêt commun (l'égalité), mais qui reste abstrait et théorique au regard du risque perçu de la collaboration. Leur réaction amène à transformer le postulat en « Si nous sommes en train de collaborer, c'est parce que nous avons des intérêts communs et que nous devons toujours montrer notre accord. ». *Pourquoi* ce consensus se manifeste-t-il ? Déjà, on peut dire que l'évitement du conflit est au cœur de toutes les interactions d'après Goffman, puisqu'il risque de rompre l'interaction, ce que cherchent à éviter les acteurs. Le consensus apparaît une solution pour faire face au risque d'émergence d'un conflit.

C'est la persistance de la régulation hiérarchique dans la collaboration qui crée cette situation et qui est d'autant plus présente que le discours des acteurs publics « nie » cette persistance. La collaboration va être fondée sur le lissage des différences sectorielles, le « Nous avons un enjeu commun » devenant le « Nous sommes tous dans la même situation ». Si nous sommes tous dans la même situation, nous avons tous les mêmes intérêts, nous sommes donc tous d'accord. Les acteurs associatifs craignent d'être exclus de la collaboration mais plus encore de leur relation avec l'acteur public en présence. La performance du consensus apparaît étroitement liée à la perception d'une collaboration mandatée, dans laquelle ils doivent s'engager et prouver une « allégeance », une « loyauté » envers la DRDFE qui les a invités. Il se renforce par les réactions de l'acteur public lorsque des sujets « sensibles » sont évoqués, notamment sur la question des ressources financières devant être affectées à la collaboration (agacement, évitement du sujet, discours du pas d'argent magique). Il y a quelque chose de l'ordre de l'obséquiosité dans les interactions qui démontre une crainte de l'acteur public (menace pour la stabilité et la durabilité des subventions).

Certains incidents critiques repérés (ici, la proposition de financement de la politique publique par des fondations d'entreprise) sont intégrés dans des vignettes.

- **La co-écriture créative**



SYNOPSIS

L'école des fémocrates est une pièce en cinq actes co-écrite par et amendé par les acteurs associatifs entre les années 2016 et 2020. Elle raconte l'histoire d'Ada, Elizabeth et Johanne, salariées de l'association ayant décroché l'appel d'offre pour animer les formations du Centre d'apprentissage au féminisme d'État (CAFÉ). Les trois femmes vont devoir s'armer de patience face à une promotion de travailleurs et travailleuses publics plus ou moins acquis à leur cause et d'un Directeur un peu trop enthousiaste.

Note de l'autrice : *Toute ressemblance avec des faits ou des personnes ayant déjà existés ne peut être que purement et parfaitement fortuite.*

Des personnages (pas tous) attachants :

Ada, Elizabeth et Johanne : ce sont trois femmes travaillant dans une association féministe. Ada et Elizabeth collaborent ensemble depuis longtemps, Johanne est la plus jeune et la plus virulente. Elizabeth est la plus âgée et c'est la supérieure d'Ada et de Johanne mais entretient avec elles des liens amicaux.

Monsieur le Directeur absolu du fonctionnement exceptionnel de l'administration (DAFEA) : Formé au management horizontal lors d'un séminaire, il insiste auprès des agents et agentes pour être appelé par son prénom, toujours sans succès. Il est très fier de l'implication de son administration en matière d'égalité femmes/hommes, aime prendre la parole en public pour la célébrer et répète à qui veut l'entendre « qu'on lui dit souvent qu'il est un homme éclairé et visionnaire pour défendre l'égalité femmes/hommes sans être concerné en tant qu'homme ». Il déborde d'enthousiasme tout au long des scènes, ce qui semble contraster avec l'attitude obséquieuse des agents et agentes à chacune de ses prises de parole. Il passe une grande partie des scènes au téléphone avec des élus et élues à vanter les mérites de la formation.

Théa, Paco, Alexis, Mickaël, Rodophe, Joséphine, Albert, Safia, et Nathalie : ce sont neuf des travailleurs et travailleuses publics *désignés volontaires* par leur hiérarchie qui participent à la formation. Ils sont fonctionnaires ou contractuels et occupent des positions assez variées dans l'organisation. Les agents et agentes sont d'âges différents et doivent être compris comme des individus à la personnalité propre par-delà les costumes-cravates de rigueur. On dit qu'un syndicaliste se cache parmi eux, mais il n'est pas certain que ce soit un gage de féminisme.

