

Philippe Naszályi

Professeur des Universités, spécialiste en histoire et en gestion à Université d'Evry,
président de la conférence de territoire de l'Essonne de l'Agence régionale de santé (ARS), directeur de plusieurs formations en sanitaire et social, directeur de La Revue des sciences de gestion

La nécessaire évolution des activités associatives ?1-"Dans un but autre que de partager des bénéfices..." Une structure commode à la réalité mal connue »

1-1- L'association est elle un engagement ? :

1-2- Une pureté originelle qui n'existerait pas : entre subventions et bénévolat?

1-3- La mercantilisation des associations

2-La démocratie avant toute chose :

2-1- Un consumérisme camouflé sous couvert associatif.

2-2- Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

2-3- Une absorption de la démocratie par la techno-structure

3- Vers une évolution nécessaire de l'association pour intégrer les salariés à la gouvernance ?

3-1- La difficile quadrature du cercle : entre démocratie et impératifs juridiques

3-2- Une expérience d'adhocratie des parties prenantes :

3-3- un souhait inachevé : la SCIC

Conclusion

«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. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.»

Tel est l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901 et tel, malgré les nombreuses modifications de cette loi, il est demeuré sans aucune modification. Bien plus : « Considérant qu'au nombre des principes fondamentaux reconnus par les lois de la République et solennellement réaffirmés par le préambule de la Constitution il y a lieu de ranger le principe de la liberté d'association ; que ce principe est à la base des dispositions générales de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ; qu'en vertu de ce principe les associations se constituent librement et peuvent être rendues publiques sous la seule réserve du dépôt d'une déclaration préalable ... »¹. Cette décision du Conseil Constitutionnel de 1971 consacre un principe qui fait considérer la loi de 1901, comme un acte fondateur de liberté, alors qu'il est en fait un acte double. En effet, si le titre I de cette loi expose enfin, cette liberté d'association attendue depuis 1791, le titre II lui, consacre l'obligation de l'autorisation préalable et rétroactive d'une forme d'association qui est celle de la congrégation religieuse. Ce n'est pas notre sujet, mais l'étude du texte et de son évolution depuis 1901, témoigne bien que le droit

¹ Décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971

est souvent et avant tout, quoi qu'on en dise quand on est trop angélique, le signe d'une histoire, d'une vision sociétale et de rapports de force.

La question qui m'est posée aujourd'hui s'ordonne plutôt autour d'un point tout à fait nodal lui-aussi et qui se trouve dans cet article premier que je viens de citer : « "dans un but autre que de partager des bénéfices...". En simplifiant : quel rapport l'association peut-elle connaître avec l'argent ? Ou si, l'on veut encore : l'association peut-elle se développer sans perdre son âme ?

Cette question me fut déjà posée, en 1989, lorsque benjamin du CA de la fédération des caisses de Crédit mutuel d'Ile de France, je dus animer un atelier des Assises du Crédit mutuel sur cette question même.

Je pense que malgré les 25 ans qui se sont passés, ma réponse risque d'être la même, du moins dans ses fondements. L'ESS finalement se pose souvent la même question, peut-être parce qu'à l'instar de la majeure partie des débats politiques (du moins ce qu'il en reste !) on ne cherche pas à poser des principes, mais parce l'on veut à tout prix à réagir à l'évènement, (société de l'émotionnel) par des jugements moraux ou que l'on croit tels, qui sont en fait :

« je crois ...ou... je pense que... c'est bien ou que c'est mal » !

N'attendez pas de moi de savoir si l'argent corrompt ou libère, s'il est bon ou mauvais pour les associations. Je fais profession d'amoralisme.

Devant une question comme celle-ci, je vais essayer de vous apporter des pistes de réflexion fondées aussi sur l'action et le moins possible, sur mes sentiments.

Mon propos va donc essayer de circonscrire la réalité des associations à la lumière de la problématique : "dans un but autre que de partager des bénéfices...", puis de revenir au véritable fondement de l'ESS : la démocratie pour proposer des pistes de solutions pour le temps présent.

1-"dans un but autre que de partager des bénéfices..." Une structure commode à la réalité mal connue »

« A travers cette définition, le législateur a laissé une grande liberté dans l'objet et le but que peuvent poursuivre les individus qui s'associent à ce contrat. On déduit donc de ce texte, qu'il est possible qu'une association puisse réaliser des bénéfices et exercer une activité économique, mais elle ne peut distribuer ses bénéfices de quelque manière que ce soit. »². Telle est la doctrine officielle et telle est bien la réalité.

Les associations couvrent un spectre considérable d'activités et une part d'entre elles exerce des responsabilités économiques et gestionnaires. Environ 65 000 nouvelles associations naissent chaque année en France, contre une trentaine de milliers dans les années 1970. Le niveau de création est relativement stable

² <http://www.associations.gouv.fr/626-la-loi-du-1er-juillet-1901-et-la.html>

depuis 15 ans, avec des fluctuations, comme le montre une étude publiée par le réseau "Recherches et solidarités"³.

Les associations emploient environ 1,8 million de personnes dont plus de la moitié dans le secteur sanitaire et social. Mais de très nombreux emplois dans ce secteur sont en temps partiel, voire très partiel. Ce chiffre représenterait entre un et un million 300 000 équivalents temps plein, soit 10 % du total des emplois. Au total, on compterait 11 millions de bénévoles, mais là aussi avec des niveaux d'engagement très divers.

Il est très complexe de connaître l'activité réelle des associations qui, par exemple, sont très loin de toutes déclarer à la préfecture l'arrêt de leurs activités. Comme l'indique le rapport du réseau Recherches et solidarités "Personne ne sait et ne saura jamais exactement combien il y 'a d'associations vivantes en France". Les auteurs estiment que l'on pourrait arriver à environ un million d'associations qui ont une vie publique sur 1,5 million de références issues du Journal officiel. Mais ce chiffre regroupe de minuscules organisations et des organismes très structurés, qui emploient parfois des dizaines de personnes.

Par ailleurs, le nombre d'adhérents de chaque association est souvent recensé de façon imprécise. Selon l'Insee, un tiers des Français de plus de 16 ans serait adhérent d'au moins une association, mais une autre enquête estime que 45 % des plus de 18 ans seraient dans ce cas.

1-1- L'association est-elle un engagement ? : « deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité »

Pour partie, l'adhésion n'est qu'une formalité pour avoir accès à une activité sportive ou de loisir, et n'implique aucun engagement particulier. C'est ce que Denis Malherbe désigne par une « référence aux valeurs ...(qui) peut aussi être envisagée comme un «investissement de forme»⁴ et donc inexistant, une forme de consumérisme.

En effet, nombreuses sont les associations qui apparaissent comme de simples sous-traitants de l'État et des collectivités territoriales. De ce fait elles « *ne sont pas seulement des producteurs de biens et services mais d'importants facteurs de coordination politique et sociale.* »⁵. Les fédérations sportives ou d'éducation populaire agissent en général dans ce cadre délégataire de la puissance publique.

Certains qui s'inquiètent de cette dérive ont suggéré d'ailleurs la création d'un label « d'économie solidaire » lorsque l'action des associations se situe dans le

³ Cécile Bazin et Jacques Malet (2014) : "Les associations face à la conjoncture, 5e édition, *Recherches et solidarités*, janvier 2014.

⁴ Denis Malherbe, (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité. *Revue management et avenir*, 2008/6, n°, pages 147-178, page 175

⁵ Helmut K. Anheier et Wolfgang Seibel (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Non-Profit Organizations*. Berlin & New York, De Gruyter, 1990, 413 pages, page 46.

« ravaudage » du tissu social ; d'autres ont prôné le retour à des valeurs fondatrices de l'économie sociale du XIXe siècle tant par l'implication des usagers devenus « des bénéficiaires » des actions menées, que par la combinaison des ressources, publiques et privées, fruits de l'activité première et la permanence des dons alliés au bénévolat. Les associations intermédiaires et les entreprises d'insertion, les associations de gestion éthique de l'épargne (ainsi les « cigales » et autres fonds d'investissement solidaires), les régies de quartier, etc., ont été organisées - voire instituées - par les Pouvoirs publics et confiées à la gestion privée associative dans ce cadre. À l'échelle internationale, les mouvements du commerce équitable veulent s'inscrire dans cette démarche solidariste d'économie sociale. La loi ESS de juillet 2014, est sans doute une réponse, mais plus théorique que pratique à cette labellisation comme garantie de principes. Elle ne résout pas tout, très loin de là !

La frontière demeure floue entre les différentes actions, et il n'est pas rare qu'une même organisation apparaisse pour une part de son activité comme simple gestionnaire d'équipements ou de programmes publics relevant de la solidarité et effectue des activités innovantes et participatives et même lucratives, comme dans le domaine concurrentiel des services à la personne.

