



HAL
open science

L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement

Emmanuelle Marchal

► **To cite this version:**

Emmanuelle Marchal. L'entreprise associative, entre calcul économique désintéressement. Revue française de sociologie, 1992, 33 (3), pp.365 - 390. hal-01719415

HAL Id: hal-01719415

<https://sciencespo.hal.science/hal-01719415>

Submitted on 28 Feb 2018

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

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

Emmanuelle MARCHAL

L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement

RÉSUMÉ

L'entreprise associative est considérée ici comme une structure juxtaposant deux dispositifs distincts et autonomes, celui d'une association et celui d'une entreprise, dont les intérêts peuvent diverger totalement. En partant d'une enquête réalisée auprès d'une quarantaine d'entreprises associatives récemment créées, l'auteur analyse la façon dont s'agencent concrètement ces dispositifs et les conséquences qui en découlent. Elle dégage l'existence de plusieurs formes d'entreprises associatives, selon que l'un ou l'autre des dispositifs est privilégié, qu'ils sont strictement séparés ou au contraire confondus. Les critères et modes d'évaluation des personnes, services et résultats varient ainsi d'une forme d'entreprise associative à l'autre, du fait même que les intérêts de l'association vont prévaloir sur ceux de l'entreprise et réciproquement, ou qu'ils vont être également respectés. L'auteur envisage ensuite les situations dans lesquelles le dispositif de l'association, et en particulier son caractère désintéressé, peut venir appuyer ou gêner l'évolution de l'entreprise sur le marché. Cette analyse conduit à s'interroger sur ce qui fait la spécificité de l'entreprise associative.

Des associations de plus en plus nombreuses tendent aujourd'hui à adopter la forme d'entreprises, à offrir des prestations de services et à employer du personnel (1). Leur visibilité s'est considérablement accrue durant les années quatre-vingt, grâce à la publication des premières évaluations chiffrées avérant leur poids socio-économique, à leur rôle dans les politiques d'emploi et d'insertion, dans la gestion de services de proximité, dans le drainage de la générosité publique pour des causes humanitaires, etc. Ces entreprises associatives sont difficiles à situer et à comprendre, car elles ne semblent pas présenter de caractéristiques assez « pures » au regard des deux catégories desquelles elles émanent ou tentent de se rapprocher. Il a été question à plusieurs reprises de les exclure du

(1) Il y aurait actuellement en France quelque 700 000 associations déclarées et vivantes, dont 80 000 offrent des prestations marchandes ou non marchandes et emploient du personnel. En l'absence de données statistiques fiables, ces chiffres sont à considé-

rer comme des ordres de grandeur; ils sont extraits d'un rapport récent et officiel, établi à l'intention du secrétaire d'Etat chargé de l'Economie sociale par un administrateur de l'INSEE (Padieu, 1990).

champ de la loi de 1901 qui régit le statut de l'ensemble des associations à but non lucratif, ce qui semble signifier qu'elles ne sont plus tout à fait des associations. Mais elles ne sont pas davantage considérées comme des entreprises à part entière, dans la mesure où elles n'ont pas pour objectif premier la recherche du profit (2).

L'apparition de ces entreprises associatives a provoqué de multiples remous au sein des milieux associatifs eux-mêmes, dès la fin des années soixante-dix (Marchal, 1987). Les débats internes (dont on trouve de multiples traces dans des revues telles que *Pour, Recherche sociale, Esprit, Projet...*) portent avant tout sur les qualités respectives des bénévoles-militants et des professionnels-salariés, les militants déniaient aux professionnels la capacité d'épouser la cause des associations et dénonçant les déformations subies par celles-ci en se professionnalisant. La teneur des propos émis par « l'aile militante » à l'encontre des associations gestionnaires peut être résumée de la façon suivante : dès lors qu'une association prend en charge la gestion de services, elle est inféodée à l'Etat et au marché auprès desquels elle va se financer. Dans les deux cas, qu'elle soit « quasi administrative » ou « quasi commerciale », l'association professionnalisée s'institutionnalise et se coupe de sa base ; elle trahit « l'idéal associatif » qui repose sur le bénévolat, la participation et la décentralisation (Chevallier, 1987). La gestion de services serait donc incompatible avec « l'associationnisme » (Conan et Roure, 1978). A ce discours se superpose un autre, qui a pour effet de déplacer les enjeux du débat tout en renouvelant l'approche de l'association. Il est tenu d'abord par F. Bloch-Lainé puis par les associations gestionnaires elles-mêmes, regroupées au sein de la DAP (association pour le développement des associations de progrès, créée en 1975), puis de la Fonda (fondation pour la vie associative créée en 1981) : les associations sont définies comme des « hybrides » qui puisent leur richesse dans leur ambiguïté (Bloch-Lainé, 1977) ; elles ont pour mission de couvrir les besoins que ne prennent en charge ni l'Etat ni le marché. Cette mission ne peut être remplie correctement qu'en accordant toute leur importance aux résultats de gestion, en recourant aux services de professionnels et en recherchant d'abord l'efficacité, étant entendu que « l'obtention d'un excédent de gestion (...) n'est pas un manquement au désintéressement » (Bloch-Lainé, 1977).