La chercheuse (supprimé sur demande des acteurs associatifs) : Elle épie la formation avec des jumelles quand elle ne note pas les moindres faits et gestes de l'auditoire. Interpellée par les autres personnages, elle débâtlère à propos de neutralité et de biais méthodologiques.

Résumé des actes

ACTE 1 : Célébrons l'égalité !

Ada, Elizabeth et Johanne arrivent à la salle qui leur est allouée pour la formation. La pièce est chargée de décorations roses et violettes dont le but est, à en juger par les multiples affiches encore présentes, de « célébrer la Journée de la Femme ». Elles rencontrent Joséphine, cheffe du service des relations partenariales, qui les met en garde sur le déroulement de la formation. Elles accueillent ensuite des participants et participantes qui arrivent au compte-gouttes et se ruent sur le café. L'arrivée en grande pompe du directeur amorce le début d'une journée dédiée à la Célébration de l'égalité

Scène 1 : « Sans vouloir décider à votre place » (scène proposée ci-dessous)

Joséphine accueille Ada, Elizabeth et Johanne. Elle s'assure que les formatrices n'ont pas prévu de donner des définitions barbantes aux participants et participantes, et leur fait signer un engagement sur l'honneur de délivrer une formation totalement innovante et disruptive. Les trois formatrices sont décontenancées mais gardent bonne figure face à l'arrivée des premiers participants et participantes.

Scène 2 : La grand-messe (scène proposée ci-dessous)

A l'arrivée du Directeur, les gestes et attitudes des participants et participantes se font mécaniques. Chacun se lève puis s'assoit, écoute religieusement le discours fleuve et euphorique du Directeur, rit bien trop aux blagues convenues, applaudit à intervalle régulier. Les trois formatrices assistent, un peu dépassées par les événements à un show à l'américaine, où on les présente comme « un cabinet de consultants ».

Scène 3 : Le cabinet de consultantes

En aparté, Elizabeth et Ada se demandent si elles sont en faute en laissant le Directeur les nommer « cabinet de consultants ». Confuses, elles décident que le commanditaire peut bien les nommer comme il le souhaite.

ACTE 2 : Les récalcitrant·e·s

Cinq participants et participantes sont récalcitrants, les formatrices tentent de les motiver.

Scène 1 : les suppôtes de la direction

Catégorisées « cabinet de consultants », les formatrices réalisent qu'elles sont perçues par une partie des participants et participantes comme vendues à la direction. Elles essaient de s'en défendre.

Scène 2 : le problème, c'est l'écriture inclusive ! (scène proposée ci-dessous)

L'écriture inclusive est-elle une menace pour la communication avec les usagers ? Un débat se lance.

Scène 3 : règlement de compte

Alors que le groupe rédige des Fiches Actions, les formatrices sont contraintes de rappeler que toutes les propositions concrètes seront mises en place, sauf celles qui impliquent d'y attribuer des ressources humaines ou financières.

ACTE 3 : Graine de fémocrates

Les trois formatrices sont présentes à une autre table. Elles sont ici mieux reçues mais peinent à aider les participants et participantes à dépasser les anecdotes individuelles.

Scène 1 : La marge de manœuvre

Dans cette scène, à la demande des participants et participantes, Johanne se lance dans une explication passionnée du sexisme ordinaire, des discriminations et du plafond de verre. Elizabeth et Ada, bien qu'admiratives sont inquiètes des conséquences de son initiative. Elles font le guet de peur de n'être pincées par la direction en plein délit d'explications de définitions.

Scène 2 : Être fonctionnaire et être féministe

Devant l'arrivée du directeur et de trois photographes couvrant l'évènement, Johanne se lance dans une improvisation totale de formation innovante. Sous l'œil médusé de ses deux collègues, elle se lance dans une séance d'hypnose collective ayant pour thème « je suis fonctionnaire, et je suis féministe, mais pas extrémiste ». Alors qu'Ada et Elizabeth craignent d'être discréditées, l'originalité de la démarche est louée par le directeur (à travers un discours fleuve audacieux).

Scène 3 : Mes points de féminisme

Les participants et participantes remercient chaleureusement les trois formatrices. Ils et elles viennent faire tamponner leur attestation de présence. Paco et Alexis, dont on découvre qu'ils sont présents à titre de sanction pour comportement discriminatoire, sont heureux d'avoir pu regagner leurs points de féminisme si facilement sur leur carte professionnelle.

