

# Quelques bizarreries de la gestion associative

François Rousseau

Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (France)

En jouant sur le sens du mot singularités, le titre retenu pour cette communication appelle à un changement de point de vue sur la gestion associative pour faire valoir l'association dans un paradigme gestionnaire à construire.

L'exploration de quelques singularités<sup>1</sup> de la gestion associative souligne l'émergence progressive et la vitalité d'un modèle socioéconomique original, fondé sur la production de lien social dans un paradigme gestionnaire qui reste peut-être à inventer : comme un biotope qui se développe sur l'éstran des formes institutionnelles que sont la famille, l'entreprise et l'action publique par exemple, pour faire succéder la fabrique de sens à la célèbre fabrique d'épingles de Smith.

La première partie, introductive, propose de montrer l'existence d'une gestion associative par comparaison avec la société marchande en comparant les buts, l'objet social et la nature des ressources affectées initialement au contrat.

La deuxième partie étudie les articulations entre l'activité de production et le projet associatif et montre que l'agencement des ressources associatives forment une ingénierie de production originale distincte du modèle entrepreneurial sous quatre aspects différents : le mode d'obtention du capital productif, le mode d'implication des ressources humaines, le mode d'arrimage entre l'offre et le projet et le mode de division technique du travail.

La troisième partie conclusive relie les singularités associatives observées à nos travaux antérieurs sur le gestionnaire et le militant pour conforter notre modèle de la fabrique de sens en posant l'idée que l'ancienneté et la vitalité de ce modèle socioéconomique en plein développement, constitue un modèle d'avenir apte à redévelopper le progrès social.

## I - Surplus social versus surplus économique

### Marquer le but associatif : faire société

Si l'on s'accorde sur une définition commune de la gestion qui consiste en un agencement de ressources spécifiquement orientées selon un but à satisfaire, le chercheur en gestion est fondé à questionner l'organisation associative sur son but à partir de sa définition juridique : « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. » (article 1<sup>er</sup> de la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901). Quel est donc le but, la finalité ou la visée de la gestion associative ?

Pour mettre en relief cette question, il est instructif de placer cette définition en miroir avec celle de la société rédigée un siècle plus tôt : « la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun, dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter. » (article 1832 du Code Civil des français, 1804). Si, pour la société il n'y a pas d'équivoque sur le but, la visée, qui la fonde, il n'en va pas donc pas de même pour le but de la gestion associative et le chercheur va devoir l'identifier pour comprendre son objet de recherche : « mais que peuvent bien faire ensemble deux ou plusieurs personnes qui mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ? » se dit-il. Voilà une première bizarrerie, au sens strict du mot singularité, de la gestion associative.

<sup>1</sup> Singularité : 1. Caractère original ou étrange, insolite de quelque chose ; étrangeté, bizarrerie, Le Petit Larousse, 2000.

Essayons de résoudre l'énigme que pose le but poursuivi par cette forme d'organisation. Renaud Sainsaulieu identifie lui aussi cette singularité mais il ne facilite pas la recherche d'une réponse : « *l'associatif se construit à partir de deux questions : le projet et le lien social. C'est autour d'un projet, d'une mission, d'un objectif qu'on s'associe* »<sup>2</sup>. Le but serait-il alors selon Sainsaulieu à la fois le projet et le lien social, ou plutôt celui-ci que celui-là ?

Ce but est indéfini et limité seulement par sa licéité (ce qui n'a rien de singulier) et par l'interdiction de se partager le bénéfice économique qui résulte de l'agencement des connaissances ou de l'activité réalisée. Le sens du mot « but », indique depuis toujours la visée, la fin recherchée<sup>3</sup>. Il exprime au sein d'une organisation quelconque l'intention poursuivie et sa première composante téléologique. En ce sens, il est bien l'équivalent de l'expression « dans la vue » retenue par le code Napoléon pour définir la société.

Selon une approche compréhensive, les études réalisées ces dernières années valident d'une façon assez nette, l'idée que le lien social est le but commun à l'ensemble associatif, qu'il s'agisse de l'association sportive locale ou d'une grande association nationale ou internationale. Ainsi, les gestionnaires de plus de mille trois cent centres sociaux considèrent-ils que la vocation de leur organisation consiste à : être à l'écoute des habitants, créer du lien et de la cohésion sociale, promouvoir les individus ; ces trois items étant cités de façon décroissante<sup>4</sup>. Les responsables d'un échantillon national de 13.000 associations questionnés sur l'utilité sociale de leur association répondent très majoritairement : créer du lien social<sup>5</sup>. Enfin, une enquête auprès de 7000 bénévoles associatifs indique que pour plus des deux tiers d'entre eux, les trois principales satisfactions qu'ils retirent de leur engagement sont : le contact et les échanges avec l'autre, le plaisir d'être efficace et utile et la convivialité<sup>6</sup>, ce qui confirme une enquête de l'INSEE<sup>7</sup> qui classait au premier et deuxième rang : être utile à la société, faire quelque chose pour les autres et rencontrer des personnes. L'acception du lien social recouvre certainement des interprétations distinctes mais les distinctions apportées par les répondants permettent sans ambiguïté de poser que le but à se partager résulte de la multiplication ou du renforcement des relations entre les personnes tel que permis par l'agencement associatif.

Ainsi, dans des termes plus contemporains et pour respecter le parallélisme des définitions juridiques, la comparaison du but de l'association et celui de l'entreprise opère-t-elle une distinction nette : le but de l'entreprise est de permettre la constitution d'un surplus économique (i.e. du capital) à partager tel qu'il résulte de l'activité produite ; tandis que le but de l'association est de produire et partager du surplus social (i.e. du capital social<sup>8</sup> au sens de Putnam<sup>9</sup>). C'est à dire, qu'en associant leurs membres au sens propre, elles augmentent la qualité et le nombre d'échanges donc de relations entre des hommes et des femmes aux statuts et conditions sociales différents. Le surplus social est bien ici considéré comme résultant d'une configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité<sup>10</sup> partagées par un groupe social ; ce qui favorise simultanément le développement personnel et collectif. Mais ajoutons que la dimension collective est double : celle du groupe constitué d'une part et, au delà, celle de l'impact sur une fraction de société plus large, conçu en économie comme une externalité mais qui concerne également la notion d'utilité sociale telle que débattue depuis plusieurs années dans l'univers administratif, professionnel et celui de la recherche<sup>11</sup>. Il n'est donc pas abusif de poser l'idée que le but de l'association est de « faire société ».

## Distinguer le but et l'objet grâce au projet

<sup>2</sup> Sainsaulieu Renaud, « Avant-propos », in Roudet Bernard, dir., *Des jeunes et des associations*, l'Harmattan, Paris, 1996, p.9.

<sup>3</sup> Qu'il s'agisse du Dictionnaire historique de la langue française (p.557) ou du Dictionnaire culturel en langue française (p.1139).

<sup>4</sup> Un observatoire pour mieux connaître les centres sociaux, étude, Caisse nationale des allocations familiales, (CNAF), Paris, février 1994.

<sup>5</sup> Tchernonog Viviane, *Logiques associatives et financement du secteur associatif*, Matisse-LES CNRS, décembre 2000, p.25.

<sup>6</sup> Bazin Cécile, Malet Jacques, *La France bénévole*, Gualino Lextenso Editions, 2009, p.108.

<sup>7</sup> INSEE, Enquête vie associative, 2002.

<sup>8</sup> Pour le gestionnaire cette terminologie est équivoque et ne doit pas être confondue avec la valeur des apports mis à la disposition de la société par les propriétaires.

