

Colloque
Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques
territoriales

Nantes – 29 et 30 septembre 2008

Travail entrepreneurial et stratégie de légitimation : étude de cas
d'une association gestionnaire sur le marché du handicap

ROBELET Magali*, PIOVESAN David*, CLAVERANNE Jean-Pierre*, JAUBERT Guillaume***

* Les auteurs sont enseignants chercheurs à l'Ifross, université Lyon 3.

** Guillaume Jaubert est chargé d'étude à l'Ifross, université Lyon 3.

Version préliminaire en cours de travail

Ne pas diffuser sans l'autorisation des auteurs

Résumé

L'objet de la communication est d'analyser, dans une perspective socio-historique, le travail entrepreneurial mené par les dirigeants associatifs d'une association du champ du handicap mental, autour de trois questions liées : Quelles sont les caractéristiques sociales des acteurs qui s'engagent dans la création et dans la conduite d'associations gestionnaires d'établissements dans le secteur du handicap mental ? Par quels processus et quelles actions parviennent-ils à faire de leur association un acteur légitime et incontournable dans la constitution et le développement d'un marché des établissements pour personnes handicapées mentales ? Comment les dirigeants associatifs parviennent-ils à réduire les tensions entre le fondement militant et politique de leur légitimité et les exigences croissantes de professionnalisation venues de leur environnement économique ? Ces questions sont traitées à partir du matériau recueilli autour d'une monographie d'association sur la période 1946-2002. Nous analysons d'abord, au moment de la création de l'association, quelles ont été les conditions favorables à une coalition de cause autour de l'enfance handicapée mentale (conjonction d'intérêts entre les acteurs, croyance partagée en l'éducabilité des enfants, contexte politique et social en mesure d'entendre et de répondre à ces revendications) et montrons que la forme associative s'est révélée être un mode d'action collective légitime pour mettre en œuvre un travail d'argumentation et de mise en lien des ressources variées auprès des pouvoirs publics et des parents d'enfants handicapés.

A partir des années soixante, les entrepreneurs sans entreprises deviennent les dirigeants d'une entreprise associative qui se développe au rythme continu d'un nouvel établissement par an. Cette stratégie d'expansion n'a été rendue possible que par l'exercice d'un travail entrepreneurial consistant à la fois à définir, à concrétiser et à pérenniser un modèle de développement économique de l'Adapei. La définition et la réalisation de ce modèle économique s'expliquent par les ressources sociales, économiques et culturelles dont disposent les dirigeants-parents associatifs aux différentes époques et s'accompagnent d'une organisation de l'association répondant aux spécificités du modèle économique.

La période la plus récente est marquée par des tensions entre légitimité familiale de l'association, le choix d'un mode de développement économique par l'expansion et les préoccupations de gestion issues d'un environnement de plus en plus contraignant. Les dirigeants doivent donc travailler sur plusieurs fronts : en interne, maintenir la confiance des administrateurs et des parents et leur légitimité liée à l'écoute des besoins, en externe maintenir la confiance des financeurs par rapport à la pertinence et à la faisabilité de leurs projets.

L'accueil, l'hébergement, l'éducation, la formation professionnelle et les soins pour les enfants et adultes handicapés mentaux sont principalement organisés en France par des associations gestionnaires de structures et de services¹. L'État a vu dans la délégation aux associations de la gestion d'établissements et de services la possibilité de développer un secteur, en adoptant une position intermédiaire, plutôt dans le faire-faire que dans le faire seul. Ces associations se trouvent aujourd'hui prises en tension entre les logiques historiques du militantisme et les logiques de professionnalisation et de management, déjà analysées par les sciences sociales (Barral et al. 2005).

L'histoire officielle de ces associations fait toujours référence aux "pionniers" ou au "temps des fondateurs" et les présente comme des acteurs à deux visages : des militants qui ont créé *ex nihilo* un secteur d'action publique avec ses dispositifs d'aide (prestations sociales, droits des personnes handicapées) et des entrepreneurs inventant des solutions organisationnelles (structures d'accueil et organisations associatives). Au premier abord, l'observateur extérieur ne peut manquer de soulever les incompatibilités entre la figure de l'entrepreneur et celles d'acteurs associatifs ne recherchant pas le profit et ne prenant pas de risques personnels du fait de leur inscription sur un marché financé par des fonds publics. De nombreux travaux se sont cependant attachés à montrer qu'au-delà des qualités psychologiques de l'entrepreneur (en particulier son goût pour le risque), ses capacités à mobiliser et articuler des ressources productives sont toujours historiquement et socialement situées, faisant de lui un acteur ni héroïque, ni isolé (Kirzner 2005), (Swedberg 2000). Afin de comprendre comment un secteur économique s'est construit autour d'entités économiques associatives, la question la plus pertinente est sans doute moins de savoir si les dirigeants associatifs² peuvent être considérés comme des entrepreneurs que d'analyser les modalités par lesquelles ils parviennent à créer et à pérenniser leur organisation. Il apparaît alors que les dirigeants associatifs s'engagent dans un même travail entrepreneurial (Giraudeau 2007; Zalio 2007) que l'entrepreneur privé, leur permettant d'identifier les publics cibles et d'accéder aux ressources productives.

Une grande partie des associations gestionnaires d'établissements³ sont contrôlées par les usagers auxquels les services qu'elles proposent sont destinés ("*demand-side stakeholder controlled organizations*" (Ben-Ner & Hoomissen 1991; Enjolras 1996)). Etant au plus près des besoins des usagers (ici, à la fois les enfants handicapés et leurs parents), ce type d'organisation est d'autant plus légitime qu'une connaissance objective et fine de ces besoins n'est pas aisée par des acteurs extérieurs. Cependant, cette légitimité ne va pas de soi, elle se construit et s'entretient sur la durée, à travers des activités souvent rassemblées dans la littérature sous le terme d'entrepreneuriat institutionnel (Maguire et al. 2004) dont N. Fligstein donne la définition suivante : "*activités menées par des acteurs qui ont intérêt à réaliser des compromis institutionnels spécifiques et qui obtiennent des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles qui existent*" (Fligstein 1997). Plus précisément,

¹ Le secteur médico-social représente plus de 27 milliards d'euros (Priou, 2007). Les 37 000 structures sociales et médico-sociales emploient près de 600 000 salariés. Le secteur du handicap (enfants et adultes) représente un quart de la dépense publique (plus de 8 milliards d'euros), soit plus de 8 500 établissements et services (23 % de l'équipement en nombre de structures et 20 % en nombre de places). Le non marchand représente 56 % des dépenses totales du secteur social et médico-social mais 90 % des dépenses du secteur du handicap.

² On entend par dirigeants associatifs les membres du conseil d'administration (en particulier les membres du bureau) mais aussi le personnel du siège associatif et les directeurs des structures. Dans la suite du texte, nous précisons lorsqu'il y a lieu les acteurs plus précisément concernés par nos propos.

³ Le nombre d'associations gestionnaires d'inspiration parentale peut être estimé entre le tiers et la moitié du secteur du handicap. L'UNAPEI et la FEGAPEI déclarent respectivement 2 700 et 3 200 établissements membres, soit 37,6% du secteur. Cette estimation est certainement inférieure à la réalité car toutes les associations gestionnaires de parents n'adhèrent pas à ces groupements nationaux.

les dirigeants de l'association construisent et entretiennent leur légitimité auprès de deux auditoires : les pouvoirs publics, sur leur capacité à utiliser de façon pertinente et efficace les fonds publics et les usagers, sur leur capacité à répondre au mieux à leurs préoccupations concrètes et urgentes. Cette quête de légitimité peut certes s'interpréter comme le déploiement de stratégies diverses menées auprès de plusieurs interlocuteurs à l'aide d'arguments appropriés. Mais ces stratégies ne se comprennent qu'en les inscrivant dans leur contexte social, culturel et politique d'énonciation et dans un ensemble de croyances partagées, à un moment donné par les acteurs du secteur du handicap (experts médicaux, parents d'enfants, représentants des pouvoirs publics) sur ce qu'il est bon de faire ou de ne pas faire pour les enfants handicapés mentaux (les éduquer, les mettre au travail) (Suchman 1995). Nous analyserons ici dans une perspective socio-historique, le travail entrepreneurial mené par les dirigeants associatifs d'une association du secteur du handicap mental, autour de trois questions liées :

- Quelles sont les caractéristiques sociales des acteurs qui s'engagent dans la création et dans la conduite d'associations gestionnaires d'établissements dans le secteur du handicap mental ?
- Par quels processus et quelles actions parviennent-ils à faire de leur association un acteur légitime et incontournable dans la constitution et le développement d'un marché des établissements pour personnes handicapées mentales?
- Comment les dirigeants associatifs parviennent-ils à réduire les tensions entre le fondement militant et politique de leur légitimité et les exigences croissantes de professionnalisation venues de leur environnement économique? (Mayaux 1999)

Nous traiterons ces trois questions en adoptant une lecture chronologique séparant une première période (de la création de l'association en 1948 jusqu'à 1963) dans laquelle l'entrepreneuriat institutionnel se réalise dans une perspective militante mais sans gérer d'établissements et une seconde période plus vaste qui retrace l'institutionnalisation de l'action gestionnaire, s'étendant de 1963 à 2002 (date charnière qui introduit de nouvelles règles dans les rapports entre les associations et les pouvoirs publics).