ACTE 4 : Un retour en grande pompe

Cet acte se passe à la fin de la formation. Dans la voiture que conduit Ada, les formatrices débriefent le déroulement de la journée et s'interrogent sur le déroulement de la semaine. Le trajet dure longtemps et la nuit tombe avant qu'elles n'arrivent.

Scène 1 : Un sentiment d'inachevé

Ada, Elizabeth et Johanne passent de l'euphorie d'avoir rempli leurs objectifs à une déception de n'avoir décroché que le lot 1 du marché de formation, empêchant d'envisager une action pérenne. (Note de l'autrice : les marchés publics sont allotés, c'est-à-dire fragmentés en lots sur lesquels les candidats se positionnent).

Scène 2 : Auto-travail

Dans la voiture, les trois collègues se remettent au travail. Johanne passe en revue des appels d'offre multiples qu'elle a vu passer. La tentation de ratisser plus large pour décrocher plus de contrats est discutée. Ada dépose Johanne devant une gare. Elle arrive enfin devant la maison d'Elizabeth. Elles se remercient et vont savourer les six heures de sommeil qu'il leur reste avant de retourner effectuer une prestation à deux cents kilomètres de chez elles le lendemain matin. Avant de claquer la porte de la

voiture, Elizabeth se rappelle avec nostalgie le temps où l'association décrochait des subventions pluriannuelles.

Extraits de scènes (3)

Acte 1, Scène 1 : « Sans vouloir décider à votre place »

ELIZABETH (*regardant la salle des fêtes aménagée pour la formation*) : Oula, qu'est-ce que c'est que ces fausses fleurs ? C'est un peu glauque non ? C'est une salle des fêtes ou un funérarium ?

JOHANNE (*d'une voix solennelle*) : Heure moins une : l'enterrement de l'égalité !
On entend la marche funèbre de Chopin. Johanne mime un porté de cercueil

ELIZABETH (*à moitié amusée*) : arrête Johanne, s'il te plaît

JOSEPHINE (*arrivant*) : Hum hum. Vous devez être les personnes du cabinet de consultants qu'on a embauché

ADA : Pas un cabinet de consu... (*interrompue*)

JOSEPHINE : Je suis Joséphine Garnier, cheffe du service des relations partenariales. Ravie de vous rencontrer.

ELIZABETH : Je suis Elizabeth, directrice. Et voici Johanne et Ada. Nous avons l'habitude de travailler avec des acteurs des collectivités sur les problématiques d'égalité. Nous souhaitons... (*interrompue*)

JOSEPHINE : Oui oui, ça a l'air super. Le Directeur Absolu sera là d'une minute à l'autre, donc soyons organisées. Ce que nous avons demandé, c'est une performance disruptive, quelque chose qui pourra motiver nos collaborateurs, susciter leur adhésion et les rendre proactifs dans le futur. Tout le monde ici est déjà convaincu que l'égalité est un enjeu crucial, mais aussi un facteur de performance. Donc je vous en prie, évitez à tous prix les discours longs, ennuyeux, les définitions moralisatrices : on a déjà tous les documents sur notre intranet. En plus, toute notre équipe n'a pas été à l'université pour faire des théories du genre... Donc il serait bon de constituer des groupes mixtes, avec à chaque fois un manager qui soit là pour faciliter la discussion et faire émerger des initiatives, et qui motive les collaborateurs passifs.

JOHANNE (*aparté, ironique*) : Comment ? Mais je croyais que tout le monde était un guerrier de l'égalité ?

ADA : Généralement, on commence avec une introduction didactique, avec un quizz sur les définitions de la journée : sexisme, préjugés, discriminations... C'est important que les gens partagent un socle commun de connaissance au début de la journée.

JOSEPHINE : Vos méthodes sont sans doute respectables, mais de notre côté, nous trouvons que les définitions... c'est un peu dépassé. Sans vouloir vous offenser, ça sonne un peu *ancien monde*... De notre côté, on pense plutôt qu'il faut agir pour l'égalité au lieu de disserter dessus. Et puis, nous ce qui nous intéresse, c'est l'égalité, pas les querelles politiques.

ELIZABETH : Nous comprenons votre point de vue... Mais le questionnaire que nous avons administré la semaine dernière... laisse à penser qu'il y a une hétérogénéité importante des connaissances, ça pourrait nuire à la journée si on ne reprend pas les bases ensemble.