<sup>9</sup> Putnam Robert, *Bowling alone : The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

<sup>10</sup> « a minima, le capital social fait référence aux réseaux sociaux et aux normes connexes de réciprocité. » Interview de Robert Putnam, in *L'observateur de l'OCDE*, n° 242, mars 2004, p.14.

<sup>11</sup> Rousseau François, *L'utilité sociale, terrain de jeu entre associations et pouvoirs publics*, Juris Associations, n°376, 1<sup>er</sup> avril 2008, p.12.

Si la compréhension du but ressort de la définition juridique de l'association et de la société il n'en va pas de même pour la définition de l'objet qui relève des statuts que se sont donnés les associés lors de l'acte juridique de création de l'organisation. L'objet c'est ce sur quoi porte le contrat d'association ou de société. La définition de l'objet social est une obligation dans les deux cas : il doit être licite et permet de préciser la nature et l'étendue des activités qui seront réalisées. Par prudence, il est également toujours rédigé avec le souci de ne pas exercer des activités non prévues par les statuts et il a donc une portée relativement générale. Qu'il s'agisse de l'association ou de celle de la société, l'activité, l'objet social, est donc distincte du but poursuivi dans les deux cas.

Ce distinguo n'est pas une difficulté pour la société dont le but est défini par avance mais il est problématique pour l'association. L'objet social de l'association, qui est rédigé comme pour l'entreprise et par prudence de portée générale, est également le seul moyen de présenter l'intention sociale, c'est à dire le projet associatif. C'est d'ailleurs obligatoire puisque si les activités doivent être licites, *la cause* doit l'être également (cf. l'article 3 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901) ce qui amène à préciser dans les statuts portés à la connaissance de l'administration et des tiers cette cause que l'on peut considérer comme synonyme du projet de l'association. Par différence avec la société, l'objet social de l'association contient donc plus que la description des activités de l'organisation.

Ceci conduit à une première difficulté administrative qui biaise le développement de la connaissance sur les associations. L'appareil statistique national et international n'a pas besoin de mesurer et classer les entreprises par leurs buts puisqu'il est unique et défini juridiquement et que sa traduction en unités monétaires est considérée comme significative. C'est donc à partir de l'objet social que l'on identifie et classe les activités pour les mesurer et les comparer.

Mais dans quel domaine de la nomenclature économique de synthèse (NES) faut-il placer une association qui a, par exemple, pour projet d'améliorer la compréhension entre les peuples et qui a pour activité l'organisation des échanges internationaux de jeunes ? Dans le tourisme, l'éducation, la culture ? Pour illustrer l'ampleur de cette difficulté on peut noter que fin 2007 les associations employaient plus de 1.760.000 salariés dont 49% exercent leurs activités dans le champ du social mais que le deuxième « domaine d'activités » associatif est celui des « non classés » ce qui concerne tout de même 250.000 salariés,<sup>12</sup> soit autant que l'ensemble des salariés de l'industrie automobile ! En l'état, cela conduit à ce que l'association soit mal identifiée dès l'origine et pénalise considérablement une bonne compréhension du monde associatif.

Et quand bien même le problème de la classification serait résolu, une deuxième question se pose : peut-on mesurer du surplus social<sup>13</sup> sans poser la primauté de la cause ou du projet sur l'activité ? Cette question récurrente a été au centre de discussions vives entre le CNVA, l'administration fiscale et l'INSEE<sup>14</sup> sans qu'une solution soit trouvée.

Cette double signification de l'objet social associatif (description, des principales activités et description du projet) est également une source de difficulté interne importante en accentuant la confusion entre les activités et le projet, particulièrement lorsque l'association se développe ou qu'elle doit rendre des comptes à des tiers.

En matière de biens et de services, les processus de production mettent en évidence des activités concrètes qui ne doivent donc pas être confondues avec le but de surplus social ou de surplus économique. Par exemple, dans le cas des Centres sociaux, ce n'est pas le panel impressionnant d'activités déployées<sup>15</sup> qui est la vocation (le but), ni le projet du centre social. De la même façon, chez Renault ce n'est pas l'activité de conception et de production d'automobiles qui est le but de l'entreprise. L'activité d'une organisation contenue dans son objet social n'est qu'un moyen indispensable mis au service du but. Elle détermine la production de biens ou services dont on espère obtenir un surplus. Un éducateur sportif parlera fort justement de support

<sup>12</sup> Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et en régions, CNCRES, Paris, septembre 2009, 120 pages.

<sup>13</sup> Nous n'entrons pas ici dans le débat de la mesure du capital social pour lequel nous recommandons la lecture très stimulante de l'ouvrage de Sophie Ponthieux intitulé *Le capital social*, La Découverte, Collection Repères, juin 2006.

<sup>14</sup> CNVA, motion relative à la reconnaissance de l'utilité sociale des associations, 23 avril 1997.

<sup>15</sup> Rousseau François, « L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux : quelle interprétation », Revue Travail et Emploi, N°80, septembre 1999, p.131.

technique pour désigner son activité. Cette distinction basique entre but et activités est pourtant fréquemment occultée dans le monde associatif particulièrement lorsqu'il s'agit d'évaluer ou de mesurer les résultats, la performance. Cette confusion n'est-elle pas largement entretenue par la double nature de l'objet social de l'association qui combine le projet et les activités ? Par exemple, un tiers évaluateur considèrera que l'évaluation doit se faire sur la base de la production tangible de l'activité qui est mesurable (avec plus ou moins de difficultés) tandis que le projet ressort du but de l'organisation et ne le concerne pas. De son côté, le dirigeant associatif souhaite que ce soit son projet qui soit évalué et non sa production directe : « nous, on ne fabrique pas des petits pois ! » entendons-nous dire. Or, si l'activité n'est pas fongible avec le but elle est tout de même corrélée avec lui. Et c'est le rôle du projet justement d'articuler correctement les activités et le but. Dans l'association, comme de plus en plus fréquemment dans l'entreprise, le projet de l'organisation est une construction qui vise à optimiser le déroulement des activités concrètes pour optimiser le surplus produit. Les nombreuses associations qui travaillent sur leur projet en lui conférant le rôle d'indicateur du sens de l'action quotidienne pourraient utilement distinguer statutairement la cause et l'objet social de leur organisation.

### **La « chose » mise en commun c'est « l'être » !**

Pour le chercheur en gestion, une fois identifié le but de chaque type d'organisation, l'attention va se porter sur l'agencement des ressources qui permettent de réaliser le but, la visée collective. Parmi celles-ci les ressources affectées au contrat initial sont essentielles, mais elles ne s'inscrivent pas dans le même registre dans le cas de la société ou de l'association. L'étonnante mise en miroir de l'article 1832 du Code civil avec l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 nous est à nouveau utile pour le montrer.

Dans la société, les associés (c'est une bizarrerie supplémentaire qui veut que dans la société on est associé alors que dans l'association on est sociétaire – même si le terme moins usité aujourd'hui n'est plus guère utilisé que dans le monde sportif) « mettent quelque chose en commun ». Une « chose », c'est à dire une réalité matérielle non vivante. A titre principal<sup>16</sup>, il s'agit d'affecter des biens (numéraires ou matériels) au contrat de société.

Dans l'association, les sociétaires mettent en commun « d'une façon permanente leurs connaissances et leur activité » ce qui correspond explicitement à une mise en commun de ressources immatérielles. Soulignons le singulier du mot activité qui renvoie à la force de travail et se traduirait volontiers aujourd'hui par le terme de compétences.