Matériaux et méthodologie d'enquête

Cette recherche est réalisée dans le cadre du programme de recherche "*Le handicap, nouvel enjeu de santé publique*" engagé par l'IRESP (Institut de recherche en santé publique) sur la période 2008-2010 et financé par l'Inserm, la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie et la MiRe-Drees. Le projet vise à analyser les processus de transformations de la "gouvernance associative" dans le champ du handicap et comporte 3 volets d'enquête :

- Établir une cartographie des restructurations qu'ont connues les associations gestionnaires d'établissements pour personnes handicapées depuis une quinzaine d'années, au niveau national et régional (Rhône-Alpes) à partir de la base de données FINESS de la Drees,
- Retracer la genèse des politiques de régulation du secteur du handicap (notamment les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005) à partir d'informations recueillies auprès de l'administration centrale et des sièges nationaux d'associations,
- Analyser les modes de prises de décision stratégique et leurs évolutions au sein des associations, à travers la réalisation de trois monographies. Chaque monographie s'appuie sur une analyse des archives des CA ainsi que des entretiens auprès de membres (anciens et actuels) des CA, des salariés (anciens et actuels) du siège et des établissements, etc.

Les résultats présentés dans cet article sont issus d'un premier travail d'enquête auprès de l'ADAPEI du Rhône⁴ (Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés) : analyse des archives (1949-2006) et une dizaine d'entretiens (le fondateur de l'association, un ancien directeur général adjoint, ancien vice-président, 2 anciennes directrices d'établissement, anciens membres du CA, directeur général actuel et précédent directeur général, le médecin psychiatre conseiller technique de l'association).

⁴ Les auteurs tiennent à remercier le Président de l'ADAPEI du Rhône, le Vice-Président, le directeur général et l'ancien directeur général pour la confiance dont ils nous ont témoignée en "ouvrant" sans restriction l'accès aux archives de l'association.

1. Des entrepreneurs sans entreprise⁵ : genèse du marché des établissements pour l'enfance handicapée (1948-1963)

La création en 1948 de l'ALPERI (Association Lyonnaise de Parents d'Enfants Retardés et Inadaptés) ne se comprend que si on la met en perspective avec l'émergence d'un secteur d'action publique (celui de l'enfance inadaptée, qui se dote de catégories administratives, de prestations sociales et d'institutions de prise en charge) et d'un marché en voie de construction (constitué des établissements offrant des prestations au public cible de l'action publique). La stabilisation conceptuelle des années 1940-1950 autour de l'enfance inadaptée permet ainsi à certains parents d'enfants handicapés mentaux et à quelques psychiatres défendant la pédopsychiatrie naissante de s'allier autour d'un projet visant à faire sortir le handicap du secret des familles tout en refusant la solution asilaire.

Nous analysons quelles ont été les conditions favorables à cette coalition de cause (Bergeron et al. 1998) autour de l'enfance handicapée mentale (une conjonction d'intérêts entre les acteurs, une croyance partagée en l'éducabilité des enfants, un contexte politique et social en mesure d'entendre et de répondre à ces revendications) et montrons que la forme associative s'est révélée être un mode d'action collective légitime pour mettre en œuvre un travail d'argumentation et de mise en lien des ressources variées (économiques, matérielles, cognitives) auprès des pouvoirs publics et des parents d'enfants handicapés.

1.1. Nommer, classer et traiter le handicap mental : une légitimation conceptuelle progressive pour extraire le handicap de la sphère privée

L'une des premières conditions de l'apparition d'un marché de structures pour personnes handicapées est que soit reconnu légitime (acceptable et souhaitable par le public ciblé, l'opinion publique et les pouvoirs publics) et possible le traitement du handicap mental. Ce travail de légitimation est le fruit d'un processus historique non linéaire et progressif engagé dès la fin du 19^{ème} siècle sur les possibilités de traitements de l'enfance "anormale" requalifiée pour un temps "d'enfance inadaptée". L'identification d'un groupe d'enfants susceptibles d'être éduqués en dehors de l'école mais sans relever de la prise en charge psychiatrique n'allait en effet pas de soi, faisant débat au sein même de la psychiatrie (Pinell & Zafiropoulos 1978). Les réponses institutionnelles sont alors multiples : classes de perfectionnement gérées par l'Education Nationale, maisons de redressement sous la tutelle du ministère de la justice, divers patronages laïcs ou confessionnels au financement aléatoire, hôpital psychiatrique. Bien d'autres enfants que l'on désigne aujourd'hui comme "handicapés mentaux" n'ont pu, voire pas d'existence dans la sphère publique, puisque, marqués du sceau du secret, ils sont généralement maintenus à domicile ou pour les plus aisés envoyés dans des instituts à l'étranger.

À partir de 1940, la structuration du secteur est rendue possible par la coexistence d'une volonté partagée par l'ensemble de la classe politique de régler les problèmes publics liés à

⁵ Nous empruntons cette expression à Mark Granovetter qui l'utilise pour désigner les groupes de commerçants urbains d'origine rurale de Java analysés dans les années soixante par les ethnologues. Ces groupes disposent d'un capital et de ressources suffisantes pour entreprendre mais il leur manque la capacité à constituer des institutions économiques efficaces en faisant respecter les contrats, notamment en faisant jouer les soutiens de la parenté et la solidarité qui existaient dans le groupe en zone rurale (Granovetter, 2003). Ici les entrepreneurs sans entreprise désignent des militants associatifs qui eux aussi disposent de ressources les rendant capables de créer et de gérer des établissements pour enfants handicapés, mais qui font, au moins jusqu'en 1963, le choix de ne pas s'engager dans la gestion.

"l'enfance en danger" (les orphelins et les délinquants sur lesquels se penchent les institutions judiciaires mais aussi les enfants handicapés jusque là sans solution) et par la constitution progressive, sur le champ médical, d'une nouvelle discipline, la pédo-psychiatrie (Chauvière 1980). En marge des institutions psychiatriques hospitalières, quelques psychiatres initiés à la psychanalyse sont porteurs d'une nouvelle définition de la maladie mentale avec sa nosographie médicale, ses méthodes de diagnostic et ses traitements associés. La catégorie vaste de l'enfance inadaptée, véhiculée par les pédo-psychiatres, vient ainsi de façon commode relayer et recouvrir les diverses taxinomies judiciaires, médicales ou morales employées jusque-là et leur permet de revendiquer une nouvelle juridiction professionnelle (Abbott 1988). Ce processus de naturalisation/médicalisation opère un déplacement d'une enfance refoulée à une enfance désormais "nommable donc montrable" (Tricart 1981), condition préalable à la construction de l'enfance inadaptée en tant que problème social dont le traitement peut légitimement donner lieu à une politique d'action sociale. Les pouvoirs publics, précisément en quête de recensement de la population de l'enfance en danger⁶ trouvent dans les catégories médicales un cadre conceptuel, des catégories de pensées, des modes de traitement permettant de définir une politique tandis que localement s'établissent des alliances entre des pédo-psychiatres et des parents d'enfants handicapés autour de la création des premiers Instituts médico-pédagogiques (IMP).

Un compromis institutionnel s'établit ainsi au cours des années quarante et cinquante entre les experts médicaux, les membres des cabinets ministériels en charge des affaires sociales et les associations naissantes de parents d'enfants handicapés. L'expertise médicale et ses catégories nosographiques se trouvent reconnues par les textes de loi et ouvrent des droits sociaux d'abord en 1949 avec l'instauration d'une protection sociale pour les infirmes puis en 1963 avec la création d'une allocation d'éducation spéciale, dans le cadre des nouvelles institutions de la sécurité sociale (Lory 1965)⁷. Par ailleurs, les pouvoirs publics, tout en finançant les établissements accueillant les "enfants inadaptés", font le choix (finalement assez peu débattu (Chauvière 1980)) de confier leur gestion non pas à une nouvelle administration centrale mais à des associations, certes au plus près de l'expertise médicale et de l'écoute des besoins mais qui ont surtout su mobiliser localement des ressources multiples (appuis médicaux, soutiens politiques et économiques) (Roca 2005). Le rôle de gestionnaire d'un service public confié aux associations se trouve reconnu dès 1943 avec la création des ARSEA⁸ (Roca 2004). Les ARSEA ont pour mission de promouvoir un mouvement d'opinion pour l'enfance inadaptée, de conseiller, aider, créer et gérer des établissements. Elles distribuent par ailleurs appui technique (en vue de l'obtention d'un agrément de fonctionnement par l'Etat) et soutien financier aux œuvres privées qui leur sont affiliées. Elles opèrent sur le secteur une véritable sélection des différents opérateurs puisqu'elles ont tout pouvoir de décisions en ce qui concerne les subventions, jouant ainsi le rôle d'un intermédiaire de marché (Cochoy & Dubuisson-Quellier 2000).

La création des premiers IMP s'inscrit donc dans des coalitions d'acteurs locaux (le plus souvent alliances entre des parents et des médecins), acceptant de travailler en partenariat avec les pouvoirs publics par le biais des ARSEA qui coordonnent "pour le service public" les

⁶ Comme en témoigne le numéro de la revue *Population* consacrée au recensement de la population infirme (Piquenard et Sutter 1953).

⁷ La loi n°49-1094 du 2 août 1949 instaure une protection sociale pour les aveugles et grands infirmes civils (un décret d'application de 1952 précise que les personnes concernées doivent être déclarées auprès de leur commune de résidence et présenter un certificat médical). La loi n°63-775 du 31 juillet 1963 crée une prestation familiale d'éducation spéciale.

⁸ Créées en 1943, les Associations Régionales de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence (ARSEA) se transforment en 1964 pour devenir des Comités Régionaux des Enfants et Adolescents Inadaptés (CREAI).

actions des associations. Ce compromis institutionnel sur lequel se développe le marché des établissements repose sur l'initiative associative et s'accompagne d'un contrôle public. Ainsi, le décret de 1956 et ses annexes⁹, à la fois recourent en les légitimant aux catégories établies par les pédo-psychiatres, recherchent une adéquation entre des publics (une "demande" sur le marché) et des établissements (une "offre"), garantissent le financement public des établissements et encadrent le développement du marché par des conditions portant sur le contrôle de l'agrément et du fonctionnement des structures financées.