L'association se prête ainsi à une double lecture. La première est fidèle aux analyses sociologiques qui définissent l'association comme une forme de sociabilité ancrée dans la société civile, un lieu de participation et d'ap-

(2) Les analyses économiques portant sur les associations gestionnaires à but non lucratif mettent généralement l'accent sur leur manque de compétitivité et leurs faiblesses vis-à-vis du marché. Pour un aperçu des travaux des économistes américains sur

les organisations à but non lucratif, voir Gui (1987). Leur dévalorisation relative provient également de l'assimilation abusive du secteur non lucratif au secteur non marchand. Pour une analyse de la gestion du non marchand, voir Greffe (1979).

prentissage du pouvoir (Meister, 1972 et 1974 ; Palard, 1981 ; Mehl, 1982 ; Balme, 1987). La seconde s'apparente aux théories sur le tiers-secteur, qui mettent l'accent sur le rôle de l'économie souterraine et autonome (Rosanvallon, 1980 et 1981), ou informelle (Gershuny, 1979), et valorisent les capacités régulatrices des associations aux côtés d'autres formes d'organisations (communautés, voisinage, coopératives...). Cette deuxième lecture paraît aujourd'hui avoir supplanté la première : il semble acquis que la gestion de services fasse partie des missions d'une association et il n'est plus question d'isoler les entreprises associatives du champ de la loi de 1901. La Fonda affirme dans ce sens qu'elle ne « croit pas que les associations perdront leur âme à se rapprocher ainsi des entreprises, en étant mieux gérées... » (Fonda, 1989). Les interrogations des militants s'inquiétant de ce qu'il advient de « l'idéal associatif » dans les associations gestionnaires ne seraient-elles plus fondées ?

Nous nous proposons de donner une portée plus générale à ces questions, en nous interrogeant sur la possibilité de satisfaire conjointement les intérêts d'une association et ceux d'une entreprise. Nous admettons donc qu'une entreprise associative est l'une et l'autre à la fois et qu'elle se doit de concilier leurs objectifs respectifs. L'association et l'entreprise sont considérées comme deux dispositifs de coordination (3) distincts et autonomes : ils diffèrent aussi bien par les ressources et équipements sur lesquels ils s'appuient que par les règles de fonctionnement auxquelles ils se réfèrent ou par les objectifs qu'ils se donnent.

La juxtaposition des dispositifs

Les membres d'une association sont tous égaux et désintéressés. Ils peuvent avoir la qualité de sociétaires ou de simples adhérents et accomplir plus ou moins d'activités bénévoles selon la nature et le degré de leur implication dans la structure. Chaque association se dote de statuts dans lesquels elle prévoit le rôle dévolu aux organes de délibération (assemblées générales) et de décision (conseils d'administration). Elle se donne un objet souvent généreux – comme la défense d'une cause, la protection d'un site, l'accueil de telle population défavorisée – ou simplement convivial comme le font les amicales de boulistes, d'anciens élèves ou de philatélistes. Selon

(3) Nous nous plaçons dans la lignée des travaux de François Eymard-Duvernay, qui considère l'entreprise comme un « dispositif de coordination », et l'étendons à l'association. L'un et l'autre doivent intégrer durablement des ressources disparates, matérielles et non matérielles, et maintenir des formes d'accord entre les êtres qui les composent. Une fois intégrées dans leurs dispositifs, les res-

sources sont transformées et requalifiées de telle sorte que l'association et l'entreprise peuvent également être considérées comme des dispositifs d'évaluation (Eymard-Duvernay, 1991). L'évaluation repose sur des principes différents dans les deux dispositifs comme nous le verrons plus loin, ce qui explique les tensions auxquelles sont soumises les entreprises associatives.

les cas et les règles de fonctionnement qu'elles adoptent, les associations se présentent davantage comme des groupements civiques proches des syndicats et partis politiques (4) ou comme des groupements domestiques : ce sont alors des sortes de familles élargies à des amis et connaissances, privilégiant le rôle des fondateurs et la reconduction des anciens (plutôt que les élections démocratiques) et recrutant leurs membres de proche en proche (plutôt que par canaux anonymes).