Ainsi, là où l'entreprise immobilise du capital matériel et financier en vue de satisfaire son but, l'association immobilise des connaissances et de la compétence, c'est à dire du capital humain ou capital social au sens que nous avons retenu plus haut. Voilà une nouvelle bizarrerie de la gestion associative qui invite en premier lieu à considérer les ressources affectées au contrat d'association comme des « êtres » et non comme des « choses ».

### **Un nouveau paradigme gestionnaire à explorer**

Ainsi, à un siècle de distance, le législateur a-t-il consacré une gestion associative qui existait depuis la nuit des temps dans un parallélisme de forme juridique assez saisissant avec la société commerciale. L'analyse comparée des buts, de l'objet social et des ressources affectées au contrat montre l'existence d'une forme productive de biens et services qui a pour but le partage d'un surplus social obtenu de façon très cohérente par la mise en commun exclusive de ressources humaines.

Dès lors, comment considérer que la volonté de faire société en utilisant de véritables « entreprises associatives » s'inscrit dans le paradigme gestionnaire de l'entreprise marchande ?

---

<sup>16</sup> On peut bien sûr affecter de l'industrie (c'est à dire des compétences spécifiques) mais l'apport en industrie ne participe pas à la formation du capital de la société.

Si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par les agents et ce indépendamment de la nature des biens ou services produits<sup>17</sup> (qui, souvent, s'inscrivent progressivement dans la sphère publique ou marchande), la formation d'un surplus social pris comme une finalité se distingue à la fois de la formation du surplus économique recherché par l'entreprise privée marchande mais il se distingue également de la production de l'intérêt général propre au secteur public sans pour autant se substituer à l'un ou à l'autre.

En produisant des services, les initiatives associatives visent à satisfaire des besoins sociaux pour le compte d'une fraction plus ou moins importante de la collectivité : en effet, les domaines d'activités prioritairement investis par les associations et qui pèsent 80% de leur poids économique et social total<sup>18</sup>, tels que relevés en France par le laboratoire Matisse du CNRS<sup>19</sup> ou dans trente deux pays par l'Université Johns Hopkins<sup>20</sup>, ressortent clairement de la qualité de vie en société : social, éducation et formation, santé, loisirs sports et culture.

La prise de risque associée à toute notion de contrat et liée au but associatif relève bien de la catégorie des risques privés. D'ailleurs, les agents associatifs acceptent (trop souvent à leur insu) de supporter leurs échecs et difficultés tant sur le plan social qu'au plan économique, ce dont témoigne l'activité des tribunaux d'instance ou de prud'hommes et le développement de cabinets juridiques spécialisés dans le champ associatif.

Schématiquement le modèle associatif est construit sur une prise de risques privée (essentiellement au plan humain) associée à une socialisation des résultats tout en produisant en grande quantité des services qui relèvent de la qualité de vie en société. Ce modèle d'organisation est mal connu mais constitue une façon d'entreprendre pourtant répandue. Selon Salamon et Anheier, à l'instigation du programme de recherche sur le « Non For Profit Sector » de l'Université Johns Hopkins démarré en 1990, la prolifération des organisations à but non lucratif au sein de la société civile constitue l'innovation sociale la plus importante du 20<sup>ème</sup> siècle mais aussi l'un des secrets les mieux gardés de l'histoire sociale moderne<sup>21</sup>.

S'il y a bien existence d'une gestion associative, ses singularités fondamentales devraient inciter à la qualifier en recherchant sa spécificité méritoire<sup>22</sup> sans la rabattre sur le modèle entrepreneurial privé marchand mais au contraire en la considérant comme une forme productive singulière. C'est ce que nous allons faire en essayant de mieux comprendre les articulations entre l'activité de production et le projet associatif.

## II - Les articulations entre l'activité de production et le projet associatif

A partir de plusieurs exemples étudiés ces deux dernières années, nous cherchons à comprendre comment l'ingénierie mobilisée permet l'ajustement plus ou moins lâche entre l'activité de production et l'intention sociétale que contient le but associatif. Quatre aspects singuliers de cette ingénierie sont observés pour rendre compte de ce que nous appelons la fabrique de sens<sup>23</sup> avec plus de précisions : a) l'obtention des ressources par le débordement des frontières institutionnelles, b) l'implication transgressive des ressources humaines, c) l'arrimage entre l'offre de service et l'intention sociale et enfin, d) les modalités de la division technique du travail qui privilégient la gestion de projets au détriment de la gestion des opérations. Plutôt que d'utiliser la terminologie d'hybridation des ressources (Laville 1994) qui renvoie à un assemblage hétéroclite, nous pensons qu'il s'agit d'un ensemble cohérent et singulier de la gestion associative.

<sup>17</sup> Le rapport de la mission du Conseil National de l'Information et de la Statistique : *Associations régies par la loi 1901*, CNIS, n°44, novembre 1998, mentionne la présence d'associations dans plus de 300 codes NAF (Nomenclature des Activités Françaises).

<sup>18</sup> Archambault Edith, *Les institutions sans but lucratif en France*, 20<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES, 7 mars 2006, Paris, p. 13 : 86,3% des associations gestionnaires, 84,9% du budget, 87,9% de l'emploi ETP, 78,2% du bénévolat.

<sup>19</sup> Tchernonog Viviane, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz, 2007.

<sup>20</sup> Salamon Lester M., *Global Civil Society An overview*, Baltimore, 2003, p. 28 : où l'on trouve le classement suivant : éducation 23%, social 19%, culture 19%, santé 14%.

<sup>21</sup> Salamon Lester M., Anheier Helmut K., *Le secteur de la société civile : une nouvelle force sociale*, in *Une seule solution, l'association ?*, revue du M.A.U.S.S. N°11, 1<sup>er</sup> semestre 1998, article paru dans *Society*, vol. 34, mai 1997.

<sup>22</sup> Bloch Lainé François, « La fin est dans les moyens », *Economie et Humanisme*, n°332, mars 1995, p.47.

<sup>23</sup> Rousseau François, « L'organisation militante », article, *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA, n° 303, mars 2007, pp.44-66.

## Un assemblage de ressources prélevées à l'extérieur de l'organisation

Nous montrons que les logiques d'engagement et souvent de passion qui sont permises par le projet associatif facilitent le déversement dans le processus de production des actions, de ressources prélevées dans les institutions que constituent la famille, l'entreprise ou la collectivité publique.

Ce déversement de ressources provenant de l'extérieur des frontières de l'organisation est une constante de la gestion associative comme le montre la liste d'exemples qui suivent obtenus lors de nos différentes investigations. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle le presbytère est « détourné » de sa vocation pour mettre à l'abri des regards les initiatives d'hommes d'église qui souhaitent revitaliser l'enseignement spirituel en ayant recours au jeu comme méthode d'enseignement. Les enseignants qui créeront à partir de 1895 les patronages laïques pour lutter contre l'influence des confessionnels feront de même avec l'école et ses installations. Dès 1825, ce sont les moyens professionnels des pêcheurs qui sont utilisés pour les premières initiatives collectives de sauvetage en mer à Boulogne. Ou encore les élites qui créent en 1830<sup>24</sup> ou en 1848<sup>25</sup> les premières grandes organisations de l'instruction populaire pour adultes mobilisent les édifices publics et les ressources privées de généreux donateurs pour organiser leurs cours... Aujourd'hui l'ANDES, un réseau d'épiceries solidaires, récupère directement sur le marché de Rungis les fruits et légumes et y implante ses propres unités de travail. Un très grand nombre de petites associations ont leur siège social au domicile du président ou d'un autre bénévole. Au début des années 80 des associations souhaitant développer la culture informatique auprès des couches populaires démarraient leurs ateliers avec le matériel chèrement acheté à titre personnel par les bénévoles etc. Ainsi, 88% des associations bénéficient de prêts de locaux, 14% de prêts de terrains, 14% de prêt de matériel<sup>26</sup>...