1.2. Parents et pédo-psychiatres : une alliance locale "d'entrepreneurs de cause" pour une association non gestionnaire

C'est dans ce contexte de légitimation, d'institutionnalisation et de construction d'un problème public (la prise en charge de l'enfance inadaptée) et en même temps d'un public cible (les enfants inadaptés) que l'initiative de parents d'enfants handicapés mentaux de la région lyonnaise est intéressante à analyser.

Peu d'établissements spécialisés existaient en effet au sortir de la seconde guerre mondiale, pour accueillir les enfants handicapés. Quatre familles de l'un des rares instituts existants, le centre Seguin (jardin d'enfants de la banlieue lyonnaise), désirent fonder une "amicale de parents". Sur les recommandations du docteur Kohler, le pédo-psychiatre responsable médical de cet institut, ils consultent un avocat Me André Perret-Gayet, pour les aider à structurer juridiquement leur amicale. Rapidement, constatant que de nombreux autres parents se préoccupent de la situation dramatique dans laquelle sont leurs enfants handicapés, l'avocat conçoit un projet plus ambitieux qui ne se cantonne pas à une action localisée d'entraide familiale mais vise une mobilisation collective auprès des pouvoirs publics. Appuyé en ce sens par les parents et par docteur Kohler, André Perret-Gayet, rédige les statuts de l'association et en prend la présidence jusqu'en 1963. Ainsi naît l'ALPERI, association lyonnaise de parents d'enfants retardés et inadaptés¹⁰, le 12 mars 1948 :

"Dès lors, il m'apparut que ce n'était pas une petite amicale autour d'un institut existant qu'il fallait créer, mais bien une association capable de créer un Immense Mouvement, à la taille de la tâche qui se présentait, donc de portée Nationale, sinon Universelle (puisque apparemment il n'existait aucun groupement du même type) destiné d'abord à extraire les familles de leur isolement..." (Perret-Gayet, (ADAPEI 1998)).

Le récit fondateur de l'association est très similaire à d'autres récits se rapportant à la naissance des entreprises et décrivant l'entrepreneur comme un homme libre, qui se détache des cadrages sociaux, pour apporter une nouvelle combinaison productive, dans un contexte souvent hostile (Schumpeter 1934). Pourtant, derrière l'histoire quasiment mythologique dépeinte dans ces quelques lignes, se trament des dynamiques sociales structurantes, mettant en évidence d'autres caractéristiques de l'entrepreneur : *"l'entrepreneur n'est pas isolé d'un milieu spécifique, mais il recompose, bricole, utilise les multiples éléments que sa vie sociale met à disposition pour envisager singulièrement les choses actuellement disponibles et imaginer des choses nouvelles"* (Zalio 2004).

⁹ Décret n°56-284 du 9 mars 1956 fixant les conditions d'autorisation des établissements privés de cure et de prévention pour les soins des assurés sociaux.

¹⁰ On remarquera dans la dénomination de l'association et la qualification de son "objet" (les enfants retardés et inadaptés) l'empreinte forte du contexte socio-historique, marqué par la domination de la catégorie cognitive et administrative de l'enfance inadaptée.

Dans le cas de l'ALPERI, notons tout d'abord que André Perret-Gayet, en tant que père d'un fils handicapé est personnellement concerné par la situation des enfants handicapés et surtout par l'absence de réponse satisfaisante et adaptée au sortir de la seconde guerre mondiale. Peu avant d'être contacté par les parents du Centre Seguin, la famille Perret-Gayet a ainsi placé son fils dans un institut spécialisé en Suisse. La question qui lui est donc posée n'est pas complètement nouvelle pour lui, elle suscite un intérêt certes juridique mais aussi personnel et le conduit certainement à proposer davantage qu'une simple réponse technique notamment en mobilisant plusieurs de ses réseaux sociaux, au service de la cause associative qu'il défend.

Très rapidement, les conseils d'administration (CA) de l'association réunissent un inspecteur divisionnaire du ministère de la Santé et de la population, un inspecteur des classes de perfectionnement représentant l'inspecteur d'académie, le représentant de l'inspecteur de l'enseignement technique, un représentant des caisses de Sécurité Sociale, un représentant du président du conseil d'administration des Caisses d'Allocations Familiales et plusieurs maires de proches agglomérations dont la ville de Lyon¹¹. La liste des membres du CA ne cessera de s'enrichir de personnalités influentes du monde social, économique et politique, signe de la capacité des fondateurs de l'ALPERI à mobiliser des réseaux pouvant contribuer au développement de leur projet¹². Il est en effet stratégique pour les parents promoteurs de cette initiative d'asseoir la légitimité de leur association auprès des pouvoirs publics qui, par leur présence à ces réunions, peuvent en retour appréhender plus concrètement la réalité des besoins, évaluer une demande, quantifier un développement, définir des modes de prise en charge, etc.

L'ALPERI est par ailleurs connectée à d'autres associations lyonnaises : le centre Seguin appartient alors à une association, le Comité Commun pour l'Hygiène de l'Enfance (CCHE), fondée en 1923 par des industriels lyonnais proches de valeurs chrétiennes pour améliorer la santé des enfants. Cette association crée des centres de dépistage (tuberculose, rachitisme), organise des consultations de nourrissons, aménage des établissements à la mer et à la montagne et se préoccupe dès 1942 de l'enfance inadaptée en créant des instituts médico-pédagogiques. Les liens originels qu'entretiennent l'ALPERI et le CCHE sont forts. L'ALPERI invite le directeur-fondateur et plusieurs intervenants du centre Seguin à son CA. De son côté, le Comité Commun soutient l'action de l'ALPERI en prêtant des locaux pour des colonies de vacances ou en investissant des fonds privés.

Ces liens institutionnels sont stimulés et entretenus par la circulation entre ces deux associations des mêmes experts médicaux : les pédopsychiatre en marge de l'institution hospitalière, pour qui l'engagement auprès des parents est indispensable pour promouvoir leur discipline. A l'origine de l'école de pédo-psychiatrie lyonnaise, se trouve bien sûr le docteur Claude Kohler, fondateur des premières consultations spécialisées au plan national pour dépister les enfants présentant des signes de déficience mentale, rapidement rejoint par un professeur de neuro-psychiatrie et de jeunes médecins (Guyotat 2000). L'alliance Kohler / Perret-Gayet autour du projet de l'ALPERI est rendue possible par le fait qu'ils se rejoignent sur une certaine conception de la place des enfants handicapés : ils partagent en effet une même volonté d'une part de sortir ces enfants du secret qui enferment les familles bien souvent désarmées devant le handicap de leur enfant et d'autre part d'élaborer des réponses

¹¹ Procès verbal du CA, ADAPEI, mars 1950.

¹² La grande diversité des champs représentés (éducation nationale, sauvegarde de l'enfance, caisses d'allocations familiales, mairies, sécurité sociale, etc.) témoigne aussi du brouillage conceptuel existant, au début des années 1950 et d'une structuration des politiques publiques encore émergente (catégories administratives, pouvoirs de financement, modes de contrôle, etc.).

plus adaptées pour ces enfants que les asiles d'aliénés qui les accueillent jusque-là (Sticker 2005), à travers l'éducation spéciale :

"Finalement, de quelque côté que les familles se tournassent, elles n'éprouvaient que déboires, désespérance, et finissaient par se replier sur elles-mêmes, souvent en cachant l'enfant déficient autant qu'elles le pouvaient, parfois en le séquestrant, ou en se rabattant sur des placements de fortune (ou plutôt d'infortune) à la campagne, dans une communauté compatissante..." (Adapei, 1998)

Kohler et Perret-Gayet ont en commun une même socialisation scolaire et religieuse. Ils se sont en effet rencontrés au sein des Jeunesses Etudiantes Chrétiennes (JEC) dans les années 1930 où ils militaient tous les deux. Rajoutons à ce tableau que Perret-Gayet sortait d'une éducation catholique poussée, marqué par un noviciat et un scolasticat mariste (1933-1936). La vision de l'ALPERI et ses projets sont ainsi fortement teintés de cette influence spirituelle. C'est donc aussi dans le contexte d'une bourgeoisie lyonnaise de tradition chrétienne que la création de l'ALPERI peut se comprendre.

L'initiative de départ, accompagnée certes par l'expertise médicale de quelques pionniers de la pédo-psychiatrie et l'expertise juridique d'un avocat, est bien socialement située : ce sont des parents d'enfants handicapés qui frappent à la porte de l'avocat en 1948, des acteurs touchés personnellement dans leur chair qui se constituent en association pour défendre la cause de leurs enfants. "L'*affectio societatis* parental" de l'ALPERI, alors que d'autres associations se fondent à la même époque autour de conceptions distinctes (pensons par exemple à l'Association des Paralysés de France créée en 1933 par des personnes elles-mêmes handicapées ou à l'Oeuvre des Villages d'Enfants fondée en 1944 par des instituteurs laïcs et communistes) aura un impact majeur sur le travail entrepreneurial, la dynamique de développement et le fonctionnement organisationnel de l'association.

1.3. Propagande, publicité et dévouement : les clés de la construction du marché de l'enfance handicapée mentale

L'analyse des actions menées par les membres de l'association dans les années cinquante permet de comprendre que s'opère sur cette période un processus de fixation des conditions de l'existence et de la rencontre d'une offre et d'une demande de prise en charge des enfants handicapés mentaux. Loin d'être naturelle ou évidente, cette rencontre apparaît plutôt comme le résultat d'un travail d'intermédiation (Cochoy & Dubuisson-Quellier 2000) opéré par l'association sur la demande (rendre les besoins des enfants handicapés mentaux à la fois visibles et légitimes aux yeux de leurs parents et des pouvoirs publics), sur l'offre (convaincre les pouvoirs publics de la légitimité et de la faisabilité de la création d'établissements spécialisés) et auprès des adhérents de l'association en vue d'obtenir leur engagement dans la réalisation des deux types de travail précédent.