JOSEPHINE : Notre Directeur Absolu sera là pour ça ! Il nous guidera et les managers se chargeront de diffuser le message au sein des groupes. Il sait vraiment comment tenir un discours fédérateur, n'ayez aucune inquiétude. Au fait, notre procédure implique que vous signiez cet accord pour la délivrance d'une session de formation innovante et disruptive. Vous pouvez signer là.

ELIZABETH (*lisant à voix haute*) : « Article 1 : aucune définition ne sera donnée par les formateurs, car notre organisation valorise l'apprentissage par l'action ».

JOHANNE (*en aparté*) : Mon Dieu, c'est leur obsession !

ELIZABETH, (*continuant de lire*) : « Article 2 : pour être considéré comme de haute qualité, la session de formation devra atteindre un score minimal de 75.8 sur l'indicateur de la Joie au travail ».

ADA : Ecoutez Joséphine, on a l'habitude d'être évaluées, mais nous ne connaissons pas cet indicateur.

JOSEPHINE : Oh, on l'utilise tout le temps, je m'étonne que vous ne le connaissiez pas. Il est issu d'un modèle scientifique complexe avec treize variables de mesure. C'est un cabinet de consulting international qui l'a créé à partir d'expérimentation très poussées sur la satisfaction des individus.

Les premiers participants arrivent (Théa, Paco, Mickaël et Safia)

MICKAËL (*joyeux*) : Au moins, tu dois admettre que ces jours de formation ont un grand intérêt : on va finir la journée plus tôt. On sera à la maison de bonne heure !

SAFIA : Ne dis pas ça... J'ai tellement de pain sur la planche là, avec la clôture de budget, je préférerais être au bureau. Tu crois que je pourrai utiliser mon ordinateur quand même ?

PACO (*sarcastique*) : tu es bien heureux pour quelqu'un qui va se taper la même vieille propagande encore une fois.

JOSEPHINE : Ah, Michel et Paolo, c'est fantastique de vous voir arriver si tôt ! (aux formatrices) : regardez, nos collaborateurs masculins sont les premiers pour la journée de la femme !

Elizabeth, Ada et Johanne (*font toutes les trois un geste de « facepalm »*)

PACO (*en aparté*) : nous appeler par nos prénoms, ça marche seulement si tu arrives à les retenir. Ça fait dix ans que cette gourde m'appelle Paolo. Pa-co, c'est trop dur à retenir ? (souriant à Joséphine, mielleux) : Oui, bien sûr ! Et vous avez fait un effort de décoration à ce que je vois ! C'est vraiment très beau et d'une délicatesse !

Mickaël (*se rue directement sur la machine à café et attrape un croissant*) : Miam ! Finalement, je pourrai venir à ce truc de célébration tous les jours, rien que pour ça !

JOHANNE (*exagérant*) : Hello ! Bienvenue tout le monde à notre journée de Célébration ! Nous allons tous nous amuser et devenir des *leaders* pour l'égalité ensemble !

JOSEPHINE : On a pris les meilleures, la crème de la crème des formateurs aujourd'hui pour vous, parce que c'est ce que vous méritez, on forme une super équipe non ? L'égalité, c'est notre priorité numéro 1 n'est-ce pas ?

THEA (*en aparté*) : L'an dernier, j'ai eu une clef USB « pour les femmes qu'on aime ». Elle est pratique n'empêche.

ADA (*à Théa et Safia*) : Bonjour, je suis Ada. Je vais vous aider à travailler ensemble aujourd'hui. Vous connaissez la méthode d'aujourd'hui ?

THEA : Pas du tout. Mais je n'étais pas supposée être là. Mon chef m'a dit que ce serait une fantastique opportunité pour moi. Je suis plutôt curieuse, je dois dire !

SAFIA : Oui, c'est les défis journées. On en a fait un l'an dernier pour améliorer la performance publique à travers de l'amélioration de la qualité de la restauration collective. Et l'année d'avant c'était sur le teambuilding, le développement de l'empathie avec les collègues. Bon, cette fois, j'aimerais éviter de devoir faire des câlins à mon chef de service. Je l'aime bien, mais j'aimerais bien éviter...

Le chef de cabinet (*arrive avec une trompette*) : Monsieur le Directeur Absolu arrive ! Est-ce que tout est prêt ? Ils ont signé l'accord ?