Ce mode d'obtention de ressources serait délictueux dans une gestion d'entreprise qui doit financer ses propres moyens de production, alors que dans l'association il découle directement du mode d'affectation initial des connaissances et de l'activité qui sont mises en commun. Les frontières conventionnelles de l'organisation productive associative sont rendues poreuses par le mouvement de déversement que nous avons mis en évidence. C'est bien une singularité de la gestion associative dont l'efficacité tient à la cause promue, au projet de l'association. D'une façon constante, celui ci amène les sociétaires mobilisés à apporter ces ressources au contrat d'association avec une ampleur considérable.

## La participation comme un statut

Malgré la multiplication bienvenue de plusieurs travaux d'étude et de recherche et les progrès récents de la statistique publique<sup>27</sup>, ceux ci sont encore loin de pouvoir rendre compte d'une façon satisfaisante de l'agencement des ressources associatives. Comment se combine par exemple, le travail des dix millions de bénévoles associatifs qui représente environ 720.000 équivalents temps plein<sup>28</sup> et dont la valeur imputée est de plus de quatorze milliards d'euros<sup>29</sup> avec celui produit par les 1,7 millions de salariés associatifs, qui représentent l'équivalent de d'1,4 millions d'ETP ? Il n'est pas raisonnable de considérer que les extrants de la gestion associative soient le produit d'un agencement composé uniquement de salariés quand la force de travail mobilisée est composée d'un tiers de bénévoles !

A la présence de bénévoles ou de volontaires s'ajoutent, lorsque le développement de l'activité l'exige, l'apparition de professionnels rémunérés en utilisant tous les statuts disponibles : la

<sup>24</sup> L'association Polytechnique, dont l'activité consiste à instruire le peuple.

<sup>25</sup> L'association Philotechnique, issue d'une scission avec la précédente et qui a le même objet, existe toujours et accueille plus de 6000 adultes dans ses cours chaque année !

<sup>26</sup> Tchernonog Viviane, op. cit. p. 45.

<sup>27</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=eco-sociale&reg\\_id=99#p2](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale&reg_id=99#p2)

<sup>28</sup> Febvre Michèle, Muller Lara, INSEE Première, *La vie associative en 2002*, n° 946, février 2004 : selon cette étude il y aurait douze millions de bénévoles en France dont 17% agissant hors des associations.

<sup>29</sup> Prouteau Lionel, Wolff F.-C., « Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation », *Économie et Statistique*, n° 373, p.33-56.

structure des ressources humaines combine ainsi toutes les possibilités statutaires parmi lesquelles l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi, sous la forme de statuts aidés (autrefois les Contrats Emplois Solidarité ou plus récemment de type Emplois-jeunes, par exemple) ou de réduction de charges pour le travail à temps partiel mais aussi grâce à l'utilisation d'autres statuts comme ceux de volontaires du service civil, de personnels mis à disposition, de retraités etc. Cette complexité porte sur des volumes conséquents et largement méconnus : par exemple, presque personne ne sait qu'en France, 16% des 38.000 organisations privées employant 50 salariés et plus sont en fait des associations<sup>30</sup> !

Il faudrait investir longuement et au delà des travaux de Matthieu Hély<sup>31</sup>, sur le travail associatif pour rendre compte correctement des modalités d'agencement de ressources humaines si disparates en commençant par discuter de la pertinence des catégories traditionnellement utilisées du bénévole et du salarié que nous pensons inadaptées.

De plus, cette typologie des ressources humaines est insuffisante : l'identification du rôle contributif du bénéficiaire dans cet agencement devrait être pris en compte. D'une part, 98% des associations produisent des services<sup>32</sup> et la gestion des entreprises de service enseigne que le bénéficiaire participe à la production du service lorsqu'il le consomme<sup>33</sup>, d'autre part, ce bénéficiaire est fréquemment un sociétaire et il est donc à ce titre une partie prenante singulière, distincte du client de l'entreprise, qui participe au processus de production de l'offre.

Le manque d'investigations et de connaissances sur ces singularités de la gestion associative amène le risque d'importer dans la gestion associative des concepts et théories développées dans l'univers de l'entreprise avec de sérieuses probabilités de biaiser sérieusement l'analyse.

Pour comprendre cet agencement original de ressources et puisqu'être partie prenante du projet de l'association constitue une contribution à la formation d'un surplus social à partager, ne faut-il pas imaginer que le "statut" de cette participation<sup>34</sup> au contrat associatif enveloppe les autres statuts sociaux ?

## L'implication transgressive des ressources humaines

Une autre singularité de la gestion associative est que les militants impliqués utilisent comme première ressource un statut officiel ou leur métier (retraité, salarié, fonctionnaire, chef d'entreprise, éducateur, chômeur etc.) puis débordent de ce statut pour exercer des talents complémentaires et distincts des fonctions qui leur sont généralement attribuées. Ce procédé d'obtention des ressources nous semble identique et justifié de la même façon que celui décrit plus haut concernant les ressources matérielles. Les bénévoles et salariés acteurs clés de l'organisation productive sont des militants, des « Janus » dont le double profil permet de donner du sens au projet tout en renforçant l'identité du participant. Cette singularité présente trois caractéristiques invariantes qui forment ce que nous appelons l'implication transgressive<sup>35</sup> : le mérite lié à l'action en raison de sa difficulté ; la valorisation de l'image de soi par le don de soi (au sens du triptyque « donner – recevoir – rendre » de Mauss<sup>36</sup>) ; l'innovation en raison de la dimension transgressive de l'action par rapport aux normes établies.

C'est la nature du projet social, la cause promue ou défendue, qui permet une implication hors normes tout en permettant de restaurer l'articulation entre l'action individuelle et l'action collective<sup>37</sup> dans le but d'en partager le surplus social. Nous observons que le participant actif au sein de l'association présente un double profil, comme un Janus<sup>38</sup>, qui donnerait accès au temple du progrès social, parce qu'il articule le JE et le NOUS constitutifs du passage entre l'action

<sup>30</sup> Atlas de l'Economie sociale et solidaire en France et en Régions, CNCRES, septembre 2009, 128 pp.

<sup>31</sup> Hély Matthieu, Les métamorphoses du monde associatif, PUF, Paris, 2009, 306 pages.

<sup>32</sup> Rousseau François, « Démographie et emploi, une comparaison entre associations et entreprises », communication, *La gouvernance des organisations à but non lucratif : l'autre gouvernance*, colloque FEHAP, Paris avril 2008, p.7.

<sup>33</sup> Eiglier Pierre, Langeard Eric, « Servuction, le marketing des services », Ediscience International, Paris, 1994, p.31.

<sup>34</sup> Rousseau François, « La participation en économie sociale : le cas des associations » in *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Bouquet B., Draperi J.F., Jaeger M., Dunod, Paris, août 2009, pp.221 à 234.

<sup>35</sup> Rousseau François, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *Gérer et Comprendre*, n°59, mars 2000, pp.68-82.