Une entreprise fonctionne selon d'autres principes et à l'aide d'autres ressources. Elle réunit du personnel rémunéré qui lui est lié par un contrat de travail, en vue de produire des biens et services qu'elle va écouler sur le marché. Elle gère une activité économique qui suppose d'investir dans des équipements et de prospecter, de satisfaire la demande de clients, de résister aux pressions de fournisseurs, d'apaiser les tensions avec les salariés, de résoudre des contraintes techniques...

L'on voit que la difficulté de l'entreprise associative réside dans la satisfaction simultanée des exigences propres à chaque dispositif, sans sacrifier les intérêts de l'association à ceux de l'entreprise et réciproquement (5). Or le dévouement d'un bénévole peut s'accommoder difficilement de la revendication de la compétence professionnelle d'un salarié (Lebleux, 1991); le désintéressement des membres de l'association peut aller à l'encontre de l'intérêt du personnel de l'entreprise... Les situations les plus confuses s'observent lorsque les deux dispositifs sont imbriqués : l'on voit ainsi des salariés-militants liés tout à la fois par un contrat de travail et par un contrat d'association à l'entreprise associative. Il en va de même lorsque des présidents d'association, bénévoles au titre de leur mandat social, sont rémunérés au titre d'une autre fonction qu'ils exercent en tant que salariés (Blaise, 1988). Mais ces situations mettent aussi en évidence la possibilité de cumuler les ressources de l'association avec celles de l'entreprise. C'est le cas lorsque des salariés effectuent un

(4) La séparation de ces trois groupements n'est pas évidente d'un point de vue juridique. L'association ne se distingue pas clairement du syndicat par son but. Et rien n'interdit à une association de s'attacher à la défense professionnelle de ses membres et de poursuivre les mêmes buts qu'un syndicat. D'autre part, « aucune disposition législative particulière n'ayant défini la nature juridique et fixé les modalités de fonctionnement des partis politiques, ceux-ci doivent être considérés comme des associations soumises aux dispositions de la loi de 1901 » (Sousi, 1987).

(5) En suivant les auteurs des *Economies de la grandeur* (Boltanski et Thévenot, 1987), on liera plus généralement ces difficultés à la diversité des natures en présence

dans les deux dispositifs, qui sont l'un et l'autre des dispositifs de compromis. Les relations dans les associations sont essentiellement régies par les natures domestique et civique, tandis que les entreprises impliquent davantage les natures industrielle et marchande (Thévenot, 1989). Les formes de pouvoir civique par exemple, qui supposent l'élection périodique des administrateurs par tous les adhérents réunis en assemblée générale, risquent de perturber profondément le fonctionnement de l'entreprise qui réclame un suivi des compétences. Pour une description du « fonctionnement collectif » et de ses difficultés d'application, voir Sainsaulieu *et al.* (1983).

travail bénévole parce qu'ils sont suffisamment motivés par l'objet de l'association. C'est le cas aussi lorsqu'une entreprise associative est subventionnée tout en vendant des prestations sur le marché, lorsque les adhérents de l'association effectuent de la prospection commerciale pour le compte de l'entreprise... Une entreprise associative peut ainsi voir ses ressources annulées ou décuplées, du fait même de la juxtaposition de deux dispositifs en son sein.

Méthode de travail

En tant qu'objet de recherche « frontière », l'entreprise associative ne se prête pas à une enquête statistique standard. Dans nos précédents travaux, nous avons déjà été conduits à remarquer combien il est difficile de l'appréhender (Marchal, 1987 et 1989). Cette difficulté est liée à l'impossibilité de trouver des critères précis permettant d'affirmer qu'une association présente les qualités d'une entreprise et de dater cet événement. Il n'existe pas de formalité officielle attestant qu'une association a effectivement formé une entreprise. Celles qui mettent en œuvre des activités économiques n'ont ni l'obligation ni le droit (sauf exception provisoire liée à l'émission de valeurs mobilières) de s'inscrire au registre du commerce et des sociétés ou à celui des métiers, comme le font les entreprises industrielles, commerciales et artisanales.