JOSEPHINE (*se pressant*) : j'avais presque oublié, signez maintenant !

Elles s'exécutent. Le Directeur Absolu du Fonctionnement Exceptionnel de l'Administration arrive.

Acte 1, Scène 2 : La grand-messe

DAFEA (*arrive devant le pupitre en saluant*) : Bonjour à tous ! Salut Théa, salut Paco, comment allez-vous ?

DAFEA : Mes chers amis ! Depuis le tout début, je veux faire ce séminaire. Très tôt dans ma carrière, j'ai été impliqué pour la cause des femmes. On me dit souvent que j'ai été visionnaire sur ce sujet, que j'étais féministe avant même que le féminisme existe, mais tout cela, je le dois à vous ! Ahah. Je peux dire aujourd'hui que j'ai toujours choisi le talent, même quand il était féminin. Monsieur le maire a soutenu pleinement ma proposition avec sa conviction et son engagement de toujours. Le management au féminin, c'est l'avenir et je suis fier de l'avoir développé. Aujourd'hui plus que tous les autres jours, je suis juste Patrick. Juste un collaborateur parmi d'autres dans cette grande aventure que nous vivons ensemble. (*Applaudissements mécaniques*) J'ai toujours aidé à l'éclosion de jeunes femmes talentueuses dans notre collectivité. Je me souviendrai toujours de cette jeune stagiaire débarquée il y a dix ans. Elle était si timide et manquait de confiance en elle. Donc je lui ai dit : « n'aie pas peur, tu es jeune, tu es intelligente, tu es forte ; tu n'as qu'à suivre mes conseils et peut-être un jour tu seras manager comme moi ». Si je n'avais pas été là, son potentiel n'aurait sans doute jamais été estimé à sa juste valeur.

ADA (*chuchotant*) : Elle fait quoi maintenant cette femme ?

THEA (*chuchotant*) : Je crois qu'il parle de moi... Je suis sa secrétaire...

JOHANNE (*en aparté*) : Où est la caméra cachée ?

DAFEA : Quand je pense à cette histoire, je me rappelle que le plus grand problème qui empoisonne les relations entre les hommes et les femmes est la peur de l'altérité. C'est la peur qui crée les incompréhensions, les stéréotypes, les gestes malencontreux et la haine. Je l'ai toujours dit : se battre pour l'égalité, c'est se battre contre la peur, une peur qui existe en chacun de nous, homme comme femme. Il s'agit de rassurer l'enfant en nous qui craint l'inconnu et les différences. Et pour ça, j'ai personnellement recruté une équipe de choc : le meilleur cabinet de consultant (*Ada grimace*) qu'on a pu trouver. Écoutez ce qu'ils disent, avec l'esprit critique mais ouvert qui caractérise notre maison. Ils vont vous aider à vous débarrasser du poids que constitue cette peur pour notre épanouissement. Et si nous nous ouvrons et n'oublions jamais qui nous sommes, et bien nous ne voyons plus le genre. Au-delà de l'égalité, c'est l'humanisme que nous promovons.

Nous ne voyons plus que les êtres humains engagés et les talents. Parfois, j'ai même du mal à me souvenir si la personne brillante avec laquelle je suis en train de monter un projet grandiose est un homme ou une femme, car je ne vois plus que le mérite de chacun. Et cette perspective est libératrice, je vous la souhaite à tous. Notre cabinet a une réputation qui la précède, ils sauront vous accompagner pour l'acquisition de cette sagesse libératrice qu'est l'égalité. Vous allez changer votre regard sur les autres et sur le service public.

JOHANNE (*chuchotant à Elizabeth*) : Excuse-moi, mais on fait une formation, ou on vend de la drogue ?

ELIZABETH (*irritée, à Johanne*) : Reste sérieuse !

DAFEA : Je sais que chacun d'entre vous est investi dans ce défi de tous les jours qu'est l'égalité. Vous l'avez vu, notre maire en a fait une grande cause pour notre commune, aux points 17 et 18 de ses vingt promesses pour une vie meilleure. Et je suis sûr que vous, les humbles combattants de l'égalité dans notre administration vont prendre le relai des pionniers qui ont éclairé la voie. Merci à chacun, et vous avez la parole, Mesdames, aujourd'hui c'est votre journée !