<sup>36</sup> Mauss Marcel, « Essai sur le don » in *Année sociologique*, 1923-1924, Paris.

<sup>37</sup> Pierre Rosanvallon, *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995, p. 222.

<sup>38</sup> Ion Jacques, *La fin des militants*, Editions de l'Atelier, Paris, 1997, p. 28.

individuelle et l'action collective. Ce Janus est visible dans de nombreuses organisations militantes (par exemple Coluche dans les Restos du Cœur) qui les portent comme des héros et hérauts de la cause associative. Mais au delà du leadership et du charisme recherchés chez les dirigeants, nous identifions ici une compétence de l'organisation qui repose sur la nature du projet de l'association : la capacité à impliquer nécessite un projet fort de type altruiste qui stimule l'engagement des individus qui le portent.

Nous connaissons par les textes, le Janus moine-soldat, le Janus hussard de la République, plus près de nous le prêtre-ouvrier, le maire-entrepreneur, le permanent syndical ou le permanent associatif ou encore les Janus modernes que sont les « sans frontières », médecins, ingénieurs ou encore les « alter » paysans, banquiers ou commerçants etc. Tous ont un statut officiel dans une société donnée et tous l'utilisent puis débordent de ce statut pour exercer des talents complémentaires et distincts des fonctions qui leur sont généralement attribuées. Cette caractéristique repose sur un invariant de l'organisation militante : c'est la nature du projet social de l'organisation qui offre à des acteurs aux statuts les plus divers, la possibilité de s'impliquer. Le supplément d'âme du projet auquel ils s'associent leur donne l'occasion d'engager leurs compétences de façon moins attendue, hors-normes.

Elle est transgressive parce qu'associée à une prise de risque personnelle et à une forme d'abandon partiel de son intérêt apparent qui peut remettre en cause la reconnaissance du militant par les pairs de son milieu d'origine. Nous observons couramment cette situation au sein du séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management<sup>39</sup> : chaque mois des praticiens viennent y conter leurs aventures vécues de responsables d'organisations. Leur engagement passionné est très communicatif. Associée à une cause noble, la passion conduit chacun à sortir de son univers commun et par ce débordement incite à la participation. C'est ainsi que nous voyons un préfet se muer en animateur de développement local, un chef d'entreprise s'intéresser aux dégâts causés par un chômage massif, un amiral piloter une armée de secouristes bénévoles, un animateur social devenir banquier spécialiste du microcrédit, un éducateur devenir le premier maraîcher de France etc. Et les témoignages recueillis évoquent les nombreuses difficultés rencontrées<sup>40</sup> par nos héros lorsque leur escapade les amène à être confrontés au jugement de leur univers socioprofessionnel d'origine.

L'implication transgressive est pour nous l'une des spécificités méritoires de la forme associative. Chacun est invité à sortir des comportements stéréotypés de son milieu en découvrant un second profil qui renforce l'identité et ouvre sur la construction collective du sens de l'action. C'est cette contribution au projet va permettre de relier et fondre les deux profils de Janus dans une seule identité.

## **L'arrimage entre l'offre de services et l'intention sociétale**

Dans le cas, fréquent, des organisations associatives qui savent développer leur projet et mobiliser durablement leurs ressources pour produire des services, on observe que l'intention sociale, la cause promue ou défendue qui fédère les énergies reste arrimée au service produit et consommé. Nous montrons qu'emprunter les outils de gestion du monde de l'entreprise pour rendre compte de cette singularité n'est pas satisfaisant.

Comme dans le cas déjà évoqué de l'éducateur sportif qui considère l'activité comme un simple support technique relié à ses intentions éducatives, l'offre de services est ainsi chargée de véhiculer le projet : par exemple, le panier de légumes acheté par l'adhérent des Jardins de Cocagne contient l'intention sociétale de l'association en combinant finement des représentations sociales fortes (promotion de l'agriculture biologique, insertion des personnes en difficulté), avec le service objectivement rendu (le panier de fruits et légumes). Il en va de même pour l'ouvrage annuel vendu par Reporters Sans Frontières qui n'est pas simplement comparable à un autre livre d'art photographique : l'acte d'achat contient sans équivoque, à la fois l'ouvrage

---

<sup>39</sup> Créée en 1993, l'École de Paris du management est une école sans murs au sein de laquelle se rencontrent chercheurs et praticiens pour exposer des réflexions ou expériences originales sur le management. [www.ecole.org](http://www.ecole.org)

<sup>40</sup> Qui va jusqu'au licenciement ou à la remise en cause de la carrière pour les fonctionnaires.

photographique et la cause de promotion de la liberté de la presse dans le monde. Dans tous ces cas, la cause promue ou défendue reste arrimée au produit ou au service tangible. Et c'est cet ensemble indissociable qui donne du sens à la démarche, tant pour le « producteur » que pour le « consommateur ».

Pour illustrer ce qui sépare l'offre de services et l'intention sociale, l'exemple de Servair comparé aux Restos du Cœur est significatif. Au sens du métier de l'entreprise<sup>41</sup>, les outils de gestion de l'entreprise donnent la possibilité d'identifier la chaîne de valeur des 45 millions de plateaux repas élaborés et distribués par Servair, quatrième entreprise mondiale de *catering* et il est loisible d'utiliser ces outils pour décrire les savoir faire spécifiques mis en œuvre : les contraintes liées à la chaîne du froid, les normes sanitaires et alimentaires, la livraison en de multiples points etc. forment une compétence logistique remarquable dont les collaborateurs pourraient être légitimement fiers. Mais est-il cohérent et pertinent d'utiliser les mêmes outils pour comparer les compétences de Servair avec celles des Restos qui servent annuellement 92 millions plateaux repas ?

Poser la question c'est y répondre : à l'évidence les outils mobilisés pour rendre compte de l'activité de Servair ne rendent pas compte d'une façon satisfaisante des Restos du Cœur ! voire ils semblent insulter l'engagement du militant en obérant le sens de son engagement. Pourtant, le domaine d'activité et les volumes traités montrent que les domaines de compétences techniques mobilisés sont comparables et au moins aussi complexes aux Restos du Cœur que chez Servair, même si l'animation de 50.000 bénévoles se distingue de celle de 8.000 salariés. Cette juxtaposition rapide montre qu'aux Restos le savoir faire technique reste caché derrière le projet et que c'est celui ci qui s'impose au premier plan. Si l'offre de services (servir des repas) qui résulte d'un ensemble de « gestes technique » est comparable, il manque toute la dimension sociale qui résulte pourtant bien elle aussi d'un ensemble de « gestes sociaux ». Les modalités de production de l'offre de services sont donc différentes. Par exemple, une différence essentielle est que la traduction en actes du projet des Restos exige d'y associer des milliers de sociétaires. Il existe donc une ingénierie de production qui combine le geste technique et le geste social et parvient à maintenir au premier plan la cause, le projet associatif.

Les lunettes de l'observateur ont donc besoin d'être modifiées pour rendre compte d'une façon plus juste de la réalité d'une offre de services associative. Celle ci consiste à ajuster le geste social du projet au geste technique du métier dans le même système d'offre. Cette recombinaison de l'offre implique une participation des sociétaires qui sont associés par leurs pratiques collectives et répétées, par exemple tous les soirs d'hiver lorsque les bénévoles se rassemblent pour organiser la distribution des repas. En élargissant cette comparaison à de nombreuses associations, la singularité de l'offre de services associative pourrait alors résulter de la recherche permanente de cohérence entre ces deux composantes : le projet et le service produit.