Comme l'a fait remarquer le député Pierre Morange dans son rapport de 2008⁶, les associations interviennent dans un champ de plus en plus vaste, aux côtés de l'État et des entreprises à but lucratif. Elles se voient confier des pans entiers de certaines politiques publiques, tout en conservant leur caractère d'organisations privées. Cela augmente d'autant plus que les collectivités territoriales, après l'État, sont priées de ne plus embaucher, mais de continuer à développer des services à des populations dont tous les indicateurs montrent qu'elles se fragilisent. Le recours à l'associatif devient donc un moyen de pallier ces insuffisances en partant du principe que les associations peuvent développer une activité économique sans pour autant obéir à la logique du secteur marchand concurrentiel. En leur sein collaborent à la fois des bénévoles et des salariés.

La Loi de 1901, sans que son contenu ait changé en un siècle, a accompagné avec succès un formidable développement de la vie associative. Mais le succès de la formule associative crée paradoxalement un questionnement identitaire. Faut-il y voir un manque d'homogénéité du secteur ou, pire, le signe d'un dévoiement de la loi de 1901 ? N'est-ce pas au contraire l'effet de sa plasticité et d'une profonde vitalité du monde associatif ? Comme indiquait François Bloch-Lainé : « les principales caractéristiques du monde associatif sont faites, intrinsèquement, d'éléments contradictoires. »⁷.

1-2 une pureté originelle qui n'existerait pas : entre subventions et bénévolat?

⁶ <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1134.asp>

⁷ François Bloch-Lainé, (1999), Cinq paradoxes vivifiants, vivifiabiles. Faire société, les associations au cœur du social, Alternatives sociales.

Il faut donc moins chercher à ramener le fait associatif à une pureté - qu'il n'a jamais eue - que vouloir garantir l'efficacité de l'action associative, garder intact son esprit et s'assurer qu'un fonctionnement démocratique et une bonne utilisation des fonds maintiennent la confiance que jusqu'ici les Pouvoirs publics et les Français ont mis dans les associations, poursuit Pierre Morange⁸.

En France, plus de la moitié des ressources associatives sont d'origine publique et plus de la moitié de ces ressources sont financées par les collectivités territoriales. « La France est le seul pays où le financement associatif soit majoritairement public: État 15%, Communes 15%, Départements 9%, Sécurité sociale 9%, Régions 4%, Europe 2%. Partout ailleurs dans l'OCDE, le financement associatif est d'abord affaire de Société civile et de familles. En Angleterre la *Charity commission recense*, en 2006, 50 milliards de ressources privées pour 190 000 charities⁹ ».

On débat également désormais de la notion d'«entreprise associative », dont certaines dans la logique d'un modèle économique associatif (MEA) qui oublierait, pour ne retenir que celles de la sphère marchande lucrative, la part des subventions de l'État et des organismes publics et sociaux et l'apport du bénévolat. Or, ce dernier est tout d'abord une action non rémunérée, ce qui sous-entend un acte de don, avec un salaire symbolique. Il est ensuite un acte qui se tend vers la communauté, vers autrui. On peut aussi le définir comme un acte non obligatoire, même si, au niveau local, il apparaît important de donner du temps pour la communauté à laquelle on appartient. À la base de l'engagement bénévole, il y a une contrainte d'ordre moral, relevant d'une éthique personnelle axée sur l'altruisme. Le bénévole est un « citoyen actif, qui agit et se sent responsable du quotidien dans la société »¹⁰.

L'évolution de la fiscalité française, depuis 1998, n'est pas pour rien dans ce que certains pensent être une dérive, en liaison avec le dogme européen de la concurrence parfaite ou non faussée, qui a introduit la notion « d'associations lucratives » à l'instar de sociétés capitalistes dont elles empruntent méthodes et idéologie pour en perdre même leur finalité selon l'ouvrage au titre cruel et parfois vrai « *Associations lucratives sans but* »¹¹ du regretté Pierre-Patrick Kaltenbach, qui cite par ailleurs, le fait qu'en 2006, selon le Ministère des Finances, 35 000 associations auraient déclaré 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires à la TVA¹², et qui propose pour en revenir aux fondamentaux de l'esprit

⁸ Rapport d'information déposé par la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales en conclusion des travaux de la mission sur la : Gouvernance et le financement des structures associatives et présenté par M. Pierre Morange, député, Assemblée nationale, 1^{er} octobre 2008.

⁹ Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008) *Associations 2008. Rupture ou Réforme ?*

<http://obral.viabloga.com/files/PROMOTION%20du%20LABEL.pdf>; consulté le 20 avril 2009.

¹⁰ Alain Ramage, (2000) *Bénévoles et salariés, pratiques et problèmes*, Vie associative et démocratie : éloge de la fragilité. *Economie et Humanisme*, n°355, décembre 2000, page 51.

¹¹ Pierre-Patrick Kaltenbach, (1995), *Associations lucratives sans but*. Préface de Philippe Séguin, Denoël, Paris, 1995.

¹² Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008), *Associations 2008. Rupture ou Réforme ? op. cit.*

de la Loi de 1901, le développement d'un label « Gouvernance & Certification AFNOR »¹³.

Ce label associatif mérite un court instant d'arrêt tant il démontre que les plus belles intentions éthiques, en fait, aboutissent à intégrer la dimension économique voire commerciale dans les principes associatifs.

En effet, il a été conçu pour favoriser la confiance du public envers les « associations de qualité ». Sont concernés, outre les associations qui le souhaitent, les financeurs privés et publics, les personnels bénévoles et salariés enfin les populations intéressées par l'action associative. L'attribution du label exige le respect des principes fondateurs de l'association : la liberté d'entreprendre, le désintéressement, un fonctionnement démocratique, sur lequel nous reviendrons. L'application de ces principes implique la mise en œuvre de procédures de transparence et de gouvernance, soumises à la certification d'experts compétents, indépendants, extérieurs aux organisations certifiées comme à leurs partenaires et garantit seule la crédibilité de la démarche. Elle sanctuarise aussi l'idée que l'association, est confortée dans le recours à la vente de prestations à des tiers et non plus seulement à des associés, c'est la mercantilisation des associations.

1-3- La mercantilisation des associations

Les prestations de service assurées à ses clients répondent certes à un besoin social qui représente la finalité de ses actions, mais requièrent la pratique de logiques économiques. Ainsi, le simple fait de rémunérer ses salariés oblige l'association à adopter un esprit commercial et implique une exigence de rentabilité. « Ainsi, une association sans but lucratif exerçant une activité économique d'intérêt général et sollicitant un concours financier public sera qualifiée d'entreprise au sens communautaire et soumise à la réglementation des aides d'Etat pour la partie de son activité qui est « économique »¹⁴, comme le rappelle la circulaire du 18 janvier 2010 qui poursuit ainsi :

Cette notion « d'activité économique » recouvre, quel que soit le secteur d'activité, toute offre de biens ou de services sur un marché donné :

- le fait que l'activité concernée puisse être de nature « sociale » n'est pas en soi suffisant pour faire exception à la qualification d'activité économique au sens du droit des aides d'Etat ;
- le fait que l'entité susceptible de bénéficier du concours public ne poursuive pas un but lucratif ne signifie pas que les activités qu'elle exerce ne sont pas de nature économique ;

¹³<http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-gouvernance-et-gestion-responsable-des-associations-et-fondations>.

¹⁴ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément

Cette contrainte européenne en appelle alors une autre, non moins importante, qui est celle de l'efficacité. Afin de subvenir à des besoins croissants et de s'imposer au monde associatif, de nouvelles caractéristiques de fonctionnement émergent telles que l'intensification du recours au salariat, la rationalisation de l'organisation de la gestion de service, la sélection par critère de compétence professionnelle, etc.

La situation concurrentielle dans laquelle se trouvent les associations rappelle les modèles les plus classiques d'économie d'entreprise. Comme l'évoque Claude Richet déjà en 1990¹⁵, deux éléments propres à la gestion d'entreprise révèlent l'usage de méthodes marketing : le cycle de vie du projet et le portefeuille d'activités. Il n'y a donc aucune nouveauté dans le monde associatif, à développer des activités pour peu que l'on n'oublie pas la finalité. C'est l'esprit du label dont on vient de parler

Ce label donc, volontairement demandé par les dirigeants irait au-delà de la présentation des comptes et de la gestion et reprendrait « la conformité de l'action à la justification morale et sociale affichée, la réalité du rapport à l'idéal tel que revendiqué comme marque de distinction éthique. »¹⁶.