Notre travail s'appuie ici sur une quarantaine de monographies qui mettent en relief la diversité des situations aussi bien que leurs ressemblances. Les associations ont été sélectionnées à partir du fichier SIRENE (6) de Picardie, où elles furent enregistrées pour la première fois entre 1984 et 1986. Elles devaient répondre à un certain nombre de conditions pour être retenues : employer en permanence un ou plusieurs salariés, disposer d'un budget en propre et de locaux domiciliés ailleurs que dans une mairie, avoir récemment mis en œuvre une activité économique. La sélection repose ainsi sur des critères largement empiriques. La simple exigence de la mise en œuvre d'activités économiques crée d'emblée des incertitudes. D'après les codes (APE) qui leurs sont attribués, ces activités sont situées dans les domaines classiquement couverts par les associations (enseignement-recherche-formation, santé-action sociale, services récréatifs-culturels-sportifs, services divers), et plus rarement dans les services d'études et de conseils aux entreprises. En éliminant la multitude d'associations n'ayant que des activités intermittentes (clubs de 3^e âge ou de gymnastique

(6) Seul le fichier SIRENE de l'INSEE, qui enregistre tous les établissements qui emploient du personnel à un moment ou à un autre ou qui acquittent la TVA, permet de sélectionner, parmi la myriade d'associations

déclarées au *Journal Officiel*, celles qui sont susceptibles d'avoir des activités économiques. Mais il reste peu fiable et son utilisation réclame la mise en œuvre de multiples contrôles.

volontaire) ou n'ayant aucune autonomie, nous avons pour objectif de nous assurer que le dispositif de l'entreprise avait un minimum de consistance. En sélectionnant des entreprises associatives récemment créées (il peut s'agir d'associations anciennes, mais il devait s'agir de nouvelles entreprises), nous nous donnions la possibilité de comprendre comment s'était effectué l'accrochage du dispositif de l'entreprise à celui de l'association. A l'intérieur de chaque entreprise associative, c'est au dirigeant que nous nous sommes adressés : celui-ci peut être bénévole ou salarié, fondateur de l'association ou étranger à sa création. Le guide d'entretien qui lui a été soumis recouvre la grille d'analyse adoptée pour comprendre l'entreprise associative : les questions cherchent à cerner d'une part qui a créé l'association et comment elle fonctionne, et d'autre part comment est gérée l'entreprise.

La question de l'agencement des dispositifs au sein de chaque entreprise associative s'avère en effet fondamentale pour comprendre comment vont s'équilibrer leurs intérêts respectifs. Et il n'y a pas une mais plusieurs formes d'entreprises associatives, selon que l'un ou l'autre dispositif est privilégié, qu'ils sont strictement séparés ou au contraire confondus. Cet aspect fera l'objet de la première partie. Nous envisagerons par la suite les différentes façons dont peuvent être évalués les ressources, les personnes, les services et les résultats propres à chaque dispositif. Nous exposerons enfin les situations dans lesquelles le dispositif de l'association peut venir appuyer ou au contraire gêner celui de l'entreprise.

I. – Agencement des dispositifs et formes d'entreprises associatives

La superposition des deux dispositifs au sein de chaque entreprise associative donne naissance à des configurations variées, et ce dès sa création. Dans certains cas la formation de l'association précède celle de l'entreprise, dans d'autres la création des deux dispositifs est concomitante. Il arrive également que des entreprises associatives rassemblent d'emblée les attributs d'une entreprise, sans que l'association ait réellement pris corps auparavant. Aussi les interférences entre l'association et l'entreprise ne sont-elles pas univoques dans tous les cas, et c'est à partir de la façon dont s'agencent les dispositifs au sein de chaque entreprise associative que se dessinent leurs formes. Les conditions dans lesquelles s'est opérée la greffe sont encore visibles dans les entreprises associatives récemment créées. Elles peuvent se lire en regardant la situation du dirigeant : quel rôle il a joué dans la création de l'association (fondateur ou non) et quel est son statut de travail dans l'entreprise (bénévole ou salarié).

