



**HAL**  
open science

# Quand la mise à l'agenda politique contribue au développement et à l'innovation du groupe SOS : le cas de la prévention de la santé par l'alimentation des personnes âgées

J. Mayer

## ► To cite this version:

J. Mayer. Quand la mise à l'agenda politique contribue au développement et à l'innovation du groupe SOS : le cas de la prévention de la santé par l'alimentation des personnes âgées. Le Groupe SOS – cas d'étude pour comprendre les mutations du secteur associatif, CNRS, Nov 2023, Paris CNRS Pouchet, France. pp.63 - 77, 10.4000/questionsdecommunication.9692 . hal-04324937

**HAL Id: hal-04324937**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-04324937>**

Submitted on 8 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

## **Quand la mise à l'agenda politique contribue au développement et à l'innovation du groupe SOS :**

### **le cas de la prévention de la santé par l'alimentation des personnes âgées**

Julie Mayer

[julie.mayer@univ-tlse2.fr](mailto:julie.mayer@univ-tlse2.fr) , <https://certop.cnrs.fr/mayer-julie/>

Doctorante en sociologie

CERTOP, CNRS UMR 5044 – Université Toulouse Jean Jaurès – Groupe SOS

Notre recherche en thèse en Cifre avec le Groupe SOS porte sur les déterminants sociaux des changements alimentaires au cours du vieillissement. Il s'intéresse particulièrement au travail d'une association, Les Insatiables (une des associations du secteur « Transition Ecologique et Territoire » du Groupe SOS), dont la mission annoncée est d'agir au quotidien pour permettre à chacun d'adopter une alimentation durable, en faveur de sa santé et de son bien-être (*Site Internet - Les Insatiables ex Silver Fourchette*, 2023). Cette association a opéré des transformations de fond qui ont suivi de près la mise à l'agenda (Cobb & Elder, 1975) de la prévention de la dénutrition et de la perte d'autonomie dans les politiques publiques en France.

Nous proposons de détailler l'évolution de la structure, des stratégies de financement et d'action de l'association, en parallèle de l'évolution des politiques publiques sur la prévention de la perte d'autonomie et de la dénutrition, en nous posant la question suivante : dans quelle mesure l'association est-elle un entrepreneur de cause, ou un opérateur fonctionnel des politiques publiques (Becker, 2013[1963]; Lafore, 2010; Marival, 2011; Cottin-Marx, 2019) ?

Nous basons notre analyse sur neuf entretiens semi-directifs de personnes ayant participé au développement de l'association, d'autres personnes qui la coordonnent actuellement et d'experts sur le sujet des politiques de prévention, en parallèle de l'analyse d'extraits de rapports, plans et textes de loi, publiés depuis 1962, avec un focus sur la période récente 2001-2023.

La cause de la prévention de la santé par l'alimentation des personnes âgées au Groupe SOS fait suite à l'acquisition d'EHPADs, entre 2011 et 2015, concourant à la création du secteur « Senior » du Groupe en 2015. L'alimentation se pose alors pour les membres du Groupe comme un des sujets centraux sur lesquels il est possible d'agir en EHPAD, aussi bien pour prévenir la dénutrition via le plaisir de manger, que pour ses fonctions conviviales (Fischler & Masson, 2008; Guérin, 2016, 2018).

Le Vice-Président du Groupe SOS en charge des secteurs Santé et Senior relate le fait que la réflexion a été d'égayer ces endroits, de donner du plaisir à ces personnes âgées, en partageant un repas et en ayant du plaisir à manger.

### 1. L'association à l'avant-garde de la cause du bien-être en EHPAD

Dans cette perspective, l'association Silver Fourchette, créée en premier lieu pour organiser un concours de cuisine visant à mettre en avant le rôle des cuisiniers dans la préparation de repas goûteux et adaptés pour les résidents d'EHPADs (Boulay & Lenoir, 2020) est à l'avant-garde (Bloch-Lainé, 1994) d'un sujet qui va prendre beaucoup d'ampleur : le bien vieillir. Par ailleurs, le constat fait en EHPAD par les équipes rencontrées était qu'il y avait de plus en plus de cas de dénutrition. Les membres du Groupe SOS souhaitent trouver un moyen de parler de ce sujet de manière positive et ludique. En 2014, une première édition du concours de gastronomie est déployée dans une quarantaine d'EHPADs du Groupe. Si le Programme National Nutrition Santé et le Programme National Bien Vieillir sont en place (depuis respectivement 2001 et 2003), il n'y a pas de fléchage direct des financements vers les thèmes de l'alimentation et du bien-être en EHPAD. Cependant, le format imaginé par l'association parle aux différents acteurs qui vont se rassembler, soit en finançant, soit en soutenant moralement la cause : Agences Régionales de Santé, Conseils départementaux et Ministère de la santé sont mobilisés. En effet, la cause fait l'objet de représentations sociales communes, liées à la culture alimentaire en France, où le repas collectif est communément représenté comme « le haut lieu du plaisir et de la sociabilité » (Guérin, 2018).