En bon parpaillot libéral et iconoclaste, l'ancien magistrat à la Cour des comptes, spécialisé dans le contrôle des associations que fut PPK, axe comme la question qui m'est posée tous ses regards sur le financement. L'économie sociale ou « Tiers secteur », comme d'aucuns aiment à le désigner, n'est souvent évoqué, comme on n'y insiste pas assez, que par rapport au capitalisme, comme une sorte de « négatif », un « moyen de réparer les excès » de ce dernier, une solution alternative, mais pas un système alternatif, comme le fut en son temps le communisme. « Dans ces théories (de l'économie néo-classique) souvent désignées comme celles du « choix institutionnel », il s'agit de rendre compte des raisons du recours au marché, à l'État ou au secteur non lucratif. Cette approche suppose une séparation entre ces trois «secteurs» et une hiérarchisation, le secteur non lucratif étant adopté comme une option de deuxième rang ou de troisième rang quand les solutions fournies par le marché et l'État s'avèrent inadéquates »¹⁷. Cette problématique a été abordée de manière très complète par Jean-Louis Laville qui considère avec justesse que « les auteurs reconnaissent que les organisations non lucratives, dans un cadre d'information imparfaite et d'agents opportunistes, peuvent avoir une réelle efficacité pour pallier un problème de coût de transaction. La plupart des théories économiques traitant des organisations sans but lucratif s'inscrivent clairement dans une telle perspective. Mais peut-on réduire les organisations et les normes à la résultante d'équilibres d'intérêts individuels ? ». Cette approche théorique ne

¹⁵ Claude Richet, « Bien gérer votre association – Guide du management associatif », M.A Ed., 1990

¹⁶ Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008), *op. cit.*

¹⁷ Jean-Louis Laville, (2009), Du Tiers secteur à l'économie sociale et solidaire, Débat théorique et réalité européenne. <http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/laville.pdf>, consultation du 14 mai 2009.

constitue pas non plus le but de notre présentation¹⁸. Il me semble que cette vision rapetisse notre façon de considérer ce qui constitue l'une des trois colonnes du temple de l'ESS : la colonne associative.

En effet, l'ESS se caractérise depuis son fondement par cet aspect fondateur d'être: La démocratie avant toute chose :

2-La démocratie avant toute chose :

Revenons à la définition simple que Jean-François Draperi donne de l'ESS : « ensemble des activités entreprises selon des principes démocratiques et dont la finalité première n'est pas la rémunération du capital mais la réponse à des attentes non ou mal satisfaites »¹⁹. C'est sur ce modèle que se fonde une grande partie de la croissance du monde associatif comme on l'a vu. Le secteur sanitaire et social représente environ 56% de l'emploi associatif, au travers de trois grands groupes relatifs à la santé (7%), à l'hébergement médico-social (19%) et au domaine social sans hébergement (30%).²⁰

Cette croissance de l'emploi associatif montre aussi une croissance du salariat. C'est bien là, l'une des pierres d'achoppement majeures de notre problématique d'analyse des fonctionnements qui veut que « *les principes démocratiques* » demeurent le constituant fondateur.

2-1- Un consumérisme camouflé sous couvert associatif.

En effet, cette démocratie, qui est fondamentale et essentielle au sens absolu de ces mots, se distingue-t-elle suffisamment des formes de pratiques démocratiques ou de transparence de gouvernement des autres organisations qu'elle puisse servir, sinon de modèle, du moins de justification à l'existence même de cette structure ?

Elle passe par une double exigence, la première est simple à décrire car elle entre dans le cadre habituel de la conception de la démocratie associative classique, c'est la nécessaire participation de militants. Les membres étant des associés convaincus on peut considérer qu'il ne peut y avoir de démocratie que si des « militants » au sens révolutionnaire du terme prennent part aux décisions. La référence la plus indiquée est celle, attribuée par l'historien italien Haim Burstin²¹ à ces « militants » que furent les « *sans-culottes* » et désignant

¹⁸ Jean-Louis Laville, (2008) La gouvernance au-delà du déterminisme économique. Ouvrage collectif sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, intitulé La gouvernance des associations. Éditions ERES, Paris, 2008, 297 pages, page 50.

¹⁹ Jean-François Draperi, (2009) Pour l'économie sociale.
http://www.crida-fr.org/03_actualites/panels/Panel%207%20France/ISTR-EMES%20paper%20Draperi.doc, (consulté le 18 juin 2009)

²⁰ Cécile Bazin et Jacques Malet (2014) : "Les associations face à la conjoncture, 5e édition.", *Recherches et solidarités*, janvier 2014.

²¹ Haim Burstin, (2005), Une révolution à l'œuvre: le faubourg Saint-Marcel (1789-1794). Éditions Champ-vallon, Paris, 928 pages.

cette « population mobilisée par les grands choix idéologiques, mais aussi, tout à fait capable d'en infléchir le sens par le refus ou l'accélération »²². La référence avec la période révolutionnaire nous paraît particulièrement éclairante pour comprendre la différence entre la démocratie formelle des assemblées générales de base et la démocratie militante du véritable engagement associatif. Les études faites sur l'économie sociale, ses principes de gouvernance, son organisation, portent, à de très rares exceptions près, sur des structures de base de cette économie : coopératives, caisses mutuelles bancaires ou assurantielles, associations dont les adhérents ou sociétaires sont des individus, avec le risque souvent noté d'une faible implication, d'une faible participation, le « passager clandestin » des structures classiques, de votes bloqués sur des listes d'inconnus, parfois envoyées au domicile même pour augmenter la participation sans augmenter le contrôle démocratique, sans limitation des pouvoirs attribués aux rares participants des assemblées, ou avec des pouvoirs renvoyés en blanc signifiant une approbation des motions présentées, ou des conseils qui ne se renouvellent pas et où les membres deviennent des notables de l'entreprise sans avoir aucun des risques des actionnaires, faute de capital social, et souvent manipulés par une technocratie qui se fonde sur sa permanence et sa compétence. Gilles Caire et Sophie Nivoix²³ notamment, ont montré que le taux de participation aux assemblées générales de banques coopératives, certes moins locales que les associations souvent, du fait des choix de regroupement des caisses depuis quelques années, avoisinait à 1,5 à 2 % du sociétariat. De plus, cette démocratie formelle, avec des questions écrites préalablement déposées, pour éviter tout risque comme le dénonce une association comme Ap2e²⁴, ne fonctionne qu'une fois par an, en assemblée générale ordinaire!

Dans de nombreuses associations du secteur sanitaire et social qui sont la majorité de l'emploi, avec le sport et l'éducation, les associés réels sont souvent très peu nombreux puisque le travail de l'association est de fournir un service à des membres, âgés en situation de handicap ou de dépendance. Ce sont des associés très théoriques dans le cadre d'un financement principalement public et pour une action qui, si l'on en croit le beau rapport de François de La Rochefoucauld à la Constituante, mais cela paraît si lointain, relève de l'Etat²⁵ !

Certaines associations vont même jusqu'à faire cotiser ces membres, mais à les exclure d'un droit de vote à l'assemblée générale, faisant ainsi de l'association une propriété de bénévoles (souvent très peu nombreux) vendant des services à

²² Daniel Roche, (1998), *Le Peuple de Paris - Essai sur la culture populaire au XVIII^e siècle*. Fayard, Paris, 320 pages.

²³ Gilles Caire et Sophie Nivoix, (2012), « La démocratie sociétariale « vue d'en bas » Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *RFG* 2012-1, n°220.

²⁴ <http://www.ap2e.info/bancassurance/>

²⁵ Premier rapport du Comité de mendicité : Exposé des principes généraux qui ont dirigé son travail, par M. de La Rochefoucauld-Liancourt, Assemblée nationale constituante (1789-1791). Comité de mendicité, Paris : De l'Imprimerie nationale, 1790. 15 p. ; 20 cm. « Imprimé par ordre de l'Assemblée nationale »

ce qu'il faut appeler des clients plus que des membres d'une association : Un consumérisme camouflé en quelque sorte sous couvert associatif.

2-2- Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

C'est bien cette forme de déviance qui guette toute association. S'y ajoute, une deuxième exigence. Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

Il ne s'agit pas tant de cette « participation » aux fruits de l'entreprise, commencée avec la difficulté qu'on sait par le général de Gaulle en 1967, mais peut-être plus de ce qu'il appelait de ces vœux dès 1948, sous le nom d'association justement : « Oui ! Nous voulons l'Association du travail, du capital, de la direction. Mais dans quel cadre? Je réponds : dans le cadre de l'entreprise. C'est en effet dans l'entreprise que les travailleurs, les capitalistes, les dirigeants, collaborent d'une manière pratique.