Ce que nous appelons le geste social et le geste technique forment ensemble un champ de compétences, un métier singulier, qui permet de maintenir au premier plan le projet social dans l'offre associative. La gestion associative de l'offre de services suppose alors que cette activité devienne une composante réelle du système productif de l'entreprise. La difficulté première est que le bien ou service produit, par ce que je nomme le geste technique, est relativement concret, muni de ses théories, concepts et outils qui sont enseignés à l'Université et dans nos grandes écoles, tandis que l'intention sociale, que je nomme le geste social, a une fâcheuse tendance à l'évaporation et est trop souvent considérée comme relevant de l'accessoire ou des convictions individuelles de l'entrepreneur !

Or, contrairement au sens commun, la production de sens est une activité que les dirigeants peuvent gérer et évaluer. Dans ce but il faut inventer les outils de gestion du sens pour en permettre l'enseignement et l'utilisation. Ici, le développement considérable des activités économiques produites par des organisations qui articulent d'une façon satisfaisante l'action individuelle et l'action collective offre un terrain particulièrement stimulant.

---

<sup>41</sup> Compris comme l'ensemble des habiletés professionnelles que l'organisation met en œuvre.

Au cœur du projet, c'est la construction collective du sens qui peut permettre une bonne articulation entre le projet de l'organisation et la performance de ses services. Ce qui suppose que la production de sens soit considérée comme une activité élaborée, construite à partir d'une ingénierie sociale spécifique, munie de ses propres outils, surtout lorsque le succès de ses initiatives lui permet d'atteindre la taille critique qui rend indispensable le développement d'une ingénierie technique sophistiquée.

## Gestion de projets versus gestion des opérations

Enfin, nous abordons la question de la division technique du travail qui est classiquement au cœur de la performance d'une organisation. Alors que le mode traditionnel de gestion des opérations est celui de l'entreprise, le mode principal adopté en association (souvent de façon non conceptualisée dans un outillage particulier) est celui de la gestion de projet. Parmi d'autres avantages organisationnels, cette distinction permet d'entretenir le sens de l'activité : la projection concerne l'anticipation de l'action ce qui *de facto* lui donne sens.

Au sein des organisations qui produisent des biens ou des services on observe principalement deux modes opératoires de gestion des activités : la gestion des opérations et la gestion des projets. Les activités opérationnelles résultent de la division technique du travail industriel dont une représentation fameuse et controversée<sup>42</sup> est la célèbre fabrique d'épingles décrite par Adam Smith<sup>43</sup> en 1776 où l'activité de production des ouvrières épinglières était optimisée en dix-huit opérations successives. Ces activités s'inscrivent dans des cycles, sont cadencées par les flux de matière, les commandes et les rythmes des outils et des machines. Elles ont également comme caractéristiques d'être répétitives et préconçues dans un rapport indéfini au temps. Ici, c'est le geste technique qui conditionne le geste social.

L'optimisation des activités opérationnelles conduit à une extrême efficacité au plan des produits et services construits. L'exemple de l'Obélisque de la place de la Concorde en témoigne. En une journée, 50 hommes et quelques treuils ont permis de transférer ce morceau de granit de 240 tonnes depuis les quais de la Seine jusqu'au centre de la place et de le dresser à la verticale. On comprend que cette action était impossible si l'on avait donné 50 jours à un seul homme pour réaliser cette action.

Mais la limite de cette optimisation est que la décomposition des innombrables gestes en gestes simples et élémentaires conduit à une perte de sens de l'intention initiale, comme en témoigne ce plaidoyer en faveur de l'instruction populaire rédigé en 1880 : « On ne rencontre que trop, dans les grandes cités manufacturières, de ces hommes dont l'esprit s'atrophie comme le corps, condamnés qu'ils sont pour la vie, au même métier, à la même pièce, au même détail d'un ensemble qui ne se voit pas<sup>44</sup> ». Une autre représentation contemporaine de ce type d'activités est le travail à la chaîne abrutissant illustré de façon saisissante par Charlot dans les Temps Modernes.

Plus récemment mis en œuvre dans le monde de l'entreprise, le projet, ne s'oppose pas à la division sociale et technique du travail mais il suppose un ensemble d'actions à entreprendre en fonction d'un objectif défini au préalable dans un cadre précis et qui a un début et une fin. Selon Boutinet,<sup>45</sup> le concept de projet émerge à la Renaissance. Cette période est marquée par le projet d'innovation technique et le projet architectural du quattrocento italien<sup>46</sup>, par exemple avec Brunelleschi<sup>47</sup> qui invente les lois de la perspective ce qui permet de séparer les conceptions architecturales, des modes d'exécution. Cette époque donne le coup d'envoi à la notion moderne de projet comme projection dans l'espace et dans le temps. Selon cette approche, le projet

<sup>42</sup> Lefebvre Philippe, « L'énigme de la division du travail dans la manufacture chez Adam Smith », Colloque Histoire de la comptabilité et du management, Paris IX Dauphine, 20,21 mars 2003.

<sup>43</sup> Smith Adam, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Londres, 1776.

<sup>44</sup> Histoire de l'Association Polytechnique et du développement de l'instruction populaire en France, A. Chaix & Cie, Paris, 1880, p.15.

<sup>45</sup> Boutinet Jean Pierre, *Anthropologie du Projet*, PUF, 2005.

<sup>46</sup> Correspond au XVe siècle italien

<sup>47</sup> Brunelleschi (1377-1446), peintre, sculpteur et architecte italien.

concerne l'anticipation de l'action ce qui, *de facto*, lui donne sens : l'individu ou chaque membre du collectif de travail doit savoir ce qu'il veut et comment il s'oriente pour réaliser un projet.

A l'inverse de la gestion des opérations, les caractéristiques du projet montrent que dans la gestion de projet le geste social précède et conditionne le geste technique :

- le projet est finalisé et fait l'objet d'une planification qui permet de passer de l'intention à l'action ;

- il interroge le statu quo puisqu'il s'agit de perturber un équilibre pour faire advenir une nouvelle situation que les processus routinisés de la gestion des opérations ne permettent pas d'atteindre.

C'est pourquoi le projet est associé à la notion de changement, et d'innovation. De plus, le bien fondé du projet est toujours soumis à débat : il doit être justifié, argumenté et permettre l'implication des parties prenantes. Il est également soumis à l'incertitude, aux pressions de l'environnement, ce dont témoignent les modifications, de fréquence et d'ampleur variées, qui sont réalisées chemin faisant et qui peuvent même aller jusqu'à l'abandon du projet. Enfin, le projet s'inscrit dans une dialectique particulière puisqu'il désigne à la fois un processus et un résultat.

Or, la gestion d'une initiative sociale, telle qu'on peut l'observer de façon privilégiée au sein des associations, c'est d'abord de la gestion de projet, par différence avec la gestion des opérations telle que couramment observée au sein des entreprises. Par exemple, en 1860, Auguste Perdonnet alors président de l'association Polytechnique avait le projet de compléter les cours de l'association et il eût l'idée d'introduire en France les conférences publiques en vue de l'instruction populaire<sup>48</sup> : le déroulement d'une conférence publique, hier tout autant qu'aujourd'hui ne résulte pas d'un ensemble de tâches décomposées en activités élémentaires, ni pour l'association, ni pour l'intervenant ni même pour le public. Il n'est pas non plus possible de décomposer une partie de pétanque en gestes élémentaires répartis entre plusieurs personnes pour donner une plus grande efficacité, ce qui n'exclut pas une forme d'optimisation et de division technique (entre le tireur et le pointeur par exemple !).