Acte 2 Scène 2 : « le problème, c'est l'écriture inclusive ! »

La conversation de groupe commence à s'engager et Ada approche sur la pointe des pieds pour ne pas les déranger.

ALBERT : Donc Théa, tu es la secrétaire de séance, tu es vraiment si douée pour ça. Donc je disais. L'autre fois, je recevais un courriel signalant que le dispositif qu'on met en place pour le public, contre les violences faites aux femmes, le numéro de téléphone là, 73 machin. Ce dispositif-là a son pendant en interne, si tu te fais harceler par ton collaborateur par exemple. Et je trouve qu'on insiste beaucoup là-dessus comme si en interne y'avait que les femmes qui se faisaient harceler... Ah vous êtes là, vous.

ADA : (*sourit*) Oui, je suis votre coach, est-ce que vous savez mieux où vous allez ? Si je regarde le timing, vous en êtes dans la phase de discussion des besoins. Donc je rappelle, vous êtes dans le groupe « lutter contre les stéréotypes », et le but c'est à la fois de penser des fiches actions qui se déclinent en interne de l'organisation, et en externe vis-à-vis des publics et des partenaires.

ALBERT : Donc, moi je pense que la priorité, c'est le PACO. Le problème, c'est que les BOP du GUEPAR fonctionnent en tuyau d'orgues, chaque service a le sien, donc on peut pas faire de politique « intégrée » comme vous dites, même au niveau d'un seul service.

MICKAËL : Moi ce à quoi ça me fait penser, c'est à ce diktat de l'écriture inclusive. Je veux bien, mais en fait, l'écriture inclusive, c'est pour inclure surtout les femmes non ? Moi je me sens un peu laissé pour compte avec toutes les dernières initiatives RH qu'on a eues : on a déjà fait un plan RPS quand Corinne est partie en congés longue maladie, il y a le télé-travail pour qu'elles puissent être avec leurs enfants...

ADA : Si je peux me permettre, ce sont également des sujets qui peuvent concerner les hommes, non ? Je comprends que cela puisse paraître nouveau, mais c'est une manière simple de montrer que l'administration prend bien en compte l'ensemble de la population, non ?

ALBERT : Et cette nouvelle mode, d'écrire chef avec deux F et un E, comme si ça changeait les choses, alors qu'il faudrait s'occuper des vrais problèmes. C'est le problème des féministes, elles desservent leur cause en inventant des problèmes. En quoi ça change quelque chose de dire Madame la directrice, à part insister sur le fait que c'est une femme. Moi je trouve que c'est contre-productif. Je veux dire, on invente des termes, je suis désolé mais légalement la préfète c'est la femme du préfet en français, donc sous prétexte d'égalité on massacre la langue.

THEA (*en aparté*) : Je peux vous dire qu'il n'irait pas dire ça devant Madame la Préfète...

ELIZABETH (*qui a entendu la conversation et modère*) : nouvelle mode, c'est relatif, la circulaire de féminisation des noms des métiers et des titres date de 1986. Je ne pense pas que vous soyez choqués quand vous entendez dire Madame la ministre ? En plus, ça peut paraître anecdotique au premier abord, mais les études montrent que les petites filles, puis les jeunes femmes ont du mal à se projeter des métiers lorsque ceux-ci ne sont pas utilisés au féminin. C'est vrai aussi pour les hommes d'ailleurs, quand on ne dit que femme de ménage, assistante de direction, infirmière ou puéricultrice.

MICKAEL : Il y a des accords impossibles : qu'on écrive chef.fe pourquoi pas, mais quand il faut un accent pour féminiser on ne peut pas l'écrire : comme pour chers collègues ou chères collègues par exemple. En plus souvent à l'oral la différence ne s'entend pas.

RODOLPHE : Et ça peut poser de vrais problèmes de compréhension : certains des usagers qu'on accueille sont proches de l'illettrisme ou ont une maîtrise imparfaite du français. J'avoue parfois m'y perdre moi-même avec l'écriture inclusive, alors imaginez dans les quartiers populaires ! Et les publics éloignés de l'emploi ! En plus, pour un littéraire comme moi, ce n'est vraiment pas très joli tous ces points et ces tirets... Toutes ces bonnes pratiques, c'est bien joli, j'ai vu votre courriel de l'autre jour avec votre démarche de parangonnage là, mais bon, vous mettez en avant des organisations qui ne sont pas dans le même contexte que nous. Bon, je vois clairement que vous naviguez sur le mot-dièse Balance ton goret, mais moi je ne suis pas un adepte de la télévision réalité ou des débats-spectacle, je préfère l'action.