Quelle forme prendra l'Association? Je réponds. Celle de contrats de société, passés sur pied d'égalité entre les divers éléments, les engagements les uns vis-à-vis des autres, mais évidemment de types très divers, suivant la nature, la dimension des entreprises. « Les modalités de l'association chez Renault ne sauraient être les mêmes que celles du garage Victor. »²⁶

Sur pied d'égalité, on est loin bien sûr de ce qui se passe dans le monde de l'entreprise dite capitaliste, avec le triomphe des théories des droits de propriété des *share holders* ou de la théorie de l'agence, pour ne citer brièvement que quelques-unes qui constituent la pensée économique dominante du *mainstream*, mais bien aussi des pratiques de gouvernance du monde associatif. « Il est évident que les théories économiques privilégient certaines dimensions d'analyse au détriment d'autres. Ainsi, la plupart de ces théories se focalisent principalement sur la dimension productive des associations et, ce faisant, négligent leur dimension plus politique, notamment via le déploiement d'activités de plaidoyer « e advocacy and lobbying » mais aussi plus fondamentalement via la quête de démocratie au sein de la sphère économique »²⁷.

Bien pire encore, pour ces chantres d'un droit quasi absolu du « droit de propriété, seul permet de créer des structures efficaces et surtout justes. » On ne peut pas dire qu'il existe différents modes d'organisation de la responsabilité sociale (ou responsabilité à l'égard d'autrui) ; il y en a un seul : la définition des droits de propriété. Le marché en est la résultante éventuelle, mais ni nécessaire ni suffisante. S'il est fondé sur des droits de propriété, il est alors le seul système d'échange qui repose effectivement sur la responsabilité. Le secteur associatif,

²⁶ Le Général de Gaulle s'adresse aux délégués des groupes d'entreprises du R.P.F., Vélodrome d'hiver, Paris, 14 décembre 1948,.

²⁷ Jean-Louis Laville, (2008) in *La gouvernance des associations*, sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville. Éditions ERES, Paris, 297 pages, page 50.

par exemple, l'économie sociale, si à la mode, sont des structures floues qui ne permettent pas l'exercice correct des responsabilités.»²⁸.

L'on peut objecter encore, et l'on a raison, que le salariat lui-même constitue l'obstacle juridique majeur à la participation des salariés à la gouvernance de l'association qui les rémunère puisqu'il y a bien une forme lucrative à ce salariat.

Cette non-participation des salariés à la gouvernance est donc le fruit apparemment contradictoire et vient du fait qu'ils ne participent pas « du droit de propriété » comme les bénévoles, mais aussi qu'ils sont frappés de l'anathème de la lucrativité, interdite par la loi de 1901.

Toutefois l'absence de participation démocratique pour les salariés s'accompagne également de la dépossession des sociétaires, du désintérêt pour la « chose publique » de ce consommateur individualiste qui s'est substitué au citoyen, comme on l'a vu, mais aussi du fait de la technicité des choses à débattre, devenue l'apanage d'une nouvelle catégorie salariée qu'est la techno-structure.

2-3- Une absorption de la démocratie par la techno-structure

Le recours à des professionnels de la gestion financière apparaît progressivement aux différentes parties prenantes (salariés et syndicats, entreprises, législateurs, intermédiaires financiers) comme une évolution souhaitable »²⁹. Cette technicité qui n'est pas que financière envahit l'espace associatif. L'on assiste un peu partout sous l'effet des normes que j'ai dénoncées, avant bien d'autres, en fustigeant ce que j'appelais alors, la « gestionite »³⁰ qui aboutit de fait, à la mise à l'écart des bénévoles mêmes impliqués. Les ARS par exemple, mais les conseils généraux font de même, s'ingénient à préférer les structures gestionnaires et de préférence de grande taille, à la multiplicité des associations souvent gérées par les familles pour répondre aux besoins de leurs enfants ou de leurs proches. C'est tout particulièrement le cas dans le domaine du handicap où au nom d'« une sécurité et d'une continuité des soins », on préfère la gouvernance par un cadre dirigeant extérieur à l'affection des familles !

Propriétés collectives de leurs sociétaires, les associations disposent pourtant d'atouts incontestables. Et pourtant, elles se reprochent (ou les techno-structures qui s'y sont imposées ?) leur différence face à une profession de plus en plus « professionnalisée » et « technicienne ». À ces professionnels, l'éléu bénévole apparaît idéologiquement désuet et inadapté. Le pouvoir des techno-structures, lié à la techno-structure politique, a souvent profité des réglementations imposées pour reléguer au rang des accessoires les élus et donc les sociétaires. « N'est-il dès lors pas normal qu'à la banalisation de l'activité

²⁸ Pascal Salin, (2000), *Libéralisme*, Odile Jacob, Paris, 500 pages, pages 105-106

²⁹ Sabine Montagne, (2000), *Les fonds de pension dans l'économie américaine*. La Lettre de la Régulation, n° 24 septembre 2000, page 1.

³⁰ Philippe Naszályi, (1996), « La gestionite », *direction et gestion des entreprises*, n°155-156.

réponde une banalisation du sociétariat ? » s'interroge Gilles Caire qui a analysé de nombreuses assemblées générales

Ce professionnalisme correspond à la définition que John K. Galbraith a mis en lumière en dégagant l'idée dès 1967³¹, de l'apparition de la techno-structure induite par les progrès de la technologie qui aboutissent au fait que les décisions des entreprises et donc des associations n'appartiennent plus à la classe des détenteurs de capitaux ou propriétaires ici, des militants là, mais à une catégorie nouvelle qui se distingue et s'impose par ses connaissances technologiques et organisationnelles : les gestionnaires. C'est par sa force intrinsèque que cette bureaucratie parvient à imposer certains choix à ses clients, dans le cadre de la filière inversée. Le comte de Saint-Simon écrivait déjà, il y a près de deux siècles que « L'administration des choses remplacera le gouvernement des hommes », véritable préfiguration de la techno-structure de James Burnham ou de John Kenneth Galbraith.

3- Vers une évolution nécessaire de l'association pour intégrer les salariés à la gouvernance ?

Nous l'avons rapidement évoqué, le développement économique dans une sphère marchande est quasi consubstantiel au droit des associations. L'on est bien loin désormais et bien souvent, des recettes des six manifestations de bienfaisance ou de soutien organisées dans l'année³² à leur profit exclusif par les organismes sans but lucratif et qui sont exonérées de TVA. D'ailleurs, pour bénéficier de cette exonération de TVA, les associations doivent, depuis le 1er janvier 2008, inscrire dans un compte distinct leurs opérations non soumises à la taxe sur la valeur ajoutée³³. C'est une sorte de pousse au crime de la part du Trésor public !

L'Etat, les collectivités locales, les besoins sanitaires et sociaux, mais aussi sportifs, culturels ou urbains font de la gestion associative un moyen commode de gestion. Cette reconnaissance que nous venons de voir, s'accompagne d'une professionnalisation qui favorise aussi le développement du salariat, dans des conditions parfois précaires, mais dont toutes les statistiques nous démontrent qu'il est plus durable et solide que celui des entreprises privées. Malgré la crise, ou peut-être à cause de la crise, le secteur associatif dispose d'un nombre d'emplois supérieur de près de 10% à ce qu'il était début 2006, alors que l'ensemble du secteur privé se retrouve à peu près au même niveau.

3-1 la difficile quadrature du cercle : entre démocratie et impératifs juridiques

Il est donc indispensable que l'on trouve un moyen d'associer les salariés à la gouvernance des associations sous peine de vider de son sens le principe même

³¹ John Kenneth Galbraith, (1967), *The New Industrial State*, traduction française: Le nouvel État industriel, Essai sur le système économique américain. éd. Gallimard, 1968, 421 pages

³² Article 261-7-1° c) du Code général des impôts

³³ Décret n° 2007-566 du 16 avril 2007 modifiant l'article 209 de l'annexe II du CGI.

de démocratie. Il est tout aussi indispensable d'associer les collectivités à la gestion de services qui, malgré les effets d'une mise en concurrence voulue notamment par la loi Borloo, sont vitaux pour les populations fragiles. Avec ce corollaire qui concerne les associations que « la diversification très grande des activités locales et la nécessité pour les collectivités locales de répondre aux demandes multiples de la population ont eu tendance à exposer davantage les ordonnateurs au risque de la gestion de fait ». ³⁴

La démocratie, mais quelle démocratie ? Dans une association telle que l'a envisagée la loi de 1901, la démocratie semble simple à mettre en place puisque la réunion de « 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 » permet de désigner les organes dirigeants. La forme d'organisation est libre, mais n'offre que peu de problèmes de fonds. Il n'en est pas de même pour ce j'ai appelé naguère une « association entrepreneuriale »³⁵ puisque les membres sont normalement les bénéficiaires (personnes âgées ou en situation de handicap, voire leur famille) pour lesquelles des salariés prodiguent « leur activité ».

Deux problèmes que le statut associatif ne permet pas de régler et qui pourtant sont d'une grande importance si l'on veut à la fois garantir que la démocratie réelle n'est pas un vain mot en ESS et que le service aux bénéficiaires ou aux usagers, plus qu'aux clients que sont les personnes dépendantes, n'est pas abandonné par les tutelles publiques. Le principe de « non lucrativité » retenu par la loi de 1901 aboutit en droit, à l'exclusion des salariés des organes dirigeants. La situation des bénéficiaires souvent fragiles voire frappés d'incapacité juridique, en fait des membres passifs pour la plupart.