Par ailleurs, nous sommes en 2014, trois ans auparavant, le repas gastronomique français a été classé au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO et, autre élément de contexte déterminant, l'émission - concours Top chef est lancé en 2010.

L'innovation de l'association réside dans la mise en avant des chefs de cuisine d'EHPAD et plus largement, par cette mise en avant, à revaloriser le travail de la cuisine collective, dans un mouvement plus large de starification des chefs cuisiniers. L'association a ainsi non seulement

déecté des besoins sociaux (Laville & Nyssens, 2001) mais aussi trouvé une démarche qui faisait sens pour les différentes parties prenantes, dans le contexte social du moment.

Le partenariat avec l'association des établissements hospitaliers (FEHAP) élargit pour les années suivantes le cadre du concours, 150 chefs d'EHPADs et des lycées hôteliers participent sous le haut patronage du Ministère de l'Education Nationale et des Solidarités ; le parrainage de Thierry Marx lui donne également de la visibilité : le concours prend de l'envergure en termes de couverture des EHPADs et de couverture médiatique. Les membres de l'association sont dans l'arène publique (Cefai, 2016), dialoguant avec les sphères médicales et politiques, l'association est citée comme exemple dans certains rapports en lien avec la perte d'autonomie. On voit ainsi comment les interactions entre cette initiative associative et les politiques publiques ont participé, dans une certaine mesure, à l'élaboration de politiques publiques en détectant certains besoins et via l'adoption d'approches innovantes (Laville & Nyssens, 2001).

La recherche de financement va prendre une nouvelle tournure suite à l'adoption d'une loi sur l'adaptation de la société au vieillissement.

## **2. D'un concours adossé aux EHPADs et au réseau du Groupe SOS à une association de prévention de la santé par l'alimentation**

La loi d'adaptation de la société au vieillissement du 28 décembre 2015 inclut la création de la Conférence des financeurs de la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées (CFPPA). Ces regroupements d'acteurs autour de la prévention de la perte d'autonomie se font à un niveau départemental et donnent lieu à des appels à projet annuels, allant dans le sens général d'une augmentation de la commande publique vers les associations. Toutes les CFPPAs ne se lancent pas au même moment. En 2017, la directrice de l'association voit une opportunité à saisir ce type de financements, pour le concours de cuisine mais pas seulement. En effet, la nature des appels à projet va avoir une influence directe sur l'évolution des activités associatives. Les financements départementaux appellent à un développement beaucoup plus local de l'association, garantissant des relations avec collectivités territoriales, qui font partie de la Conférence des financeurs. Le développement de l'association, d'une poignée de personnes à 45 collaborateurs, est rapide. A ce stade, l'alimentation pour prévenir la dénutrition et la perte d'autonomie est encore une petite brique d'un plan d'action visant en premier lieu à financer les aides à domicile et en résidence autonomie des personnes âgées, pourtant, forte de son expérience et de sa réactivité, l'association finance la majorité de ses actions via ce nouveau type de financement.

Ce qu'apporte l'association à ce moment-là, c'est une ingénierie de projet efficace et dont les actions mises en place plaisent beaucoup aux bénéficiaires. Le personnel embauché n'est souvent pas spécialisé en prévention par l'alimentation de la santé des personnes âgées. Ses forces résident ailleurs : dans un fort pouvoir de réactivité, trouvant des solutions pour mobiliser plus, établissant des partenariats locaux en un temps record et s'adossant à des diététiciennes, chefs de cuisine, ergothérapeutes et psychologues, pour mettre en place des actions. Cette rapidité et cette réactivité dénotent avec la lenteur du système public. En finançant l'association, celui-ci est rassuré sur le fait que les actions seront mises en place et toucheront le nombre de bénéficiaires annoncé.

Les types d'actions se multiplient (à cette période, le catalogue est constitué d'une cinquantaine d'offres). Pourtant, en prenant une approche wébérienne (Weber, 2017[1904-1905]), l'« ethos » de l'association, est conservé, car bien que celle-ci se détache du substrat de l'EHPAD, de ses cuisines, et s'organise comme une nouvelle forme d'institution, l'« esprit » de l'événement hors du commun, incluant une dimension gastronomique, est conservé.