ADA, (*tente de rebondir*) : Peut-être qu'on peut se mettre d'accord, si les autres partagent votre point de vue, pourquoi pas adopter des modalités d'écriture épïcène : par exemple, au lieu d'écrire « directeur/trice » on écrira directeur ou directrice, les deux mots à chaque fois.

THEA (*en aparté*) : C'est surtout que vu qu'on a QUE des directeurs, le faire en écriture inclusive ça me paraît un peu hypocrite...

MICKAEL : Ça rallonge considérablement la taille des courriers : moi je suis au service budget et si vous saviez les économies qu'on nous demande de faire sur le papier et l'encre, avec ça ce n'est pas tenable.

THEA (*en aparté*) : J'ai même dû ramener mes trombones. Mais peut-être qu'ils distribueront des goodies à la fin de la journée ?

RODOLPHE : Et puis, pour les agents en lien avec les usagers, cela compliquera la tâche : déjà que l'administration a mauvaise réputation, si en plus on impose aux gens ce type d'écriture, comment voulez-vous maintenir le lien ?

ALEXIS : Moi je trouve l'initiative intéressante, mais, ce que vous ne réalisez peut-être pas de l'extérieur, c'est que c'est très difficile à appliquer en l'état actuel des choses. Il faudrait être prudent et consulter tous les services pour que personne ne se sente mis en minorité, associer la DRDFE mais aussi le service juridique pour s'assurer de la légalité des accords proposés : sur un sujet aussi sensible, on a de vrais risques de contentieux et on ne veut pas se prendre une QPC au TA comme l'autre fois.

ALEXIS : Et imaginez si on brusque les communes de l'agglomération ! Non, pour moi on n'échappera pas à un pilotage agile autour du triptyque classique cotech/copil/costrat, pour s'assurer des arbitrages les plus délicats au bon niveau hiérarchique tout en clarifiant les liaisons fonctionnelles entre les membres du groupe projet, sans oublier les validations en CT et CHSCT avec les OS. Ensuite, on peut déployer un module e-learning pour la formation, mais le SRF et le SID-SIC passent en mode *lean* et n'auront pas les ETP pour...

THEA (*rougissante mais vindicative*) : Avec ça dans deux ans on sera arrivés à rien ! (*Aparté*) en plus ils disent ça à chaque réunion !

ALEXIS : Théa, c'est le temps de la réflexion ! Prends bien note, le problème, pour une communication publique transparente, c'est cette écriture inclusive qui complique tout.

Annexe 5

Construction de matrices chronologiques

Cette annexe présente les matrices historiques finales obtenues à partir du travail continu de condensation des données ayant débuté dès la phase de collecte des données suivant les recommandations d'Huberman et Miles (2003). Ces matrices représentent une étape de l'analyse par l'utilisation de formats non-narratifs, fondamentaux pour la construction du format narratif final de l'étude de cas. Elles s'inscrivent aussi dans un travail de présentation des données. Nous en présentons ici les versions finalisées ayant appuyé la rédaction de notre étude de cas. La comparaison des deux matrices fait émerger un parallélisme entre les événements marquants la construction de la politique publique au niveau national et sa déclinaison régionale.