L'existence d'une demande de prise en charge des enfants handicapés mentaux dans des structures spécialisées suppose d'abord que leurs parents soient au courant de leurs droits sociaux et des possibilités de prise en charge (connaissance des différents établissements susceptibles d'accueillir leur enfant). Le corollaire de cette première condition est que les parents acceptent de rendre public le handicap de leur enfant et reconnaissent l'apport de l'expertise des médecins psychiatres et des professionnels de l'éducation spécialisée. À travers l'organisation de réunions d'information de quartier, de kermesses ouvertes au grand public, de campagnes de "*propagande*" mobilisant la radio et la presse écrite locale, les membres les plus actifs de l'association construisent une "bonne" demande de prise en charge. Le parent idéal d'enfant handicapé accepte de bon cœur l'aide extérieure et reconnaît la légitimité du

regard médical pour diagnostiquer et traiter son enfant, sans pour autant "*trop attendre*" de la médecine, au risque de se retourner par dépit vers des "*rebouteux et charlatans*"¹³. Il s'agit, là, comme le rappelle M^e Perret-Gayet, dont les propos sont souvent très critiques à l'encontre du comportement des parents, d'une condition nécessaire à l'action des experts de la maladie mentale :

"Dites moi donc alors ce que vaut l'action du Docteur dans ces conditions (si les parents sont trop impatients de résultats, s'ils ne font plus confiance au médecin), et que vaut elle aussi lorsque les parents cachent par honte personnelle ou pitié familiale des maladies ou des tares dont la connaissance serait indispensable" (M^e Perret-Gayet, Extrait du Bulletin n°1, mars 1949).

Les "délégués familiaux" (parents membres de l'association qui vont à la rencontre d'autres parents) sont les principaux artisans de cette opération de "domestication" des parents. Ils se rendent au domicile des parents qui ont indiqué à la mairie la présence d'un enfant infirme dans leur foyer. Le contact direct avec un autre parent permet un partage d'expérience et est une manière de s'assurer du comportement attendu des parents vis-à-vis de leur enfant et des professionnels. Les kermesses auxquelles sont présentes les associations gérant des établissements (au départ les deux IMP gérés par le Comité Commun puis progressivement d'autres établissements) sont des moments d'échange d'information sur l'offre (que les fondateurs de l'association présentent explicitement comme de la "*publicité*") et donc de rencontre entre une demande préalablement travaillée et une offre de prise en charge. A travers toutes ces actions, l'association "*aide à l'apprentissage de la tâche difficile de parents d'enfants inadaptés*" (Bulletin n°13, 1954), apprentissage indispensable à la constitution d'une demande crédible de la part de parents acceptant à la fois le regard d'experts sur leur enfant, leur prise en charge dans des établissements spécialisés et une éventuelle contribution financière.

S'agissant du travail sur l'offre (construction d'établissements d'une part et obtention d'un financement public d'autre part), rappelons que l'engagement des financements publics est encore incertain durant toute la décennie 1950. La préoccupation de l'association est donc d'abord d'interpeller ou "*alerter*" les autorités (la préfecture) sur la nécessité de financements publics pour les enfants handicapés mentaux. Les arguments sont d'abord quantitatifs : les besoins sont exprimés de façon globale, sans distinction par type de handicap de sorte que le slogan facile à retenir de "*l'enfance handicapée représente 10% de l'enfance normale*" est repris par l'ensemble des adhérents. Un autre argument de poids consiste à établir un rapport de force avec les pouvoirs publics en montrant que les parents (tout "domestiqués" par l'association qu'ils sont) sont mobilisés pour obtenir le financement du fonctionnement des établissements. Le nombre des adhérents et des cotisants à l'association est systématiquement mentionné lors de chaque réunion du CA et dans les Bulletins de liaison de l'association.

Cette fonction d'alerte s'accompagne d'un modèle d'action éprouvé dans les années cinquante, consistant à acheter ou louer un terrain, notamment grâce aux ressources privées de l'association (les kermesses et autres "opérations brioches" sont autant d'occasions de lever des fonds) et à faire gérer les centres créés sur ces terrains (jardins d'enfant, IMP, centres d'apprentissage) par d'autres associations. L'ALPERI se concentre¹⁴ jusqu'en 1963 sur un triptyque détection des besoins / légitimation des actions / création de centres spécialisés. Ce

¹³ Les expressions en italique sont extraites des documents d'archive consultés

¹⁴ D'autres associations ont fait le choix dès le départ d'assurer des fonctions gestionnaires, comme les Papillons Blancs, l'Association des Paralysés de France ou l'Oeuvre des Villages d'Enfants.

positionnement non gestionnaire conduit l'association à confier la gestion des structures qu'elle a contribué à mettre sur pieds à d'autres associations gestionnaires¹⁵ :

"Il est rappelé à cet égard que notre association ne gère aucun établissement par elle-même ; n'étant pas équipée pour cela et qu'elle n'entend aucunement empiéter sur les attributions des organismes Techniques parfaitement qualifiés pour ce genre de gestion." (Me Perret-Gayet, Bulletin n°13, avril-mai 1954)

Le travail sur la demande et le travail sur l'offre ne sont possibles que grâce à l'action des militants de l'association, dont l'engagement est sans cesse entretenu lors des différentes réunions et assemblées générales, parfois sur le mode de la culpabilisation et en invoquant l'idéal du dévouement pour les autres. Les ressources financières mais aussi les compétences de chaque adhérent sont sollicitées. Le CA peut demander par exemple les compétences d'un plombier ou d'un plâtrier pour réhabiliter certains locaux pressentis pour accueillir "*nos chers enfants*". Le bénévolat et l'auto-organisation sont donc de mise dans ces premières années. Il n'existe pas à proprement parler de siège d'association (si ce n'est l'existence d'un local permettant d'identifier physiquement l'association) : les salariés sont peu nombreux (quelques personnes salariées à l'accueil, dont l'une est elle-même mère d'un enfant handicapés). La "rétribution" symbolique obtenue par les parents réside dans leur participation (du moins celle de certains de leurs représentants) aux décisions concernant les établissements à travers les conseils d'institut, installés dans chaque établissement.

¹⁵ L'Association du Rhône pour l'Hygiène Mentale qui gérera en collaboration un des tous premiers Centre d'aide par le travail (CAT) de France, l'œuvre Saint-Léonard qui prendra en gestion un Foyer/CAT, le comité lyonnais de l'enfance (2 instituts médico-pédagogiques), une association lyonnaise de gestion des établissements privés pour enfants déficients (2 instituts médico-pédagogiques professionnalisant et 1 CAT), le Comité Commun pour l'Hygiène de l'Enfance, etc.

2. Le travail entrepreneurial ou comment se créent et se perpétuent des entreprises associatives dans le secteur du handicap (1963-2002)

Dans les années soixante, les entrepreneurs sans entreprises deviennent les dirigeants d'une entreprise associative (qui emploie des salariés et gère des établissements), qui se développe au rythme continu d'un nouvel établissement par an, l'articulation entre les logiques militantes et gestionnaires devenant une préoccupation majeure pour l'association (Hély 2004; Marchal 1992). Cette stratégie d'expansion ne va pourtant pas de soi. D'une part, certaines associations ont fait le choix de ne gérer que quelques établissements dédiés à un public en particulier (spécialisation de l'activité), d'autre part, cette stratégie n'a été rendue possible que par l'exercice d'un travail entrepreneurial consistant à la fois à définir, à concrétiser et à pérenniser un modèle de développement économique de l'Adapei.

Le modèle économique dans lequel s'engage l'association se caractérise ainsi par : une stratégie d'expansion qui passe par des vagues d'investissement (développer le marché, accroître le nombre d'établissements et/ou de places), des modalités d'accès et de mise en adéquation des ressources (financières, humaines, matérielles) qui requièrent l'entretien d'un partenariat avec les financeurs (accès à l'emprunt garanti par la perspective d'un financement public) et des préoccupations de gestion spécifique (non pas la maximisation du profit mais la bonne utilisation des ressources, des prises de risques financiers mesurés). La définition et la réalisation de ce modèle économique s'expliquent par les ressources sociales, économiques et culturelles dont disposent les dirigeants-parents associatifs aux différentes époques et s'accompagnent d'une organisation de l'association répondant aux spécificités du modèle économique.

2.1. "Créer des places", la première règle de l'entreprise associative (1963-1976)

Selon l'histoire officielle de l'association, la période qui s'étend de 1963 à la fin des années soixante-dix est définie comme celle des "bâtisseurs", s'engageant dans la construction de nouvelles structures (principalement des Instituts médico-éducatifs (IME) des foyers d'hébergement et des centres d'aide par le travail (CAT)). Pourtant cette période ne se différencie pas des suivantes par le nombre de structures créées, le rythme de croissance étant très stable depuis les années soixante. Par ailleurs, en mettant en avant l'esprit d'entreprise des parents à l'origine de l'association (au sens propre de celui qui crée de la nouveauté, ici, des bâtiments abritant des activités pour personnes handicapées), cette représentation de l'histoire occulte à la fois les ressources et le travail de mobilisation de ces ressources qui ont été nécessaires pour créer ces structures. Elle ne dit rien enfin de ce qui est "bâti" et de la façon dont l'association gère ces établissements.

2.1.1 *Le tournant de 1963 ou l'entrée en gestion de l'association de parents*

En 1963, la majorité des membres du CA de l'ADAPEI fait le choix de la gestion d'établissements alors que, jusqu'ici, elle ne participait qu'à en créer et consacrait son action à la revendication auprès de l'opinion et des pouvoirs publics. Deux courants s'affrontent alors : les partisans d'une mission d'aide à la création d'établissement, de coordination et de support aux associations et les partisans de la gestion directe des établissements. Le premier courant

est porté par le Président-fondateur, André Perret-Gayet qui conçoit la gestion comme une simple opération technique et met en garde contre le fait que l'association ne peut être à la fois gestionnaire d'établissements et interlocuteur des pouvoirs publics. Le second courant, porté par des parents plus jeunes, milite pour une action politique dépendant autant du nombre d'adhérents que du nombre d'établissements et de places gérées.