Les statuts de l'association que j'ai été appelé à diriger, dans leur forme initiale avaient d'ailleurs consacré ce fait en instituant pour l'assemblée générale : « un collège « bénéficiaires » : constitué des personnes utilisant les services de l'association qui avaient voix consultative (article 6). Prélever une cotisation annuelle (20 €) sur chaque bénéficiaire, tout en ne leur permettant pas de prendre part aux décisions, apparaissait, choquante et pouvait, sans aller jusqu'à la qualification pénale d'«abus de faiblesse », apparaître comme une exploitation de la vulnérabilité. De toute manière, la pratique niait toute démocratie

En effet, comment imaginer une structure de 170 salariés comme on en trouve dans le Service d'Aide à Domicile avec cinq à six administrateurs bénévoles qui eux seuls en droit, exercent le pouvoir. De fait, excluant les salariés et les bénéficiaires, de toutes les décisions, lorsque j'en suis arrivé à la tête, l'association réservait le pouvoir de décision à un collège « fondateurs », membres de droit, les fameux bénévoles. Leur bon-droit était tel d'ailleurs qu'ils

³⁴ <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/gestion-fait>

³⁵ Philippe Naszályi (2001) L'association est-elle un moyen de répondre aux défis de la mondialisation ? Ou petit essai sur la nouvelle association entrepreneuriale, *Humanisme et Entreprise*, n°248, août 2001, 12 pages.

n'avaient même pas envisagés leur propre disparition. Un deuxième collègue « institutionnels » « réservé aux élus des communes avec lesquels un partenariat est réalisé » (article 6) était bien prévu, mais outre que leur nombre était limité à trois représentants, il y avait quelques obstacles juridiques à leur présence dans le cadre de la réglementation européenne rappelée par la circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010³⁶ pour éviter de tomber sous le coup de la « gestion de fait »³⁷.

Cette question de démocratisation n'est donc pas aussi simple à régler que l'énoncé le laisse penser. En effet, le salariat dans ce qu'il a de lien de subordination, est par essence un régime plus protecteur que celui qui fait de vous un co-responsable d'une structure. L'exemple de la transformation de l'association Ôkhra, créée en 1994 et devenue en 2004 une SCIC est éloquent. Les péripéties que j'ai vécues pour essayer de faire passer une association dont la légitimité des bénévoles me paraissait peu fondée, en SCIC pour y associer les parties prenantes apportent des éclairages sur ce qui se peut, ce qui se pourrait ...

C'est plus en praticien qui s'interroge qui peut avancer quelques pistes dans cette dernière partie qui ouvre le débat.

3-2- Une expérience d'adhocratie des parties prenantes :

Avec plus de 150 salariés, au début, et approchant les 190, (130 ETP) à la fin, la structure associative que j'ai dirigée de 2009 à 2012, (vice-président de 2007 à 2009) entre évidemment dans le cadre théorique de la firme. La confrontation avec les délégués du personnel devait amener au choix d'une évolution de la gouvernance vers un modèle innovant, même s'il est en marge des règles régissant les associations. Dès 2008, nous suggérions au Président de rencontrer les salariés, au moins par plaque géographique afin de marquer que les « élus » n'étaient pas assimilables à un patronat de type classique. Cela paraissait la moindre des choses, dans le cadre du monde de l'économie sociale et solidaire. Il nous paraissait important que les personnels, placés qu'ils étaient, dans une position de " retrait",³⁸ par leur faible investissement dans la structure et leur dépendance voire leur hostilité à l'égard des dirigeants, adhèrent au projet associatif, dans lequel l'individu se fond dans le groupe de travail, puisque le collectif permet la « fusion » au sens où Renaud Sainsaulieu l'entend.

En effet, l'appartenance de l'association au secteur de l'Economie sociale, exclut d'emblée de lui appliquer la définition « friedmanienne » des années 1970, de la recherche du profit comme seul moteur de son action. Dans une association, il

³⁶ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément, JORF n° 0016 du 20 janvier 2010, page 1138.

³⁷ Article 60-XI de la loi du 23 février 1963, modifié par l'article 22 de la loi du 10 juillet 1982

³⁸ Renaud Sainsaulieu, (1977), « L'Identité au travail, Les effets culturels de l'organisation », *Presses de la FNSP*, Paris,

est bon de le répéter, il n'y a pas de propriétaires qui peuvent définir les objectifs et le fondement conceptuel de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) ! L'absence de capital d'une association, ce qui dans notre cas n'a pas manqué par ailleurs de créer des problèmes de fonds propres et de garanties bancaires, annihile l'idée de la *shareholder value*. Le caractère d'intérêt collectif, l'« altruisme rationnel »³⁹ s'oppose en tout point à la conception de « l'égoïsme rationnel » d'Ayn Rand⁴⁰ qui inspire une large frange du capitalisme dominant. L'absence d'actionnaires en revanche, notamment dans les associations permet de s'adosser au principe de la théorie des parties prenantes⁴¹ qui nous font considérer les salariés comme les véritables propriétaires de la firme et seule « partie prenante interne ». Cette conception qui est nôtre et que nous avons mise en place du moins partiellement, est infirmée évidemment par le droit français comme nous l'avons vu :

*"Parce que la valorisation du capital humain est devenue une question cruciale, dans un environnement très concurrentiel, un nombre croissant d'entreprises place l'engagement des salariés au centre de leur politique RH"*⁴². Cette formule mise en valeur par le patronat français, illustre les deux aspects qui animaient également notre démarche :

- partir du principe que le « savoir-faire » des employées à domicile est un « capital humain » au sens où Theodore W. Schultz l'a entendu⁴³. Il est la seule richesse et même dans le cas des associations, le seul capital. Cependant c'est un des paradoxes du secteur de l'aide à la personne que d'avoir prolétarisé et fragilisé le capital unique constitué par les « intervenants ». Cela contrevient à la théorie qui énonce que « *les personnes dont ... le savoir-faire (est) plus élevé ont presque toujours tendance à gagner plus que les autres.* »⁴⁴. Ce fait général pour le secteur, est grandement favorisé par le système de financement, comme nous le reverrons.
- « mobiliser l'engagement des salariés ». Offrir au seul capital, le droit de participer à la gouvernance d'une association, puis comme nous le verrons, à créer une appropriation du l'outil de travail, était notre conception

³⁹ Françoise de Bry (1998), « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? », in Mahieu F.R. et Rapaport H. (éd.), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, pp. 161- 189.

⁴⁰ Ayn Rand, (1964), *The Virtue of Selfishness*,

⁴¹ R -E. Freeman, (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*,

⁴² MEDEF (2009), « La place de l'Homme dans l'entreprise, le management du XXI^e siècle »

⁴³ Theodore W. Schultz, (1961) Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1. (Mar, 1961), pp. 1-17.

⁴⁴ G.,S. Becker, (1964,.) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-04120-9

initiale. L'objectif à terme était bien de transformer la structure juridique associative en une coopérative en associant dès le début, les représentants élus du personnel qu'étaient les délégués syndicaux, sitôt passé les frictions et incompréhensions culturelles.

A partir du changement de présidence, en septembre 2009, il nous apparut qu'il fallait d'une manière pragmatique, mais réelle, associer les salariés, par leurs représentants, à la gouvernance de leur outil de travail selon l'idée que « toute théorie de l'organisation s'accompagne inévitablement d'une philosophie de l'être humain puisque les organisations sont composées de membres qu'il faut prendre en considération d'une manière ou d'une autre »⁴⁵. En effet, la crise qui risquait de mettre en faillite la structure, ne mettait pas en jeu un conseil de bénévoles, dont ni l'intérêt matériel (pas de capital) ni l'emploi n'étaient en cause, mais bien un corps de salariés à unifier pour le maintien d'un service d'intérêt général et qui risquaient le licenciement. De 2009 à la cession en mars 2012, l'association est régie de fait, par un conseil d'administration où ont pris place les délégués du personnel, (légalement sans voix délibérative), mais ou de fait, les décisions sont prises par consensus et où aucune information n'est célée au personnel.