D'une part le secteur des services s'organise plus volontiers que le secteur industriel autour d'un ensemble d'activités ou de tâches qui forment un tout visible potentiellement porteur de sens. D'autre part le gestionnaire associatif vigilant veillera à ce que le travail confié à un participant s'organise en lien avec le projet. Voire, le mode projet peut être considéré comme le moyen unique de permettre au bénévole de rester suffisamment motivé quitte à ce que ses propres initiatives soient mises en tension avec le projet général de l'association<sup>49</sup>.

Selon nos travaux antérieurs qui observent le mode de structuration de l'action au sein des associations<sup>50</sup> cette organisation en mode projet présente plusieurs caractéristiques simultanées. C'est une organisation dont le projet sociétal forme un système de liens sociaux régularisés dont les propriétés structurelles sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent. Ce système se décline en plusieurs niveaux de projets qui sont cadrés par des normes et des règles distinctes mais inter-reliées et cohérentes. En son sein, l'action y domine les représentations de chacun et les apprentissages réalisés par les participants permettent l'interprétation de l'organisation tout entière, quelle que soit la position occupée dans le système.

### **III Des atouts singuliers pour un modèle socioéconomique d'avenir : La fabrique de sens**

Selon une première lecture des singularités de la gestion associative il est possible de faire apparaître un modèle type qui se distingue nettement de la célèbre fabrique d'épingles d'Adam Smith.

<sup>48</sup> Histoire de l'Association Polytechnique et du développement de l'instruction populaire en France, A. Chaix & Cie, Paris, 1880, p.127.

<sup>49</sup> Lucas Florent, « La remise en cause du projet associatif par les projets associatifs », mémoire de recherche, HEC Paris, septembre 2009, p.21.

<sup>50</sup> Rousseau François, « L'organisation militante », article, RECMA, n°330, mars 2007, pp.44-66.

Distinction par le but : partager du surplus économique ou partager du surplus social.

Distinction par l'objet : description des activités ou description du projet.

Distinction par la nature des ressources affectées initialement au contrat : des « choses », ressources matérielles ou des « êtres », ressources humaines.

Distinction par les résultats : augmentation de la quantité et la qualité de biens ou augmentation de la quantité et la qualité de liens.

Distinction par le mode de constitution du capital productif : endogène ou exogène.

Distinction du statut du travail : salariat ou volontariat

Distinction par la nature du lien entre le travailleur et l'organisation : la subordination ou l'adhésion.

Distinction par l'offre de services : geste technique ou geste social.

Distinction par le mode de division technique du travail : gestions des opérations ou gestion de projets.

Toutefois, ce profil type de la gestion associative ne présente pas des distinctions aussi nettes en pratique. Presque tous les items retenus empruntent partiellement à leur opposé dans certaines situations. C'est ce qui amène fréquemment à considérer la forme productive associative comme hybride. Mais cette façon de qualifier l'association n'indique-t-elle pas l'impossibilité pour l'association d'avoir un avenir, à la façon du mulet qui est stérile ? D'autre part n'empêche-t-elle pas d'envisager l'association comme une forme spécifique dotée de caractéristiques qui lui sont propres ? Enfin, ne révèle-t-elle pas un point de vue situé, ancré dans la société industrielle ?

Sous un angle différent, ce profil correspond à ce que nous avons nommé la fabrique de sens : une forme d'organisation productive qui vise à partager du lien social en produisant des services, principalement sur le mode projet, où la question du sens produit est une composante clé du système productif et dont la logique d'action articule trois dynamiques : des représentations sociales partagées, des pratiques collectives répétées et l'engagement de l'identité des participants.

## Un modèle pour repenser le progrès social

L'idée de progrès social n'est pas séparable de la redistribution des richesses produites, même si elle ne s'y résume pas. Puisque la crise actuelle nous amène à repenser la question de la redistribution des richesses au sein même de l'entreprise, la recherche sur la gestion associative ré-ouvre une question corollaire qui porte sur les modalités de production de ces richesses. Ici, l'idée de progrès social est soutenue par une autre façon d'entreprendre. Les richesses créées par le modèle associatif visent à garantir simultanément la qualité des services et des biens produits avec leur capacité à faire société : c'est à dire produire du vivre ensemble en renforçant les liens sociaux.

Ce renouveau du progrès social était au cœur du plaidoyer de Pierre Rosanvallon en 1995 : « Nous comprenons peut-être mieux aujourd'hui que l'État ne peut pas tout et qu'il faut restaurer une plus grande continuité entre l'action individuelle et l'action collective.<sup>51</sup> » C'est le moment de souligner que cette continuité entre l'action individuelle et l'action collective permet la rupture avec l'idée devenue saugrenue que la somme des égoïsmes ferait le lit du bien commun !

Mais en 1995, Rosanvallon reprenait involontairement la substance des propos tenus un siècle plus tôt par le ministre de l'Instruction publique Georges Leygues qui s'exclamait en 1894 : « C'est une idée très fautive et encore trop répandue de tout attendre de l'Etat, en matière d'enseignement comme en beaucoup d'autres. Là, surtout, l'Etat a fait ce qu'il avait à faire; le reste dépend du bon vouloir de tous et de l'initiative de chacun.[...]»<sup>52</sup> ».

<sup>51</sup> Pierre Rosanvallon, *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995, p. 222.

<sup>52</sup> Circulaire du Ministre de l'Instruction publique, juillet 1894.

A un siècle de distance, ces deux auteurs appellent dans les mêmes termes un supplément d'engagement citoyen fondé sur une plus grande responsabilisation des individus dans l'organisation de la réponse sociale (tant pour le bénéficiaire que pour le producteur). Cet engagement n'est-il pas davantage à portée de main dans notre société moderne où les individus sont de mieux en mieux formés ?

De plus, si cette recombinaison entre l'action individuelle et l'action collective dans la production et la redistribution des richesses est une nécessité, elle n'est pas franco-française. Jeremy Rifkin, nous l'indiquait en 1996 depuis les USA : « Maintenant que les secteurs public et marchand ne sont plus en mesure d'assurer certains des besoins fondamentaux des populations, les gens n'ont guère mieux à faire que de prendre une fois de plus leurs affaires en main et recréer des collectivités locales viables...<sup>53</sup>».

Il existe donc une permanence de l'appel à des formes de solidarités issues d'entreprises, d'initiatives, qui combinent effectivement l'action individuelle et l'action collective à la façon dont le font les associations. C'est le renouveau d'un progrès social qui permet de repenser à la fois la redistribution des richesses et les modalités de leur production. N'est-ce pas une bonne clé de sortie de crise ?

## Le secteur quaternaire

Les cycles du développement économique semblent favorables aux initiatives associatives en tant que modèle socio-économique de production de services. Selon la célèbre théorie du déversement d'Alfred Sauvy,<sup>54</sup> le progrès technique amène à déverser les emplois successivement du secteur primaire vers le secteur secondaire, puis du secteur secondaire vers le secteur tertiaire. Ce transfert a été spectaculaire dans l'agriculture au 19<sup>ème</sup> siècle tout comme dans l'industrie au 20<sup>ème</sup> siècle. Evidemment, ces transformations n'ont pas marqué la fin de l'agriculture ni de l'industrie et les progrès techniques à venir ne marqueront pas la fin des services.