En 1963, Perret-Gayet, mis en minorité, démissionne et cède sa place. Le choix de la gestion d'établissements et d'une structuration au niveau départemental (l'association est renommée ADAPEI du Rhône) n'est pas sans lien avec les évolutions qui marquent le dispositif institutionnel du champ de "l'enfance inadaptée", au début des années soixante. Sous l'impulsion de l'ADAPEI d'une part et de l'association parisienne des Papillons Blancs d'autre part, des associations de parents se regroupent et se fédèrent dans une Union Nationale des amis et parents d'enfants inadaptés (UNAPEI). En second lieu, on assiste en 1964 à une réorganisation de l'administration de santé avec la création des DDASS (Direction Départementale de l'Administration Sanitaire et Sociale). Celles-ci récupèrent, au détriment des ARSEA, la distribution des financements publics aux associations gestionnaires d'établissements. Dès lors, l'enjeu pour les associations de parents n'est plus la légitimation auprès de l'opinion et des pouvoirs publics mais la création de places. En 15 ans, l'ADAPEI du Rhône va ainsi créer 14 établissements (422 salariés et près de 700 enfants et adultes en 1978). Le développement des différents types d'établissements s'organise, dans un esprit au fond très familial, en fonction du développement de l'enfant. Le parcours de vie de l'enfant est structuré selon une véritable filière "pédagogico-productive", suivant son avancée dans l'âge adulte, depuis l'institut médico-pédagogique au CAT et au foyer de vie (Zafiroopoulos 1981).

Durant cette période, les membres du CA sont toujours parents d'enfants handicapés mentaux mais davantage issus de professions libérales ou de l'industrie. Dans ces premières années d'expansion, le CA compte deux militaires qui vont beaucoup mobiliser leur réseau professionnel pour le développement de l'association. Le commandant L'Huillier, directement concerné puisqu'il est parent, et le colonel Costet, en retraite, prennent en charge la gestion des infrastructures et l'organisation de l'association. Ils vont embaucher un commandant en qualité de responsable administratif du siège ; une ancienne PFAT¹⁶ pour s'occuper du secrétariat et de gestion du personnel et un adjudant comme comptable. En outre, des organismes comme la mutuelle civile de guerre ou la mutuelle nationale militaire sont sollicités pour financer les premiers établissements au moyen de subventions ou de prêts à taux zéro¹⁷. C'est grâce à ces ressources humaines et financières d'origine militaire que l'association jette, aussi élémentaires soient-elles, les bases d'une organisation et d'un encadrement de la gestion.

2.1.2 Prospector, trouver des terrains et faire reconnaître le besoins

Au cours de ces quinze premières années d'existence de l'entreprise associative, ses dirigeants ont contribué à la définition et à la réalisation d'un modèle économique, rendant effectifs la création et le fonctionnement d'établissements pour personnes handicapées mentales. Par modèle économique, on entend à la fois une stratégie de développement (définition et redéfinition des publics visés, des gammes de services proposés), des modalités d'accès aux ressources productives (financières, matérielles, humaines) et une façon de combiner ces

¹⁶ PFAT : Personnel Féminin de l'Armée de Terre.

¹⁷ En 1971, on voit même un régiment entier de soldats participer à l'organisation et à la vente de brioches au profit de l'adapei, dont les bénéfices (90 millions d'anciens francs) servent à financer la construction d'un nouvel établissement.

ressources. Ce modèle économique n'a pas jailli spontanément de l'esprit de quelques hommes, il est plutôt le produit des diverses facettes du travail entrepreneurial (Giraudeau 2007) qu'ils ont du réaliser. La relation avec les pouvoirs publics qui financent et encadrent l'action des associations (Etat, Conseil Général (surtout après la décentralisation), assurance maladie) revêt ici une importance particulière pour saisir le mode de développement dans lequel s'engage l'Adapei dès 1963. L'association doit d'une part convaincre de la pertinence des projets et de leur faisabilité et d'autre part montrer sa capacité à accéder et à combiner les ressources de façon efficiente. Il ne s'agit pas seulement de montrer qu'il existe des besoins mais que les financements publics seront bien gérés et que les investissements consentis serviront l'intérêt des publics visés.

Le premier travail entrepreneurial conduit par les dirigeants de l'association consiste à faire la démonstration de l'existence de "besoins" de places pour les personnes handicapées (auprès des financeurs comme en interne auprès des administrateurs de l'association). En l'absence de système d'observation statistique administratif, les besoins sont identifiés par l'association en mobilisant plusieurs sources : un "comptage" encore assez rudimentaire des enfants "sans solution" à partir d'indices comme les listes d'attente et l'évolution démographique de la population accueillie (calcul de l'âge moyen), un recours aux experts médicaux (les pédo-psychiatres qui interviennent dans les établissements) et les appréciations faites par les parents ou les directeurs :

"Il manque 100 places à Vénissieux" (CA 1972)... "Après discussion avec les parents, il apparaît qu'il y a urgence à créer un Impro en internat à X" (CA 1972)

Pour autant, même si les administrateurs de l'Adapei mettent en avant leur proximité avec les parents, la définition des orientations de développement pour l'association n'est pas le strict décalque des besoins ressentis par les parents. Elle s'inscrit en effet dans un contexte réglementaire et politique qui oriente le processus d'objectivation des besoins, comme le soulignent certaines réflexions du président de l'époque devant son CA :

"Le président pense qu'avec la loi de 1975, l'éducation nationale prendra davantage en charge les enfants débiles les moins atteints, l'Adapei et les autres associations devront prendre en charge une proportion plus importante d'handicapés sensoriels, sensori-moteurs ou moteurs" (CA 1976)

"La sécu ne voudra pas d'établissements pour surhandicapés s'il reste des places disponibles en hôpital psychiatrique" (CA 1973)

Les pouvoirs publics commencent dans les années soixante-dix à formaliser l'étude des besoins en recourant à leurs propres experts (médecins inspecteurs, experts du CREAI). Dans la plupart des projets de création de places cependant, le constat de besoins non satisfaits fait consensus entre les parents, les dirigeants associatifs et les pouvoirs publics de sorte qu'il n'est pas difficile de convaincre de la pertinence du projet. L'ensemble des acteurs partage la conviction que l'orientation politique en matière d'équipement doit permettre aux enfants handicapés d'abord d'être éduqué (dans les IME) puis d'être progressivement professionnalisés et mis au travail dans le cadre des CAT. La constitution de filières pédagogico-professionnelles est l'objectif visé dans les projets d'équipement et oriente la mesure des besoins à travers l'indicateur clé de l'âge de la population accueillie. Si le type de déficience commence à être mentionné (notamment autour de la question des personnes polyhandicapées), aucun indicateur de niveau de déficience n'est encore mobilisé, du moins publiquement, pour spécifier les besoins.

L'accès aux ressources productives, s'il bénéficie indéniablement d'un contexte favorable (solvabilité des publics accueillis, engagements des pouvoirs publics à travers les financements des établissements au prix de journée, reprise des déficits des associations au bout de deux

ans) requiert néanmoins lui aussi un travail entrepreneurial qui mobilise le réseau social des dirigeants de l'association, nécessite un investissement relationnel auprès des pouvoirs publics et organismes de crédits et comprend une certaine prise de risque de la part des dirigeants. Le travail entrepreneurial consiste d'abord à prospecter dans le département pour trouver des terrains ou des bâtiments susceptibles d'accueillir les personnes handicapées. Le réseau relationnel des dirigeants de l'Adapei auprès des mairies du département leur permet d'accéder à des informations utiles sur les terrains disponibles, tandis que les compétences de certains administrateurs (architectes, experts en immobiliers) viennent étayer les discussions sur la pertinence et la faisabilité des opérations immobilières. La solution de l'achat est privilégiée dans la mesure où elle est assortie de conditions d'emprunt favorables (par exemple en 1972, l'achat d'un terrain d'un million de Francs est rendu possible grâce à un prêt sans intérêt auprès de la Mutuelle civile de guerre, de la Caisse régionale d'assurance maladie et d'une banque). L'accès au crédit est facilité par la garantie, pourtant dans la plupart des cas non encore acquise, de l'agrément et du financement de l'établissement par la DDASS. On comprend alors la nécessité pour les dirigeants associatifs d'être reconnus comme des gestionnaires crédibles auprès des pouvoirs publics. Ils se heurtent parfois à des réticences des banques qui leur demandent de se porter caution sur leurs biens personnels, ce que le CA refuse, proposant plutôt l'hypothèque sur les bâtiments de l'association. La plupart des établissements nouveaux sont donc construits avant d'être autorisés et financés, le consensus sur les besoins évoqué plus haut suffit à faire accepter les projets.

Une fois l'établissement construit, les contraintes de gestion se trouvent fixées par la négociation du prix de journée négocié avec la DDASS, d'où l'importance de travailler et d'entretenir les relations de confiance avec les autorités de tutelle. Il s'agit en effet de "remplir les places", le financement au prix de journée incitant fortement à veiller à ce que l'occupation de l'établissement soit maximale, ce qui est le cas dans la plupart des établissements. Une surveillance des "effectifs" des établissements se met cependant progressivement en place et cette question est régulièrement soulevée en réunion de CA à partir du milieu des années soixante-dix (débat sur de possibles reconversions d'activité dans les établissements pour adolescents, dans lesquels les effectifs diminuent).