Pour sortir du flou méthodologique, je me suis inspiré pour cela des «degrés de la participation», nés des politiques participatives de la ville⁴⁶. Cette échelle pose un niveau optimal, mais toujours atteignable qui se situe lorsque les «habitants», ici les salariés, sont associés au niveau de la gestion. Dans notre cas, les déléguées élues du personnel siégeaient et au Bureau, et au conseil d'administration. Lors des séances au Tribunal de Grande Instance d'Évry, une majorité d'entre elles se déplaçait pour nous soutenir. C'est cette procédure qui a influencé le Tribunal, malgré l'extrême résistance d'une présidente hostile. Il ne s'agit pas de défense syndicale comme on en voit, mais d'une participation selon des degrés :

- ♣ 1/ délégation de pouvoir, cogestion : participation des déléguées du personnel au Conseil d'administration et Bureau (voix consultative pour respecter la loi de 1901).
- ♣ 2/ contrôle : cette échelle n'était pas pertinente puisque la cogestion existait ;

⁴⁵ J-G, March, & H-A., Simon, (1958), « *Organizations* », New York: Wiley, 498 pages.

⁴⁶ Pascale Thys (2002), « Le mandataire communal un acteur de participation », *Les Cahiers du développement social urbain*, n°35, septembre : Formes légales et initiatives locales de participation. Entre logiques d'efficacité et construction de la démocratie locale, 39 pages, page 2.

- ✧ 3/ concertation : les déléguées du personnel ont mis au point un système où elles faisaient participer les salariés (essentiellement de terrain : auxiliaires de vie...) aux engagements gestionnaires. On notera la décision concertée d'accepter, lors des crises de trésorerie, le paiement échelonné des salaires : 60 % au 5 du mois (et tous les salaires inférieurs à 1.000 €), 20 à 25 % ensuite vers le 15 du mois, solde vers le 20), les salaires les plus élevés des cadres de secteur et du directeur, lorsqu'il y en avait un, étant impactés plus fortement. Cet accord non écrit a fonctionné 3 mois sous ADSA et les 2 premiers mois de la reprise avec 3ASM ;
- ✧ 4/ consultation et information : (deux degrés que notre modèle réunit car il s'adresse à des salariés basés sur 4 sites, – d'où plusieurs réunions sur site en général sans moyen de locomotion). De plus, la législation entraînant le paiement comme temps de travail de ces réunions et la nécessité de trouver des intervenants disponibles pour les bénéficiaires, il n'y eut que peu de réunions annuelles (2 à 3). On ajoutera la difficulté à utiliser une sémantique compréhensible de tous, de la part du Président, parfois les déléguées du personnel venant expliciter. Ces réunions ne sont pas toujours calmes.

De cette pratique, il faut conclure que si l'on retient les trois degrés de participation des membres à leur structure «communautariste»⁴⁷, ici ADSA, on peut évaluer à :

- ✧ 10-12 % les salariés en état d'aliénation,
- ✧ 80-85 % susceptibles d'une implication calculée,
- ✧ 3-10 % capables d'une implication morale.

On est assez loin d'un modèle démocratique souhaité et vécu en ESS !

Notre expérience, par nature limitée, ne peut se proposer de donner une définition ni une justification de l'association en tant que telle. Il existe donc une manière d'appréhender une forme de production de services en distinguant ce qui est source et finalité, le propriétaire. «L'identité mutualiste en Europe a une consistance dont la solidarité, la non-lucrativité, le fonctionnement démocratique, la liberté d'adhésion et la recherche du bien-être des membres sont autant d'éléments concrets d'un mode de gestion singulier», comme le souligne en substance⁴⁸.

⁴⁷ Amitai Etzioni, (1967) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press.

⁴⁸ Olivier Boned (2006) Est-il légitime de parler d'identité mutualiste en Europe ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 2006, n °299, pages 9-23.

Ne pas rémunérer le capital, qui est le principe fondateur des différentes théories de la firme, justifie en soi la distinction qui s'opère entre ces deux formes d'organisation.

Cet axe est par essence politico-économique et se nourrit des résultats et observations empiriques du premier. Toutefois, analyser la gouvernance permet d'appréhender l'organisation non plus sous un angle fonctionnel ou sous une dimension culturelle mais par une approche politique où le pouvoir apparaît comme l'enjeu d'affrontements entre différents acteurs. Pierre Jarniou et Pierre Tabatoni ont exposé un modèle qui peut convenir à notre approche qui est celui de l'entreprise comme système politique « Dans cette approche, l'entreprise n'est plus considérée comme un acteur purement économique, mais comme une coalition de groupes et de personnes aux intérêts et aux objectifs spécifiques et parfois divergents.⁴⁹ »

Ainsi, «l'action collective des détenteurs de capitaux existe bien, et depuis longtemps.»⁵⁰, de la même manière, la rémunération et le pouvoir de contrôle de division entre le travail administratif et le travail opérationnel. Cela est rendu obligatoire de fait, par le mode de calcul des charges, des impôts et même du prix de l'heure, dans le secteur de l'aide à la personne. Il est vrai que la structure juridique hybride, entre association et coopérative, ne peut qu'interroger par son instabilité, tant il est vrai aussi que la confrontation entre une adocratie opérationnelle et une bureaucratie comme le sont les caisses de sécurité sociale, de retraite et les services du Conseil général, peut devenir « anarchique, si tout le monde se bat contre les problèmes temporaires, tandis que les principes de base sont ignorés »⁵¹. C'est un écueil qui peut arriver à tout moment, puisqu'aucun texte ne régit cette pratique : une désintégration du modèle hybride, une confiscation du pouvoir ou une absence de gouvernement... Ce qui ne manque pas de poser aussi le rôle du Manager... Se concentrer sur la démocratie évite également de trancher et donc, permet de dépasser cette querelle théorique entre les Anglo-saxons et les Européens à propos du « *non-profit sector* ». Pour les premiers, comme d'ailleurs pour les administratifs du Conseil général de l'Essonne, une coopérative, même d'intérêt collectif, est dans sa finalité « à but lucratif », et donc hors du champ du « *non-profit* ». Les seconds, en particulier les Français, en font eux, une composante de l'Économie sociale et solidaire, en considérant sa «lucrativité limitée»... Construire une forme de gouvernance qui tienne de l'association (à but non lucratif) et de la coopérative, est donc un challenge conceptuel. Pour conclure très provisoirement, en se référant à H. Mintzberg toujours, en prémisses à l'approfondissement de nos recherches, l'on ne peut que rappeler que ce dernier défend la thèse qu'on ne peut pas former un gestionnaire dans une salle de classe car le management n'est pas une science. Gérer, c'est agir par intuition, bien souvent. Il reste à résoudre de nombreuses questions théoriques qui ne

⁴⁹ Pierre Jarniou et Pierre Tabatoni, (1975), Les systèmes de gestion, Paris, PUF, page 130.

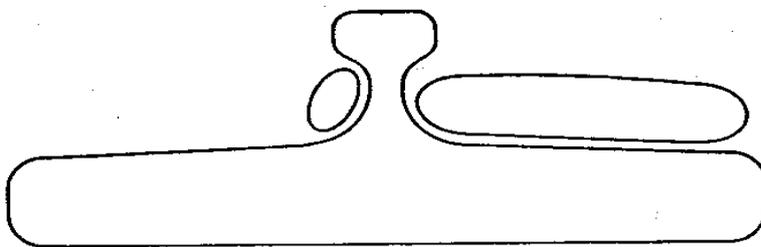
⁵⁰ Michel Offerlé (2009), *Sociologie des organisations patronales*. Repères, La Découverte, Paris, 124 pages, page 10.

⁵¹ T.-J. Peters et R.-H. Waterman (1982), *In search of excellence*, New York, Harper & Row.

peuvent selon nous, que s'appuyer sur des pratiques réelles. Dans l'esprit de Marcel Mauss qui sacrifiait au culte tout empirique des faits et du concret, «ce foisonnement gigantesque de la vie sociale, de ce monde de rapport symbolique»⁵², il tente d'apporter quelques éléments de réponse et beaucoup de questions. Intégrées à l'Économie sociale et solidaire, mais dans le cadre d'un marché, elles concernent l'implication au travail, la précarité et la formation, l'organisation et les structures en lien avec la stratégie, le droit et la fiscalité comme instruments d'optimisation de la gestion... Cette démocratie qui nous semble être fondatrice de toute l'ESS et que nous cherchons à définir dans tous nos travaux, nous permet d'envisager une ou des forme(s) nouvelle(s) de gouvernance adaptée(s) au « *non-profit sector* » qu'on a tenté d'appeler « une adhocratie des parties prenantes »...

En fait, la «gestion de crise» que nous avons faite a favorisé cette expérience peu usuelle. Cette tentative dont nous avons essayé de décrire et de conceptualiser les étapes, parfois chaotiques, a permis de créer une structure hybride, une «adhocratie», entre l'association et la coopérative, en y associant les parties prenantes internes que sont les bénévoles et les salariés. Cette expérience, qui se situe dans ce secteur particulier de l'aide à la personne, nécessite que l'on s'arrête un instant pour en signaler les principales caractéristiques.