Cependant, dès 2020, les limites de cette expansion se dessinent et sont d'au moins trois ordres :

- La concurrence. Si l'association est pionnière dans la mise en place d'ateliers à destination des personnes âgées, elle est peu à peu rattrapée par d'autres acteurs locaux, qui font à peu près la même chose à moindre coût, voire rattrapée par d'anciens prestataires de l'association qui viennent la concurrencer.
- L'incertitude des financements alloués (Cottin-Marx, 2019). Comme dans d'autres politiques publiques nationales et européennes, la conférence des financeurs a vocation à lancer des projets innovants pour qu'ils trouvent ensuite des moyens financiers ailleurs afin de perdurer. Ainsi, certains départements baissent peu à peu voire coupent leur financement annuel.
- Le suivi des recommandations officielles de santé publique. Puisqu'il s'agit de s'inscrire en prolongement concret des plans de prévention publiques, les réponses à appels à projet s'appuient toutes sur les mêmes ressorts stratégiques et recommandations pour les personnes âgées.

Nous allons développer ce dernier point, en montrant comment l'association devient un instrument de mise en place des politiques publiques.

### 3. Un retournement : l'association comme instrument de mise en place de politiques publiques

Le système de réponses à appel à projets annuels, qui doit répondre à certains axes thématiques de prévention fait finalement pression sur l'association en la poussant à normaliser son discours et ses pratiques (Foucault, 2011[1975], DiMaggio & Powell, 1983; Cardon, 2015). L'association se « met en conformité » pour répondre aux exigences publiques. Le problème ne se situe pas au niveau administratif, car le Groupe SOS est bien outillé concernant les bilans financiers à apporter, mais plutôt au niveau des solutions proposées, qui doivent être reconnues comme étant efficaces par les pouvoirs publics. Nous y décelons un phénomène d'isomorphisme, mimétique, qui met en conflit une logique gestionnaire, répondre efficacement au plus grand nombre d'appels à projet en un temps réduit ; à une logique militante, celle du bien-être des personnes âgées (DiMaggio & Powell, 1983; Marival, 2011). Par ailleurs, la logique gestionnaire, cette fois-ci des financeurs, pousse l'association à toucher un maximum de bénéficiaires sur un territoire, ce qui inévitablement vient à l'encontre de la construction de projets de long terme, pour lesquels il serait possible d'apporter des réponses adaptées et personnalisées aux personnes âgées. Soumise aux spécificités de ces financements publics, l'association devient un opérateur fonctionnel du gouvernement des corps.

#### Conclusion : l'association, entre extension du gouvernement des corps et micro-espaces de liberté

La théorisation d'un gouvernement des corps, issue des travaux de Foucault, est déjà appliquée et discutée pour parler du dispositif de normalisation, qui participe à la rationalité gouvernementale, y compris s'agissant de l'alimentation des personnes âgées. Ces travaux décrivent un « gouvernement de l'intérieur », au sein de l'espace domestique, à travers l'alimentation (Foucault, 2011[1975], Romeyer, 2015; Cardon, 2015). Cette approche s'étend au personnel associatif, pour au moins deux raisons. D'une part, on l'a vu, car elle tend à normaliser ses pratiques pour convenir aux appels d'offre publics. D'autre part, le personnel associatif, qui n'est pas spécialement expert des thèmes de l'alimentation des personnes âgées lorsqu'il est recruté, doit rapidement acquérir certaines notions et surtout une certaine manière de penser la prévention. Les contenus rassemblés et transmis au sein de l'association sont largement tirés des recommandations officielles en santé publique. S'opère ainsi un double « mécanisme disciplinaire », afin de normaliser ses comportements par rapport aux recommandations officielles, mais aussi pour normaliser les propositions de réponses aux appels à projet. La prévention, qui encourage l'autocontrôle et la responsabilité des individus, où « gouverner, c'est faire que chacun se gouverne au mieux soi-même » (Fassin & Memmi, 2015), s'étend au

personnel associatif concernant son travail. Les chefs de projet de l'association, supervisés par les responsables régionaux, articulent leur travail autour du maintien d'un réseau, de la mise en place d'actions et de la réponse aux appels à projet. Ils s'épuisent à constituer de plus en plus de dossiers pour tenter d'équilibrer les financements. Ceci conduit à un fort renouvellement du personnel, tandis que l'équipe de pilotage se questionne sur les valeurs à porter et sur le tournant stratégique à adopter. On perd l'« ethos ». Alors, faut-il élargir les activités pour trouver de nouveaux financements, réinventer les valeurs de l'association, ou bien réduire la voilure ? Toutes ces démarches sont en cours et nous n'avons pas encore suffisamment de recul sur le sujet.