2.1.3 Optimiser et stabiliser l'organisation, un gage de légitimité auprès des pouvoirs publics

Le fonctionnement organisationnel de l'association de 1963 à 1976 se caractérise par une répartition des tâches assez marquée. Le CA de l'association se concentre alors sur l'objectif principal des parents qui dirigent l'ADAPEI : les actions de lobby, la recherche de fonds et le travail entrepreneurial de création de places et de structures.

Si le CA n'interfère finalement que peu, au départ, dans la gestion des établissements, ceux-ci ne sont pas pour autant entièrement confiés aux compétences professionnelles de leur directeur. La gestion des structures repose plutôt sur un binôme entre le directeur de l'établissement et une entité propre à l'ADAPEI, appelée conseil de gestion. Chaque structure se voit dotée d'un conseil de gestion (qui devient conseil d'institut en 1972) présidé par un parent d'enfant. Cette instance réunit le directeur et des parents d'enfants (dont un représentant de l'Adapei) et règle des problèmes concrets posés dans les établissements concernant les infrastructures (organisation du transport, des locaux), les investissements (réhabilitation des locaux) ou les modes de prise en charge (ce qui garantit l'exercice d'un certain contrôle par les parents sur la manière dont les enfants sont traités dans les établissements). Le CA se borne à entériner les décisions locales prises en conseil de gestion ou à intervenir en cas de difficultés financières. Le lien hiérarchique est donc assez faible

entre le CA associatif et les conseils de gestion. La situation organisationnelle est en réalité contrastée entre d'une part les établissements dont l'association est à l'origine et qui fonctionnent conformément au modèle de l'ADAPEI (un CA plus présent dans la prise de décision locale) et d'autre part les structures créées à l'initiative locale de parents dont le fonctionnement peut s'éloigner selon des degrés divers du modèle associatif de référence.

Le CA cherche alors à rationaliser et harmoniser le fonctionnement afin de construire une cohérence associative (objectif interne) et de garantir aux pouvoirs publics et aux financeurs une stabilisation des règles de fonctionnement, notamment en identifiant clairement et en limitant les interlocuteurs (objectif externe). Le travail entrepreneurial, orienté jusqu'en 1963 vers la légitimation d'un besoin et la reconnaissance officielle, se tourne plutôt vers la garantie d'un certain niveau de cohérence et de qualité de fonctionnement après le "tournant gestionnaire" de l'association. En outre, la complexité grandissante issue de l'augmentation rapide du nombre d'établissements (une nouvelle structure par an) confronte l'association à des problématiques de gestion dont elle n'avait pas eu à traiter jusque-là. Afin de se doter d'une organisation adaptée aux multiples enjeux, l'ADAPEI entame dès le début des années 1970 un mouvement de rationalisation de la gestion qui ne cessera de s'affiner.

Ces efforts de rationalisation se traduisent par l'embauche d'un comptable au siège de l'association ou encore l'achat d'une machine comptable en avril 1972. Les enjeux de structuration de la tenue de la comptabilité deviennent prégnants : l'association distingue alors une comptabilité propre à chaque structure et une comptabilité associative. L'association négocie des découverts bancaires avec différentes agences, signe de l'amorce d'une réflexion sur la gestion de la trésorerie, enjeu capital pour le travail entrepreneurial. La constitution du premier comité d'entreprise en 1971, comité unique pour toute l'association et les établissements est un autre indicateur de l'affirmation de l'unité et de l'identité de l'entreprise associative. Mars 1976 constitue par ailleurs une date importante pour l'association, témoignant à la fois de la reconnaissance publique mais aussi de l'affirmation du rôle du siège dans la gestion des établissements : pour la première fois, le Conseil Général du Rhône attribue une subvention au siège (d'un montant 134 000 FF) qui serviront aux financements du service d'accueil aux parents et des services loisirs colonies.

Il reste encore à unifier et préciser les relations hiérarchiques entre les directions d'établissements, le siège associatif et le conseil de gestion. En relation directe avec leur conseil de gestion, les directeurs sont malgré tout réunis tous ensemble par le Président du conseil d'administration, dès 1969. Le CA, relayé par un administrateur délégué sur ce type de question, s'affirme progressivement en intervenant sur le domaine du conseil de gestion par l'élaboration d'un règlement intérieur commun aux IMP-IMPRO en 1972. Deux ans plus tard, par décision du bureau du conseil d'administration, de nouveaux statuts stipulent que "*le directeur est responsable devant le CA de l'Association représenté par le Président du Conseil d'Institut de l'Etablissement*". Le CA continue à prendre de plus en plus de place notamment en s'affirmant comme seul décideur en matière de recrutement des directeurs : ainsi, en 1974, à l'issue d'une période d'essai, un candidat directeur pressenti est refusé par le CA et son Président.

En rationalisant la gestion et en harmonisant le fonctionnement des établissements, le CA cherche certes à mieux adapter l'organisation de l'ADAPEI aux missions qu'elle s'est données dans une recherche d'efficacité et d'efficience. Mais la place prépondérante que prend progressivement le CA se comprend également comme la volonté de démontrer aux financeurs la solidité de l'association, de leur garantir que les financements accordés seront utilisés à bon escient, en somme, de maintenir la confiance et la légitimité de leur action.

2.2. Une entreprise associative parmi d'autres sur un marché de plus en plus régulé (1976-2002)

Cette période est marquée par des tensions entre légitimité familiale de l'association, le choix d'un mode de développement économique par l'expansion et les préoccupations de gestion issues d'un environnement de plus en plus contraignant (loi de 1975, renforcement du contrôle, pressions économiques). La légitimité familiale est censée appuyer les projets de l'entreprise associative auprès des financeurs. Mais, d'une part, tous les projets ne se trouvent plus soutenus par les pouvoirs publics et, d'autre part, certains "besoins" ne sont pas ou plus relayés par l'Adapei. Les dirigeants doivent donc travailler sur plusieurs fronts : en interne, maintenir la confiance des administrateurs et des parents et leur légitimité liée à l'écoute des besoins, en externe maintenir la confiance des financeurs par rapport à la pertinence et à la faisabilité de leurs projets.

2.2.1 *Nouvelle génération de parents et mobilisation de savoirs de gestion issus du monde de l'entreprise*

À partir des années 1980, une nouvelle génération de parents, caractérisée par des trajectoires professionnelles de cadres supérieurs dans des grandes entreprises de la région lyonnaise, va prendre en main l'association. Le capital social tout comme le réseau (Burt 1995) mobilisé par ces nouveaux dirigeants est clairement issu du monde industriel :

"C'est-à-dire que je dirigeais le centre de distribution de Nestlé à L., bon ben automatiquement vous êtes englobé quoi... Je suis arrivé à Lyon je dirigeais le centre de distribution Nestlé de M. bon, automatiquement on m'a dit ben puisque tu fais ça... bon le président Madignier lui était chef du service immobilier de Rhodia... Déjà ça permettait de mobiliser disons le mot un certain réseau..."¹⁸

Outre les effets que va produire l'arrivée de ces nouveaux profils de parents sur l'organisation et le travail entrepreneurial mené par l'association, c'est la conduite même des affaires qui va s'en trouver modifier. La gouvernance générale de l'association se (re)structure alors autour du président Madignier (1981-2000), cadre supérieur dans une grande entreprise et d'un petit noyau d'administrateurs partageant certes le fait d'être parents d'enfant handicapés (la raison première de leur engagement) mais aussi une vision de ce que doit être l'organisation en référence au modèle industriel :

"Il y avait le président, moi, le trésorier, une demi-douzaine de personnes, c'était le noyau dur... c'est quand Madignier a pris l'affaire, avec moi si j'ose dire..."

Ce groupe informel opère un transfert de savoir-faire de gestion dans le monde associatif provoquant une hybridation propre à l'ADAPEI, faite de la culture associative historique et de pratiques de gestion que l'on retrouverait dans toute entreprise. Ce long et progressif travail de métissage va par exemple aboutir à une profonde modification des règles de vie dans "l'entreprise associative", instaurant davantage de relations d'autorité formelle et de liens hiérarchiques dans un secteur associatif culturellement peu habitué (alors) à ce type de pratiques :

"...Lorsque je suis arrivé, et ou d'autres comme moi sont arrivés, il était bon de dire, bon on a fait ça et on lui fait confiance. Il a fallu quand même quelques coups durs pour

¹⁸ M P., entré à l'Adapei en 1974, administrateur et membre du bureau, administrateur URAPEI et UNAPEI, ancien cadre supérieur dans l'industrie. Toutes les citations de ce paragraphe sont extraites du même entretien.

s'apercevoir que la confiance c'était bien gentil mais si elle n'était pas basée sur des contrats correctement établis entre des individus...".

L'un d'eux résume ainsi le développement d'une rationalisation de l'organisation correspondant à la définition et la formalisation de règles, de rôles, de fonctions et d'instances de contrôle, autant d'outils de gestion depuis maîtrisés par l'entreprise :

"Alors là effectivement, l'expérience capitaliste nous a servi pour tenir le coup oui... mais c'est toute cette période où manifestement, on passait de la bienfaisance à l'installation d'un métier, c'est une période passionnante c'est vrai et petit à petit, ça s'est imposé... Enfin il y a quelques principes et peu à peu ce sont ces principes-là qui sont rentrés dans la gestion des associations ... "

L'arrivée de cette nouvelle génération de parents a des conséquences fortes et sur les modalités du travail entrepreneurial pour faire face aux contraintes de plus en plus prégnantes et sur l'organisation interne de l'association pour asseoir le développement et garantir une cohérence d'ensemble.