La solution trouvée à ADSA⁵³ et à la suite par l'association repreneuse : 3ASM comme la presse professionnelle le souligne⁵⁴, s'inscrit dans cette adhocratie fonctionnelle, selon la définition qu'en donne Henry Mintzberg (1971).



que nous avons essayé de schématiser ainsi :

- une courte direction que H. Mintzberg qualifie d'entraînante ou charismatique,
- une cellule compta-finances-DG à droite du Président,
- un encadrement de «responsables ou chefs de secteurs et de planificateurs des horaires).
- Chacun est en liaison fonctionnelle avec la force vive de l'association, à 99,5% féminine, constituée des intervenants au domicile des patients.

⁵² Marcel Mauss (1923-24), « Essai sur le don », in *l'Année sociologique*, seconde série.

⁵³ Président de cette association du 28 septembre 2009 au 24 mai 2012, après en avoir été le vice-président délégué du 22 juin 2007 au 28 septembre 2009.

⁵⁴ «Le combat pour la survie d'une association de salariés», *Tsa, l'actualité de l'action sociale* n° 42, mai 2013, pp. 24-28.

Cette forme d'adhocratie est bien une organisation capable de s'adapter aux contraintes engendrées par un environnement complexe et instable, et dont le personnel, par son expérience quasi unique auprès de personnes fragilisées, plus que par sa formation, répond bien au critère de « hautement spécialisé ». Il y joue un rôle de premier plan. Qualifier l'organisation du personnel d'une structure d'aide à la personne, dont tous les analystes déplorent la faible implication et la faible formation à une structure *adhocratique* dont l'un des modèles est Google, n'est pas l'un des moindres des paradoxes de cette expérience qui démontre que les organisations existent pour les individus et non l'inverse. « Les technologies (et assister à son domicile une personne âgée ou en situation de handicap est une connaissance technique et une technologie) sont de plus en plus compliquées, le poids des savoirs est de plus en plus important. Il faut davantage créer en équipe, rassembler des informations de nature et d'origine différentes. Dans un tel contexte, ce n'est pas l'autorité qui compte, mais la connaissance. La technologie, la connaissance, la créativité, le travail en équipe : tout cela pousse les organisations vers l'adhocratie. »

Cette tentative, a permis de créer une structure hybride, une « adhocratie », entre l'association et la coopérative, en y associant les parties prenantes internes que sont les bénévoles et les salariés. Cette expérience qui se situe dans ce secteur particulier de l'aide à la personne n'est pas originale en soit dans l'ESS, puisque de grandes mutuelles le pratiquent. Elle est simplement une évolution souhaitable de la gouvernance associative qui peut aussi se tourner vers une forme idéale plus aboutie : la SCIC.

3-3 un souhait inachevé : la SCIC

Si le droit français interdit à ceux qui tirent un revenu (le salaire en est un) de l'association d'en exercer la gouvernance sous peine de requalification de l'association en structure lucrative, ce qui contrevient à la lettre et à l'esprit de la loi de 1901, cela devient légitime pour peu que l'on adhère à la forme juridique de la coopérative. Cela peut conduire et nombre d'auteurs tentent de le faire, de se rapprocher des instruments et des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui se développe dans l'univers capitaliste et « suppose une conception de l'entreprise de type institutionnaliste et partenarial qui la reconnaisse comme un lieu de controverses »⁵⁵.

Toutefois, du fait même qu'elles exercent une activité au profit de leurs membres, les coopératives n'entrent généralement pas dans le « *Third sector* » ou « *non-profit sector* » suivant le modèle des auteurs anglo-saxons. Au contraire, les Européens et notamment les Français, privilégient les valeurs du modèle coopératif pour en considérer l'utilité sociale, l'égalité des salariés-coopérateurs et la démocratie du pouvoir : « Les coopératives constituent un

⁵⁵ Michel Capron, (2005), Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p. 51.

modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés. ⁵⁶». La dimension politique ou militante est un élément historiquement constitutif du principe coopératif, mais toujours actuel : « Dans tous les cas, la création d'une Scop (coopérative) est un combat. C'est un acte de résistance de la part de la communauté de travail. C'est aussi, de plus en plus, une adhésion à une autre manière de concevoir le travail, les rapports au sein d'une entreprise, la répartition des pouvoirs et de la richesse produite. L'esprit coopératif souffle sur les braises de la crise économique... » ⁵⁷.

La coopérative donc et plus encore sa forme nouvelle, coopérative d'intérêt collectif (SCIC), née de la loi de 2001, s'inscrit, avec ses particularités juridiques, dans cette conception entrepreneuriale qui fait de la personne morale, un élément de l'intérêt social pris au sens de sociétal. Cela veut dire que l'association, ici, comme la « société » prise au sens capitaliste de firme, est autre chose que sa simple traduction anglo-saxonne de « *company* ». « Les prérogatives exercées dans l'entreprise ne sont pas celles d'un propriétaire dont on veut assurer l'autonomie ; ce sont celles d'un détenteur de pouvoir (grâce à des dispositions constitutionnelles) dont on veut assurer que ses prérogatives soient exercées dans le respect des finalités auto-définies de l'entreprise, dans le respect des individus et intérêts affectés. » Cette conception définie par Jean-Philippe Robé⁵⁸ s'applique évidemment mieux aux coopératives qu'aux entreprises capitalistes, même si la conception française comme le souligne Michel Capron, par « la forme juridique de « société », fait de cette « personne morale, une véritable institution sociale en lui reconnaissant un « intérêt social » (intérêt de la société dans son ensemble) »⁵⁹. L'ambiguïté du français qui fait appeler « société » à la fois une entreprise capitaliste et la structure sociale même d'un pays, n'est ambiguë qu'au premier abord. En effet, réunion de citoyens égaux qui ont choisi de vivre ensemble et constituent la Nation, dans son concept né de la Révolution française ou choix de particuliers de constituer une « entreprise » pour accomplir une action économique ou non, lucrative ou non, tout se réfère en fait à l'« *affectio societatis* », première pour les constituer. Ce concept politique ou philosophique que la sémasiologie exprime, explique la difficulté à appréhender les « entreprises » et manifeste leur rôle dans les deux cultures. Cette conception « française » aboutit à privilégier une responsabilité « sociétale », définie par la Commission européenne comme « la

⁵⁶ Déclaration sur l'identité coopérative, Coop FR, 2010

⁵⁷ Jean.-Paul Biolluz (2014), <http://www.nord-social.info/front/Pages/accueil.php>, 3/04/2014

⁵⁸ Jean-Philippe Robé, (2011) « L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde du pouvoir », Collège des Bernardins, avril 2011,

⁵⁹ Michel Capron, (2005), *ibid.*

responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »⁶⁰.

La coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dans le cadre de l'Economie sociale qui était le nôtre, répondait donc parfaitement bien à notre conception affirmée de permettre aux salariés, ce « capital humain » de diriger leur outil de travail, mieux que dans une association. En effet cette forme juridique oblige à avoir au moins trois parties prenantes au capital, dont deux sont obligatoirement les salariés et les bénéficiaires (ou clients). Le principe de l'intérêt social ou sociétal y ajoute au choix un troisième intervenant (avec un maximum de cinq) qui peut être constitué de personnes morales lucratives ou non, de bénévoles et de collectivités publiques. Dans notre cas, le blocage est venu de l'administration. Si le soutien personnel du Président du Conseil général qui a bien compris que dans une forme coopérative de type SCIC, les collectivités locales peuvent réapparaître dans la gestion d'un service social que d'aucuns considèrent non pas marchand, mais d'intérêt général voire public, il n'en a pas été de même des services administratifs du Conseil général. En effet, la forme de société de capitaux qui est le fondement juridique d'une coopérative était un empêchement pour la Direction des Personnes âgées et handicapés de l'Essonne à accorder à la structure qui reprenait le statut d'Etablissement autorisé selon la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Or cette loi si, elle impose des règles nouvelles par rapport à celle de 1975, en matière d'évaluation et de prise en compte des patients, permet, aux structures de maintien domicile (SAD) de bénéficier de la garantie du Conseil général pour la fixation du prix de l'heure et l'avance de trésorerie en début de mois, de la facturation dite APA,

Conclusion

L'article 28 bis de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947 dispose que : « Les associations déclarées relevant du régime de la loi du 1er juillet 1901 ou de la loi du 19 avril 1908 applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin ou de la Moselle peuvent, dans les conditions fixées ci-dessous, se transformer en société coopérative, régie notamment par la présente loi, ayant une activité analogue. Cette transformation n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. » Le changement de forme juridique, de l'association repreneur est donc une possibilité. Les modifications juridiques et fiscales voire culturelles de l'Administration en sont un préalable, pour ne pas déstabiliser le modèle économique qui fonctionne bien.