Période	Politiques publiques	Organisation politico-administrative	Relations aux associations	Contexte politique et économique
1974-1981	Embryonnaire (information) Avancées majeures pour les droits des femmes conduites dans d'autres politiques (santé)	Structure politique faible Pas de structure administrative Para-administration associative Pas de budget	Opposition au mouvement féministe, menace Création associative en réaction : para-administration	Plaidoyer dans les institutions européennes (élites féminines) Contexte économique favorable à la question de l'emploi des femmes
1981- 1986	Institutionnalisation (égalité professionnelle, violences faites aux femmes)	Structure politique plus forte Création d'une administration dédiée (SDF, 1985 ; DRDF) Budget faible	Rapprochement des syndicats Rapprochement des associations féministes (maintien ambivalence) Réseau associatif comme moyen d'action publique Interdépendance-subventionnement	Contexte national favorable (socialisme) Portage européen (associations et fémocrates européennes)
1986-Années 2000	Poursuite de l'institutionnalisation	Normalisation de l'administration, mais remise en cause récurrente Budget reste faible mais « sanctuarisation »	Soutien déterminant des associations féministes pour le maintien du SDF Nouvelles associations investissent le champ (« diversité ») ; difficultés à créer des liens Structuration associative de la politique publique	Contexte politique national plus défavorable, portage supranational important Contexte économique entraîne des tensions (tentation retour des femmes au foyer avec le chômage)
Depuis les années 2000	Transversalisation de la politique publique	Administration et structure politique moins remis en cause (dernière : RGPP 2007)	Approche intégrée renforce le rôle des associations car suppose un partenariat	Approche intégrée portée par l'UE et l'ONU (Charte de 2004 en France)
	Tensions égalité et diversité	Extension du domaine de compétences sans augmentation du budget spécifique Pression à la rationalisation des dépenses publiques	Compatibilité des projets associatifs ancrés sur la diversité avec la conception de l'égalité portée par les pouvoirs publics en question Nouveaux partenariats	Entrepreneuriat de la diversité (Charte de la diversité, 2004) et réponse politique aux émeutes de 2005
	Ouverture de l'égalité au marché		Mise en concurrence des acteurs associatifs Développement de liens de prestation	Néolibéralisme (NPM)

Matrice chronologique 1 : La politique d'égalité entre les femmes et les hommes en France (1974-2020) (source, recueil documentaire, entretiens).

Période	Phase	Acteurs	Relations
Avant 1981	Pré-émergence du champ	Déléguée à la Condition féminine (1974) Associations du champ de l'insertion Associations féministes	Peu de liens entre l'actrice publique et les associations féministes. Pas de relation d'opposition (semble se jouer au niveau national)
1981-1986	Entrepreneuriat institutionnel (phase politique)	Déléguée aux Droits des femmes, Madame C. et sa Délégation Recherches Femmes* (1982) CIDFF Militantes d'associations féministes (notamment issues du Mouvement du Planning familial), de la fédération du PS locale Chercheuses de la Région, fonctionnaires féministes	Entrepreneuriat institutionnel de Madame C. dirigé vers l'organisation de la politique régionale par le réseau associatif. Mobilisation des identités marginales sécantes Recherches Femmes* comme para-administration de la politique
1986-1990	Fin de l'entrepreneuriat institutionnel (phase bureaucratique) et institutionnalisation	DRDF Conseil régional Acteurs publics économiques Associations de plaidoyer, d'accompagnement, de conseil et d'expertise	Des acteurs publics non spécialisés dans l'égalité sont ralliés au champ par l'argument pragmatique de l'emploi, priorité régionale. Formalisation des liens gouvernements-associations (subventions, CPER 1986) et désengagement progressif de Madame C. Le réseau associatif de l'égalité se structure sur la base d'une complémentarité des activités et de spécialisation géographique
1990- 2004	Ouverture du champ à la problématique de la diversité	Associations de femmes racisées, immigrées ou issues de l'immigration, qui sont surtout des associations d'accompagnement des publics Acteurs publics en lien avec la politique de la ville (DRJSCS)	Transformation des dynamiques relationnelles du champ et de sa structuration. Les associations de femmes issues de la diversité d'abord marginalisées font reconnaître leur expertise. Elles construisent une position stratégique à l'intersection des champs de politiques publiques
À partir Du milieu des années 2000	Ouverture aux acteurs du marché et à la logique de compétition marchande	Fondations et cabinets de conseil privés, réseaux de femmes	Déstabilisation profonde du champ par l'investissement du champ par des acteurs de marché, mais surtout par la mise en concurrence généralisée des acteurs déjà présents et la remise en cause du système de subventions. Développement de la logique de prestations
	Transversalisation de la politique publique	Acteurs publics et associatifs non spécialisés dans l'égalité (notamment : sport et jeunesse, Acteurs généralistes de l'ESS) Collectivités territoriales Groupe Égalité (depuis 2018)	Recherche de création de liens inter-champs et d'ouverture du champ de l'égalité sur d'autres acteurs. Égalité réelle comme enjeu territorialisé mobilisant les collectivités. Entrepreneuriat institutionnel de la DRDFE. Extension sur le champ régional de l'ESS depuis 2018

Matrice chronologique 2 : Le champ régional de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (Source : observation participante, recueil documentaire, entretiens semi-directifs)