2.2.2 Une stratégie de développement de plus en plus encadrée

Le mode de développement par l'investissement continu et la création permanente de nouvelles places constitue le modèle historique de référence à la fois pour l'identité de l'association de parents (des parents qui agissent pour répondre aux besoins de leurs enfants) et pour la façon de gérer l'entreprise associative (une stratégie d'expansion et d'occupation du marché). Il devient cependant de plus en plus délicat à soutenir dans un contexte institutionnel marqué par un encadrement relativement plus fort des pouvoirs publics : la loi de 1975 instaure des commissions¹⁹ destinées à orienter les enfants et les adultes handicapés dans les structures du département tandis que la décentralisation renforce les compétences du Conseil Général dans le financement de certains établissements. Le travail de définition des publics et des besoins visés par les nouveaux projets connaît une double évolution par rapport à la période précédente : un processus d'objectivation croissant (identification plus fine et plus argumentée des besoins en termes quantitatif et qualitatif) et une contribution de plus en plus importante d'autres acteurs dans la définition des publics (les tutelles et financeurs, les experts de type CREAI et les autres associations intervenant sur le même territoire).

Ce nouveau contexte conduit les dirigeants à orienter le travail entrepreneurial vers un investissement relationnel plus fort auprès des pouvoirs publics, dans une logique de partenariat ou de *"climat de confiance réciproque"* (selon les mots du président en 1994), qui ne garantit pourtant pas toujours la réussite de leurs projets²⁰.

La création d'établissement demeure cependant toujours une priorité car elle permet de *"mettre un pied"* sur un type de structures, de service ou de public. Comme le déclare le président lors d'une réunion de CA en 1987, *"Ce qui est important, c'est d'avoir un établissement ouvert car il est beaucoup plus facile d'obtenir ensuite des agrandissements que des créations nouvelles beaucoup plus onéreuses"*. Alors que sur la période précédente les

¹⁹ La CDES (Commission Départementale d'éducation spéciale) et la COTOREP (Commission technique d'orientation de de reclassement professionnel)

²⁰ Nous nuancions ici certaines analyses qui décrivent les relations entre Etat et association comme une relation de délégation dans laquelle les associations avaient toute liberté pour créer et gérer leurs établissements (Hardy, 2006). Sans remettre totalement en cause l'absence d'une réelle régulation économique avant la dernière décennie, il nous semble néanmoins que ces derniers ont toujours contribué à orienter les choix de développement et les modes de gestion des associations, à travers les priorités de financement, les modalités de contrôle, les modes de tarification.

"besoins" paraissent émaner directement des situations vécues par les familles, à partir des années quatre-vingt, les besoins de places sont davantage "co-produits" par les associations, les financeurs et les experts²¹.

Cette participation accrue des services de l'Etat et du Conseil Général dans l'identification des besoins sur le territoire pousse les dirigeants de l'Adapei à s'insérer encore davantage dans les réseaux relationnels des pouvoirs publics. Des représentants de l'Adapei (administrateurs mais également quelques directeurs) participent aux instances de décision (de type CDES), aux groupes de travail sur l'étude des besoins et sur la préparation du Schéma départemental du handicap (le premier est élaboré en 1994), tandis que les membres du bureau entretiennent des relations plus informelles avec les inspecteurs DDASS ou les élus locaux (invitation aux AG, déjeuners ou dîners avec le président de l'association). Le président du Conseil Général du Rhône, en place depuis 1990, a été maire d'une commune dans laquelle est installé un complexe (foyer, CAT) pour adultes handicapés géré par l'Adapei et est très sensible aux revendications de l'Adapei.

L'accès aux ressources financières et les contraintes de gestion se font donc davantage sentir. Le travail entrepreneurial du président de l'association passe alors par le déploiement de multiples arguments. Il doit rassurer ses administrateurs pour les inciter à voter les décisions d'investissement, en anticipant les décisions prises par les pouvoirs publics :

"L'opération n'est financièrement viable que si nous disposons d'une subvention de 20 à 25%. Le conseil général s'est fixé comme priorité les personnes handicapées et les personnes vieillissantes, nous pouvons donc compter sur un minimum de 20%" (CA 1989, allocution du président à l'occasion d'un projet de transfert d'un CAT dans un autre bâtiment plus récent et permettant une extension du nombre de places)

Il leur rappelle également l'identité de l'association et ses missions premières de "réponse aux besoins" des personnes handicapées. C'est une manière de mobiliser les administrateurs en rappelant l'esprit d'entreprise qui animait les débuts de l'association, c'est en même temps une façon d'argumenter face aux tutelles en leur opposant l'innovation et les "besoins" des enfants handicapés à la gestion bureaucratique et aux préoccupations d'équilibre financiers (délais de paiement trop long, refus de financement de postes d'éducateurs, non revalorisation des prix de journée) :

"Chaque année 100 jeunes sont en attente de CAT. Faut-il attendre les moyens mis à notre disposition par l'administration ou nous battre en prenant des risques financiers? L'autorisation par la CRISM pour le CAT a été prolongée d'un an, il faut donc un début de réalisation cette année. Il faut acquérir un terrain, construire un bâtiment, donc prendre des risques d'un préfinancement. Le conseil doit se prononcer : est-il partisan d'une politique dynamique comportant des risques financiers?" (CA, 1984)

Les actions conduites en termes d'accès aux ressources financières intègrent ces nouvelles incertitudes et profitent de l'expertise accumulée par le noyau de parents venus du monde industriel. Le processus d'acquisition de ressources se diversifie (la location est parfois plus favorable financièrement que l'achat de terrain), les ressources internes (dons et legs mais également résultats des CAT) sont affectées aux investissements. Une société anonyme a été créée en 1983 pour permettre précisément de gérer les produits commerciaux issus des ventes des CAT et de les réaffecter aux investissements. Enfin, les excédents de trésorerie font l'objet de placements et génèrent des produits financiers réutilisables. Les risques (bien relatifs

²¹ Par exemple l'Adapei et l'Alged recensent ensemble les besoins en place d'hébergement et d'accueil de jour dans le Sud Ouest Lyonnais et préparent un projet de création d'un foyer lorsque le Conseil Général demande un délai pour reprendre cette analyse de besoins avec le CREAM, qui servira à élaborer un "plan quinquennal dans lequel le département fixera ses objectifs et son choix" (CA 1992).

compte tenu des efforts déployés pour anticiper le type de besoin qui sera financé en priorité par les pouvoirs publics) pris dans le cadre des investissements nouveaux sont donc compensés par une exigence de prudence de gestion.

Cette poursuite du modèle de développement par l'investissement permanent s'accompagne de la mise en place, en interne, de dispositifs de contrôle.

2.2.3 L'emprise du Conseil d'Administration sur l'entreprise associative

L'arrivée dans l'association de cette nouvelle génération de parents, pouvant et sachant mobiliser des savoirs de gestion, accentue le mouvement déjà amorcé depuis 1963 visant à "moderniser" la gestion, à l'adapter aux contraintes grandissantes du secteur (contraintes économiques et législatives depuis la loi du 30 juin 1975) et enfin à maintenir la légitimité de l'action associative auprès des enfants et adultes handicapés. La stratégie de légitimation par le management nécessite une politique plus forte, les attentes des financeurs étant plus précises : la mobilisation de savoirs de gestion, venus du monde industriel, et incarnés par quelques administrateurs permet à l'ADAPEI de poursuivre son action.

Ce mouvement prend d'abord la forme d'une recherche continue d'une organisation "optimale" et d'une recherche d'efficacité entre les organes de la gouvernance (Conseil d'Administration, bureau, siège, directions d'établissements). Plusieurs réformes vont ainsi se succéder dont l'objectif est au fond toujours d'affiner la place et le rôle de chacune des instances : la première réorganisation date de 1976 et débouche sur la création d'un comité permanent (CA du 13 décembre 1976) puis d'un comité de gestion (réforme proposée par le bureau mais refusée en AG, avril 1978). Le souhait de mieux composer le conseil et surtout de réduire le nombre (illimité jusque-là) de membres au CA va dans le même sens (1979). L'arrivée d'un directeur général en 1981, assisté d'un directeur adjoint, structure la relation entre ces différents organes. Enfin, la réforme de 1992 ne fait qu'entériner et formaliser un fonctionnement effectif depuis plus de 10 ans : une direction stratégique collégiale (le petit noyau d'administrateurs venus du monde de l'industrie) autour du président et de quelques administrateurs qui fixent la politique générale de l'association, une direction générale qui met en œuvre et qui veille à l'application des décisions sur le terrain.

Plusieurs zones de confusion sont par ailleurs clarifiées, comme les liens entre direction d'établissements et conseils d'institut tout comme les liens entre conseils d'institut et conseil d'administration. Ce dernier n'aura de cesse, dans un mouvement déjà initié avant 1976, de s'affirmer et de limiter les velléités d'indépendance des conseils d'institut. Les procès verbaux des réunions de CA mentionnent régulièrement que le directeur d'établissement est sous l'autorité hiérarchique directe de la direction générale, elle-même sous la dépendance du Président (assisté du comité de gestion).

Ces transformations montrent une association qui structure sa gouvernance au profit d'un conseil d'administration, organe clef du développement et de la politique. Ce modèle de gouvernance s'inspire fortement des principes hiérarchiques de l'entreprise et permet en cela d'une part de mieux répondre aux contraintes du moment et d'autre part d'inspirer confiance aux pouvoirs publics. Le débat entre missions associatives et fonction gestionnaire est définitivement tranché même si cette question reste très fréquemment discutée lors des réunions de CA comme en témoigne un incident en 1977 : l'un des candidats à la présidence de l'association plaide pour un retour en arrière et une séparation des deux fonctions associatives et gestionnaires. Avec sa défaite, c'est la victoire des gestionnaires "industriels" qui est scellée même si le métissage militantisme/gestion demeure une préoccupation centrale, comme le souligne un rapport d'audit réalisé sur l'association en 1993.