Comment concilier l'ensemble des questions qui se posent ? Le secteur d'activité particulier par son public, l'intervention de la puissance publique, au moins par le rôle du Conseil général, l'illégitimité ou la légitimité limités de fait, des bénévoles et l'illégitimité en droit, des salariés dans les prises de décisions, avec l'absence, pour le moment de la partie prenante que constituent les clients, à considérer ici dans l'acceptation social de « bénéficiaires », sans oublier leurs familles, est pour

⁶⁰ J.-Ph.Robé, (2011), *ibid.*

le moment sans réponse juridiquement stable si l'on reste dans le cadre de la loi de 1901.

« Le vrai problème est peut-être alors l'absence de croyance des dirigeants élus dans la possibilité de construire un projet alternatif au fonctionnement financier capitaliste. Il y aurait une seule route, un seul chemin⁶¹», comme l'écrit Gilles Caire en parlant des banques coopératives, mais n'est-ce pas ce que déjà Max Weber écrivait en 1906 : « le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme⁶²».

Quelques éléments bibliographiques

L'aide à la personne : service ou économie ? (2008), actes du colloque, UEVE, <http://dtse.hautetfort.com/media/01/02/1727586284.pdf>

Abhervé, Michel et Dubois, Pierre, (2009), Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale, *Journal du Mauss*, 23 janvier

Akrich, Madeleine, (2013), « Co-construction », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863.

Alter, Norbert, (2009), Donner et prendre : La coopération en entreprise, Paris, La Découverte, 2009, 231 pages.

Bachet, Daniel (2007), Les fondements de l'entreprise, Editions de l'Atelier, 256 pages

Benoit, Jacques, (1994), L'entreprise démocratique, en collaboration avec Damien Yurkievich, Paris, éditions Chroniques sociales, http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/la-logique-economique-doit-etre-au-service-de-l-homme_1516088.html#T0ulhXzARldt5iTI.991994.

Blondiaux, Loïc, (2008), Le nouvel esprit de la démocratie participative, Actualité de la démocratie participative, Paris, La république des idées.

Blondiaux, Loïc, Fourniau, Jean-Michel, (2011), « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, n° 1, pages 8-35.

Bronstein, Judith L., (1988), Mutualism, antagonism, and the fig-pollinator interaction. *Ecology* (Washington, D.C.) 69(4): 1298-1302.

Bronstein, Judith, L. (2001), Mutualisms. in *Evolutionary Ecology: Perspectives and Synthesis* (C. Fox, D. Fairbairn, and D. Roff, editors), Oxford University Press, New York. pp. 315-330.

⁶¹ Gilles Caire, (2009) Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale, *IXemes Rencontres Internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique?* Université Jean Monnet, IUT de Roanne, France, 18 et 19 juin 2009, publié par le CEDES, documents du Lab RII, 2009, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2009/10/cairedtcedes59.pdf>

⁶² Max Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1906). Traduction par J. Chavy, Plon, 1964.

- Brouard, François, Larivet, Sophie, Sakka Ouafa. (2012) Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 255-256, p. 17-22.
- Boutillier, Sophie et Uzunidis, Dimitri, (1999), *La Légende de l'entrepreneur*, Coll. Alternatives Economiques, Paris, Syros.
- Boutillier, Sophie, (2002), *Economie solidaire, repères et éléments d'une critique*, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°15,2002-1, Paris.
- Boutillier, Sophie, (2003), *L'économie sociale, résurgence ou défaillance de la solidarité ?*, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°17, 2003-1, Paris.
- Chavance, Bernard, (1999), *Le capitalisme et le socialisme comme espèces systémiques : formation, co-évolution, transformation*. In Bernard Chavance, Éric Magnin, Ramine Motamed-Nejad, Jacques Sapir (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective. Evolution et transformation des systèmes économiques*, Paris, La Découverte, 372 pages.
- Chevrier, Sylvie, (2012) *Gérer autrement*, *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/1 (n° 253), pages 13-18.
- Collette, Christine et Pigé, Benoît, (2008), *Economie sociale et solidaire- Gouvernance et contrôle*, Paris, Dunod, 152 pages
- Coriat, Benjamin et Weinstein, Olivier, (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Livre de poche.
- De Woot, Philippe, (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris, Economica.
- Donzelot, Jacques, (1994) (1984), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Seuil.
- Draperi, Jean-François (2011), *Capitalisme, territoires et démocratie*. Santé Social, Dunod 288 pages.
- Gaulejac, (de), Vincent, (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris : Le Seuil, 275 pages.
- Gueslin, André, « *L'invention de l'économie sociale* ». Paris, Economica, 1987, 340 pages
- Habermas, Jürgen, (1973), *La technique et la science comme "idéologie"*, Paris : Gallimard, 266 pages.
- Jarniou, Pierre et Tabatoni, Pierre (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.
- Maier, Hans, (1959) « *Revolution und Kirche (zur Frugeschichte des christlichen Demokratie)* », Freiburg, traduction française de Isabelle Schobinger von Schowingen, avec la collaboration de Philippe Naszályi et Jean-Étienne Grenier, Critérian, Paris 1988,
- Mauss, Marcel, (1989), *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF, 382 pages.
- Mintzberg, Henry, (1971), « *Managerial Work: Analysis from Observation* », McGill University, *Management Science*, Volume 18 Issue2, October 1971, pp. B-97-B-110, Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.18.2.B97>, Published Online: October 1, 1971.
- Mintzberg, Henry, (1979), « *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* », Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 512 pages.
- Mintzberg, Henry, (1989), « *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* », Free Press, 418 pp.

Naszályi, Philippe, (2001), L'association est-elle un moyen de répondre aux défis de la mondialisation ? Ou petit essai sur la nouvelle association entrepreneuriale. *Humanisme et entreprise*, n°248, pp. 65-76.

Naszályi, Philippe (2011), «Comment passer d'une association à une entreprise dans les métiers d'aide à la Personne», Université des PME, Lecointre (Gilles) (dir), Lextenso-Gualino, novembre 2011, pages 609 à 631.

Naszályi, Philippe and Riehl Arnaud (2015), « An 'adhocracy' of stakeholders, or 'Does transforming an 'Association' into a 'Cooperative' in order to salvage it entail creating a hybrid system of working for its governance?' The case of ADSA in France", *Journal of Accounting & Organizational Change*.(à paraître 2015)

Novkovic, Sonia, (2005), «Cooperative business: What is the role of cooperatives principles and values? » Papier présenté à la conférence de recherche de l'Alliance coopérative internationale à Cork

Peters, T. &Waterman Jr, R-H. (1982) - "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", Collins Business Essentials, 371 pp.

Pigé, Benoît, (2010), Éthique et Gouvernance des Organisations, Paris, Economica.

Rancière, Jacques, (2005), « La Haine de la démocratie », La Fabrique, Paris, 116 pp

Ricoeur, Paul, (1990), Le concept de responsabilité, in *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Ricoeur, Paul. (1997), L'idéologie et l'utopie, Paris : Seuil, 418 pages.

Robé, Jean-Philippe, (2011) "L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoirs" article présenté lors du Colloque organisé par le Collège des Bernardins les 29 et 30 avril 2011 sur le thème de « l'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », article disponible en cliquant sur <http://globalization-jp-robe.over-blog.com/article-colloque-organise-par-le-college-des-bernardins-les-29-et-30-avril-2011-74470306.html> , consulté le 20/08/2014.

Rosanvallon, Pierre, (1995), La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat providence, Paris, Seuil.

Sainsaulieu, Renaud, (1977), « L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation », Presses de la FNSP, Paris,

Schultz, Théodore, (1961), « Investmen in Human Capital », *The American economic review*, vol. 51, n°1, mars.

Sfez, Lucien, (1973), Critique de la décision, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 3^{ème} édition revue et augmentée, (1981), 391 pages

Simmel, Georg, (1908), Sociologie, étude sur les formes de la socialisation, P.U.F., 1999, 780 pages

Simon, Herbert, Alexander, (1979), « Rational decision making in business organizations », *American Economic Review*, vol. 69, no 4, p. 493-513.

Toffler, Alvin, (1965), "The Future as a Way of Life", Horizon magazine, summer 1965, Vol VII, Num 3

Vienney, Claude, (1994), L'économie sociale, coll. « Repères », La Découverte, Paris.

Waterman Jr, R-H. (1990) "Adhocracy, Any form of organization that cuts across normal bureaucratic lines to capture opportunities, solve problems, and get results", W W Norton & Company Incorporated, 128 pp.

Vincent, Jean-Marie, (1998), *Max Weber ou la démocratie inachevée*, Paris, Ed. du Félin, 227 pages.

Weber, Max, (1904-1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Plon, trad. 1964, 341 pages.

Weber, Max, (1919), *Le Savant et le politique*, préface de Raymond Aron et traduction par Julien Freund, Plon, 1959, 98 pages

Weber, Max, (1921), *Economie et société*, Paris : Plon, trad. 1971, 659 pages.