Dans ce tableau assombri, se trouvent tout de mêmes des raisons pour lesquelles ce système associatif tient bon. Certains financements publics, suite à la création de la cinquième branche de la Sécurité Sociale sur l'autonomie (Ordonnance 1er décembre 2021) et à l'allocation d'un budget conséquent, commencent à être engagés sur plusieurs années consécutives. L'autonomie, finalement, est surtout un principe interne à l'association ; dans le cadre strict des allocations de financement, le personnel arrive encore à aboutir à des propositions innovantes, souvent basées sur la coopération inter-associative et sur un travail avec des experts, afin de répondre au mieux à des besoins locaux (relatifs à l'aide et à la précarité alimentaire notamment). Enfin, l'extension régulière des financements privés, avec tous les garde-fous que cela implique, permet aussi de sortir du cadre. Ces espaces de liberté émergent surtout par le bas et pour reprendre d'approche de John Dewey (Dewey & Zask, 2001), où les situations locales produiraient le public, de fait le public deviendrait déclencheur, voire défenseur, d'un changement. Ce faisceau d'autonomie pourrait être à la base du renouvellement des valeurs de l'association.

## **Bibliographie**

Becker, H. (2013[1963]). *Outsiders : Études de sociologie de la déviance*. Éditions Métailié.

Boulay, M., & Lenoir, F. (2020). L'alimentation, un enjeu transversal. *Regards*, 57(1), 165-173.

Cardon, P. (2015). Gouverner de l'intérieur. *Questions de communication*, 27, Article 27.

<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9692>

Cefai, D. (2016). Publics, problèmes publics, arènes publiques.... *Questions de communication*, 30,

Article 30. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.10704>

Cobb, R. W., & Elder, C. D. (1975). *Participation in American Politics : The Dynamics of Agenda-building*. Johns Hopkins University Press.

- Cottin-Marx, S. (2019). *III. Les relations entre associations et pouvoirs publics* (p. 45-69). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-45.htm>
- Dewey, J., & Zask. (2001). *Le public et ses problèmes. Extrait de The Public and its Problems (1927), repris dans John Dewey. The Later Works, vol. 2, édités par Jo Ann Boydston et associés, Carbondale, Southern Illinois University Press (1re éd., 1977), paperback, 1983 (CNRS Editions, Vol. 3).* file:///C:/Users/jmayer/Downloads/HERM\_031\_0077-1.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ordonnance 1er décembre 2021 création cinquième branche Sécu Autonomie | vie-publique.fr, (2021). <http://www.vie-publique.fr/loi/282701-ordonnance-1er-decembre-2021creation-cinquieme-branche-secu-autonomie>
- Fassin, D., & Memmi, D. (2015). Le gouvernement des corps. In *Le gouvernement des corps*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. <https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.1478>
- Fischler, C., & Masson, E. (2008). *Manger. Français, Européens et Américains face à l'alimentation* (Odile Jacob). Liens Socio. <https://journals.openedition.org/lectures/5463>
- Foucault, M. (2011[1975]). *Surveiller et punir : Naissance de la prison* (Nachdr. der Ausg. 1975). Gallimard.
- Guérin, L. (2016). « Faire manger » et « jouer le jeu de la convivialité » en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.5404>
- Guérin, L. (2018). Façonner les émotions en Ehpad : Du rôle dédié au repas dans la lutte contre la solitude des personnes âgées. *Sociologie et sociétés*, 50(1), 91. <https://doi.org/10.7202/1063692ar>



- Lafore, R. (2010). Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale. *Informations sociales*, 162(6), 64-71. <https://doi.org/10.3917/inso.162.0064>
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). *Les services sociaux entre associations, État et marché—Jean-Louis Laville, Marthe Nyssens—Éditions La Découverte*.  
[https://www.editions-ladecouverte.fr/les\\_services\\_sociaux\\_entre\\_associations\\_etat\\_et\\_marche-9782707135797](https://www.editions-ladecouverte.fr/les_services_sociaux_entre_associations_etat_et_marche-9782707135797)
- Marival, C. (2011). Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance : Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 322, 62-79. <https://doi.org/10.7202/1020730ar>
- Romeyer, H. (2015). Le bien-être en normes : Les programmes nationaux nutrition santé. *Questions de communication*, 27(1), 41-61. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9685>
- Weber, M. (2017[1904-1905]). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme précédé de Remarque préliminaire au recueil d'études de sociologie de la religion, I et suivi de Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme* (4e éd., 2017, revue et mise à jour). Flammarion.
- Site Internet—*Les Insatiables ex Silver Fourchette*. (2023). <https://www.silverfourchette.org/>