Si l'association reste encore traversée par des questionnements que l'on retrouve fréquemment dans les associations²², elle s'engage pourtant véritablement dans une professionnalisation de la gestion. Par exemple, la gestion du personnel se transforme progressivement en individualisant le suivi du personnel, en favorisant la mobilité et les mutations internes et enfin en provoquant certains redéploiements lors de difficultés économiques. L'informatisation se poursuit (comptabilité et paies). Les fonctions sont définies au niveau du siège, qu'il s'agisse des postes de directions, de cadres intermédiaire ou même des professionnels de terrain. Sous l'impulsion du petit noyau d'administrateurs engagés, la direction générale accentue son travail de mise en cohérence et d'harmonisation du fonctionnement des établissements en rédigeant par exemple de nombreux documents transversaux, d'origine associative et s'appliquant à toutes les structures, limitant et le rôle des conseils de maison et le pouvoir des directeurs.

Même, ce qui fait le cœur historique de l'association, la création d'établissements, fait l'objet d'une rationalisation et d'une formalisation par la mise en place d'une procédure de gestion de projet (1986). L'approche technique de la création de places montre ainsi le déplacement progressif du pouvoir des parents (historiquement à l'initiative des structures au plus près des besoins) vers l'association et son CA. Ce déplacement montre aussi le rôle croissant du siège et des professionnels de la gestion qui composent de plus en plus la direction générale. Avec le transfert et la mobilisation de savoirs de gestion venus du monde industriel, l'ADAPEI fait son *aggiornamento* organisationnel, permettant d'affirmer une certaine cohérence associative et une organisation plus optimale auprès des financeurs. Ce mouvement s'accompagne en parallèle de la structuration d'un siège professionnalisé et technicien, armé pour anticiper les mutations futures.

3. Conclusion

Si l'adoption de la loi du 2 janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale, clôture l'histoire que nous avons dessinée, elle ne constitue pour autant qu'une étape : en renforçant la logique de contrôle (définition de projet d'établissement, obligation d'évaluation de la qualité des prestations réalisées, financement par le biais de contrat, etc.), ce nouveau dispositif législatif instaure une régulation plus contraignante pour les établissements, impactant dès lors la nature du travail entrepreneurial mené par les dirigeants associatifs.

L'objectif de cette communication était de montrer, à partir d'une étude de cas sur le champ du handicap, que le travail entrepreneurial d'une association se rapproche de celui de l'entreprise et qu'il est intéressant, pour comprendre comment un acteur devient légitime sur un secteur donné, d'analyser précisément les stratégies de légitimation qu'il déploie (Suchman 1995). Le tableau de synthèse suivant permet ainsi de repérer la cohérence (qui prend des formes particulières selon les trois périodes de l'histoire) entre les savoirs et compétences détenus par une coalition d'acteurs, les modalités du travail entrepreneurial

²² La question du vote à bulletin secret ou à main levée est posée par exemple lors d'une réunion de CA en 1985. Les motifs qui éclairent le choix du maintien de la modalité de vote à main levée explicitent véritablement le souhait d'une vitalité démocratique parfois délicate à faire vivre au quotidien : *"Le bureau l'ADAPEI a estimé que les membres du CA sont élus responsables. Ils doivent répondre devant leurs électeurs de leurs actes, dont le principal est le vote des décisions. Si le vote se fait à bulletin secret il y a déresponsabilité des administrateurs et les électeurs ne peuvent savoir si les élus ont agi conformément à leurs pensées... Chacun peut donner son opinion sans que cela lui soit reproché"* (PV du CA du 30 mai 1985).

qu'ils réalisent pour légitimer leur action et enfin la structuration du support organisationnel nécessaire au développement et à la pérennisation de leur association.

La suite du programme de recherche dans lequel s'insère ce premier travail monographique, en confrontant les hypothèses avancées dans cet article à d'autres modalités de travail entrepreneurial inspirés par des philosophies différentes du modèle parental (par exemple un ancrage politique, une vision laïque proche de l'éducation nationale ou encore un fondement religieux) devrait permettre de mieux comprendre ce qui fait la spécificité des stratégies de légitimation parentale mais aussi d'analyser plus finement les configurations du travail entrepreneurial.

Tableau de synthèse

Période	Acteurs	Travail entrepreneurial	Gouvernance interne
Des entrepreneurs sans entreprise 1948 – 1963	<u>Acteurs internes</u> Alliance entre des parentes d'enfants handicapés mentaux et des pédopsychiatres <u>Acteurs externes</u> Amorce d'une régulation institutionnelle par les ARSEA	<u>Environnement</u> Stabilisation conceptuelle autour de l'enfance inadaptée Structuration institutionnelle et des politiques publiques (lois de 1949 et 1956) <u>Travail entrepreneurial</u> Se faire (re)connaître par un travail de publicisation dans les médias. Mobiliser les décideurs Recenser les demandes Créer les structures et en confier la gestion à d'autres associations Organiser les parents en une véritable « demande »	Implication forte des bénévoles Structure adhocratique Connexions fortes avec les autres associations gestionnaires lyonnaises
Le tournant gestionnaire 1963 - 1976	<u>Acteurs internes</u> Un CA composé de notables Un réseau social militaire important Des parents très influents sur la vie des établissements <u>Acteurs externes</u> Une Union nationale des associations de parents Une régulation qui se structure (création des DDASS en 1964)	<u>Travail entrepreneurial</u> Créer et gérer des établissements en accord avec les financeurs Repérer les besoins et créer les places correspondantes. Négocier des prix de journée et des prêts	Des conseils d'institut aux pouvoirs importants Un conseil d'administration qui s'impose progressivement Création d'un siège associatif Début de la professionnalisation et de la spécialisation des fonctions managériales
Une entreprise associative sur un marché régulé 1976 - 2002	<u>Acteurs internes</u> Un CA piloté par un noyau de cadres d'industrie <u>Acteurs externes</u> Un marché de plus en plus régulé (loi de 1975 + décentralisation)	<u>Travail entrepreneurial</u> Un repérage des besoins de plus en plus encadré Investissement relationnel encore plus important Le modèle de l'investissement continu est mis en tension	Un fonctionnement hiérarchique et pyramidal Des réformes organisationnelles qui se succèdent Développement de la professionnalisation du management

4. Bibliographie

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: Chicago University Press.
- ADAPEI (1998) *La quête de la dignité pour les personnes handicapées mentales. De l'Alperi à l'Adapei*. Lyon: Adapei du Rhône.
- Barral, C., Chauvière, M., Paterson, F. and Sticker, H.-J. (2005) *L'institution du handicap : le rôle des associations*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Ben-Ner, A. and Hoomissen, T.V. (1991) Nonprofit Organizations in The Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, 519-549.
- Bergeron, H., Surel, Y. and Valluy, J. (1998) L'Advocacy Coalition Framework. Une contribution au renouvellement des études de politiques publiques. *Politix*, 41, 195-223.
- Burt, R.S. (1995) Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36, 599-628.
- Chauvière, M. (1980) *Enfance inadaptée: l'héritage de Vichy*. Paris: Les Editions Ouvrières.
- Cochoy, F. and Dubuisson-Quellier, S. (2000) Introduction. L'étude des professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand. *Sociologie du travail*, 42, 359-368.
- Enjolras, B. (1996) Associations et isomorphisme institutionnel. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 75, 68-76.
- Fligstein, N. (1997) Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 397-405.
- Giraudeau, M. (2007) Le travail entrepreneurial ou l'entrepreneur schumpeterien performé. *Sociologie du travail*, 49, 330-350.
- Granovetter, M. (2003) La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs. *Terrains et travaux*, 167-206.
- Guyotat, J. (2000) *À propos de la psychiatrie lyonnaise. Fragments d'une histoire vécue*. Paris: Institut Édition Synthelabo.
- Hardy, J.-P. (2006) *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Paris: Dunod.
- Hély, M. (2004) Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies pratiques*, 9, 27-51.
- Kirzner, I.M. (2005) *Concurrence et esprit d'entreprise*. Paris: Economica.
- Lory, B. (1965) L'action sociale et l'enfance handicapée. *Esprit*, Novembre, 600-627.
- Maguire, S., Hardy, C. and Lawrence, T. (2004) Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47, 657-679.
- Marchal, E. (1992) L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement. *Revue Française de Sociologie*, 365-390.
- Mayaux, F. (1999) Les relations entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés dans les associations. In Bloch-Lainé, F. (ed.) *Faire société. Les associations au coeur du social*, Paris: Syros.
- Pinell, P. and Zafiroopoulos, M. (1978) La médicalisation de l'échec scolaire. De la pédopsychiatrie à la psychanalyse infantile. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 24, 23-49.
- Piquenard, S. and Sutter, J. (1953) Sur le nombre des infirmes en France. *Population*, 8, 673-684.
- Priou, J. (2007) *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod.
- Roca, J. (2004) La structuration du champ de l'enfance et de l'adolescence inadaptées et handicapées depuis 1943 : l'exemple de Marseille. *Le Mouvement social*, 209, 25-51.
- Roca, J. (2005) Les relations ARSEA/UNAR/Etat. In Barral, C., Chauvière, M., Paterson, F. and Sticker, H.-J. (eds.) *L'institution du handicap : le rôle des associations*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

- Sticker, H.-J. (2005) *Corps infirmes et sociétés. Essai d'anthropologie historique*. Paris: Dunod.
- Suchman, M.C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Swedberg, R. (2000) *Entrepreneurship. The social Science View*. Oxford: Oxford University Press.
- Tricart, J.-P. (1981) Initiative privée et étatisation parallèle : le secteur dit de l'enfance inadaptée. *Revue française de sociologie*, 22, 575-607.
- Zafiropoulos, M. (1981) *Les arriérés : de l'asile à l'usine*. Paris: Payot.
- Zalio, P.P. (2004) L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues. *Entreprises et Histoire*, 35, 16-31.
- Zalio, P.P. (2007) Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrière : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale. *Sociologies contemporaines*, 59-82.