Pour le gestionnaire, à chaque secteur correspond un modèle d'organisation productive dominant : la ferme permet la relation productive entre la personne et la terre, l'atelier abrite la relation productive entre la personne et la matière et l'échoppe met en relation productive la personne et le service pour une autre personne. Ces caractéristiques très anciennes sont restées stables tout en accueillant les progrès dans les connaissances et les techniques qui ont permis à ces formes productives de s'adapter aux contraintes de la production et des échanges de biens ou de services : l'exploitation agricole, l'usine high-tech, le supermarché ont succédé à la ferme, l'atelier ou l'échoppe sans pour autant en modifier les caractéristiques fondamentales.

D'une part, 95% de l'activité économique des organisations de l'ESS relève du secteur tertiaire aujourd'hui en fort développement, où elles se sont développées massivement depuis deux siècles. D'autre part, demain, l'économie de la connaissance<sup>55</sup>, l'économie relationnelle, la multiplication des services aux personnes sont fréquemment considérés comme les principales sources de la richesse économique à venir. Or, la santé, le social, l'éducation, les sports et loisirs et la culture sont également les principaux domaines investis par les associations (93% de l'emploi associatif répertorié). Ici la relation productive s'établit de plus en plus directement entre l'homme et... l'homme ! Mais quel est le modèle d'organisation aussi ancien que la ferme, l'atelier ou l'échoppe et qui est susceptible d'abriter la relation productive entre l'homme et l'homme ?

Dans ce nouveau cycle que Roger Sue<sup>56</sup> appelle le secteur quaternaire, on comprend que la personne ne peut pas être objet de production de la même façon que la terre ou la matière. Pour écarter toute forme nouvelle d'aliénation, produire « de l'humanité » suppose de respecter la dignité de chacun, laquelle ne peut être divisée. D'où peut-être l'inflation des débats éthiques que

<sup>53</sup> Jeremy Rifkin, *La fin du travail*, La découverte, Paris, 1996, p. 316.

<sup>54</sup> Alfred Sauvy, *La machine et le chômage*, Dunod, Paris, 1980.

<sup>55</sup> OCDE, *La mesure des activités scientifiques et technologiques. Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*. Manuel d'Oslo, OCDE, Commission Européenne, Eurostat, 2<sup>ème</sup> éd. 1997, p.17.

<sup>56</sup> Roger Sue, *La richesse des hommes, vers l'économie quaternaire*, Odile Jacob, 1997.

nous connaissons. Ceci impose de concevoir des modalités de production qui respectent l'intégrité de la personne humaine et de son environnement. Une conséquence est que chacun ne peut être enrôlé dans la relation productive qu'à la condition d'être considéré simultanément comme le bénéficiaire et le contributeur de l'action. Or, c'est justement la singularité fondatrice de l'association d'affecter de « l'être » et non de la « chose » au but poursuivi.

## Une économie sociale et solidaire qui grandit

De plus, le principe d'association est la base conceptuelle de l'organisation productive de l'économie sociale et solidaire qui fait apparaître la figure du sociétaire à la place de la figure de l'actionnaire : je suis nécessairement assureur, pour devenir assuré au sein de ma mutuelle, copropriétaire de ma coopérative pour devenir client, adhérent de mon association pour devenir bénéficiaire. Le mécanisme d'association, vieux comme le monde social, pourrait alors être le modèle socioéconomique dominant du secteur quaternaire. Sous sa forme réactualisée, l'association pourra être au choix, une mutuelle, une coopérative ou une association sous la condition que ses parties prenantes y soient bien considérées comme des personnes à part entière et non fractionnées artificiellement entre des catégories quelconques.

Quelques preuves et arguments viennent à l'appui de cette idée d'une économie sociale et solidaire, soutenue fortement par le dynamisme associatif et qui pourrait passer progressivement du stade de l'énigme ou de l'hypothèse farfelue à celle d'une réalité qui s'impose.

En premier lieu, les données statistiques. Celles livrées en 2009<sup>57</sup> par l'INSEE et approfondies par l'Atlas de l'Économie Sociale et Solidaire<sup>58</sup>, permettent de préciser le poids socioéconomique des coopératives, mutuelles et associations l'Économie Sociale et solidaire avec près de 10% des emplois de notre pays. Les chiffres officiels en confirment d'autres publiés antérieurement par quelques chercheurs opiniâtres réunis au sein de l'ADDES. Ils montrent une dynamique forte et principalement portée par le développement socioéconomique des associations<sup>59</sup>. Et cette dynamique de croissance est sensiblement supérieure à celle des entreprises traditionnelles même lorsqu'on la compare sur la longue période<sup>60</sup>, en France comme à l'étranger : l'étude internationale Johns Hopkins<sup>61</sup> sur 36 pays de niveaux de développement très différents confirme cette tendance lourde.

Au delà de la connaissance que ces statistiques révèlent et qui permettent d'observer la croissance atypique de ces organisations, il faut comprendre le fait lui-même qui est nouveau. L'apparition de ces chiffres, leur existence, montre une prise en compte plus forte de l'économie sociale et solidaire dans notre société. Ainsi cette manière spécifique d'entreprendre grandit-elle, au sens que donnent à ce verbe Michel Callon et Bruno Latour<sup>62</sup> : c'est à dire que nos représentations sociales font progressivement une place à l'économie sociale et solidaire qui apparaît alors plus prégnante.

D'autres indices viennent à l'appui de cette évolution dans l'enseignement, la recherche, les médias, le monde des affaires, les relations sociales en même temps que les entreprises de l'économie sociale et solidaire se structurent plus solidement. Par exemple : le développement en une dizaine d'années de formations supérieures dédiées dans les grandes écoles et universités françaises ; le succès public et les reprises dans la presse régionale du mois de l'économie sociale et solidaire ; la parution régulière dans les médias audio-visuels et tous les journaux nationaux (même ceux consacrés au monde des affaires) de papiers sur ce thème ; l'installation de Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire dans tout le pays ; le poids électoral des employeurs de l'économie sociale et solidaire lors des dernières élections prud'homales - globalement 19% des votes patronaux sont allés en faveur des listes qu'ils ont présentées et

<sup>57</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=eco-sociale&reg\\_id=99#p2](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale&reg_id=99#p2)

<sup>58</sup> Rousseau François (Coordination), « L'Atlas de l'Économie Sociale et Solidaire en France et dans les Régions », CNCRS, Paris, septembre 2009, 120 pages.

<sup>59</sup> Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français, mesure et évolutions*, Dalloz, Paris, 2007.

<sup>60</sup> François Rousseau, *Démographie et emploi, une comparaison associations et entreprises*, ADDES, nov.2007.

<sup>61</sup> Lester M. Salamon (dir), *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*, Vol.2, Kumarian Press, 2004.

<sup>62</sup> Michel Callon, Bruno Latour, « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », p. 19, in Akrich, Callon, Latour, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2006, 304 p.

dans la section Activités diverses où étaient présentés l'essentiel de ses candidats, les employeurs de l'économie sociale et solidaire ont rassemblé 34% des voix - ; la création de neuf observatoires régionaux mis en place avec le soutien des Régions et d'un observatoire national de l'économie sociale et solidaire ; le Conseil des Entreprises Employeurs et Groupements de l'Économie Sociale (CEGES) qui a popularisé le thème de la démocratie économique, comme une réponse de plus en plus crédible à l'impasse dans laquelle une certaine main invisible nous a amené.

Cette liste incomplète à la Prévert est un signe robuste des enrôlements successifs que l'économie sociale et solidaire et ses militants ont su réaliser.