Les dirigeants en droit d'une entreprise associative sont les administrateurs bénévoles de l'association. Leur mandat social leur confère le titre

et les responsabilités de dirigeants, y compris lorsqu'un directeur salarié est engagé pour la gestion quotidienne de l'organisation. Le dispositif de l'entreprise se trouve de la sorte placé sous l'autorité de l'association. Mais il importe de se dégager de cette définition juridique pour deux raisons : la responsabilité du directeur salarié peut être engagée en cas de difficultés financières (depuis la loi du 25 janvier 1985 sur le redressement judiciaire des entreprises) et le lien de subordination qui le relie aux administrateurs peut être totalement absent dans les faits. Il y a trois formes de direction possibles, auxquelles s'ajoute la direction à « statut hybride » : la direction bénévole, la direction par un salarié fondateur, la direction par un salarié recruté à l'extérieur. A chaque type de direction correspond une forme différente d'entreprise associative et chacune offre une cohérence propre, du point de vue de la gestion des emplois et des services qu'elle met en œuvre.

La mobilisation conjointe des dispositifs par les bénévoles fondateurs

Dans les entreprises associatives dirigées par des bénévoles fondateurs, l'entreprise ne peut fonctionner sans l'appui des ressources de l'association et les deux dispositifs sont complètement perméables l'un à l'autre. En tant que bénévole, le dirigeant ne tire aucun revenu des activités de l'entreprise et manque de disponibilité si une occupation importante (salariée ou non) le retient à l'extérieur. Aussi doit-il trouver des relais, à l'intérieur de l'association, pour assurer une présence permanente et partager les tâches qui incombent normalement à tout dirigeant. Les résultats de l'enquête (cf. *Tableau* ci-après) montrent que de telles entreprises associatives disposent souvent du soutien de bénévoles et que leurs conseils d'administration y sont très actifs. Il semble ici que les deux dispositifs ne puissent fonctionner l'un sans l'autre. Trois exceptions viennent confirmer cette règle.

Lorsque le dirigeant bénévole se trouve dans l'incapacité de mobiliser les ressources de l'association, le dispositif de l'entreprise s'affaiblit à son tour. L'entreprise associative est alors contrainte de se reconvertir ou de mener des activités intermittentes sans commune mesure avec l'ambition première de ses fondateurs.

La continuité entre le dispositif de l'association et celui de l'entreprise est généralement assurée par des formes de travail intermédiaires entre le bénévolat et le salariat. D'après les résultats de l'enquête, les emplois permanents sont occupés à part approximativement égale par des salariés et des stagiaires TUC (travaux d'utilité collective), et il arrive que ces stages représentent la forme d'emploi dominante. Les postes de travail salariés sont réservés aux emplois qualifiés ou devant obligatoirement être exercés par un personnel diplômé (assistantes maternelles, marinières, formateurs, infirmières). Ils sont souvent exercés à temps partiel. Les moyens en per-

SITUATION DU DIRIGEANT	BÉNÉVOLE FONDATEUR	SALARIÉ FONDATEUR	SALARIÉ RECRUTÉ À L'EXTÉRIEUR	STATUT HYBRIDE
AGENCEMENT ET IMPORTANCE DES DISPOSITIFS	ASSOCIATION CONFONDUE AVEC L'ENTREPRISE	ASSOCIATION INACTIVE ET ENTREPRISE ACTIVE	ASSOCIATION SÉPARÉE DE L'ENTREPRISE	PAS DE CONTOURS PRÉCIS
NOMBRE DE CAS	10	10	6	11
L'ASSOCIATION				
RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	actif de soutien	inactif	actif de contrôle	actif ou inactif
PRÉSENCE DE BÉNÉVOLES	possible	incompatible	incompatible	possible
L'ENTREPRISE				
L'EMPLOI PERMANENT	Effectif moyen	Effectif moyen	Effectif moyen	Effectif moyen
Salariés	2,4	5,7	10,8	2
Mises à disposition	0,6	0,1	–	2,7
Stagiaires TUC	2,1	1,8	–	1
Stagiaires SIVP	–	0,2	–	0,3
Total emploi perm.	5,1	7,8	10,8	5,9
PLACE DES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR	faible	faible	forte	forte
PLACE DE L'EMPLOI INTERMITTENT	moyenne	forte	faible	forte
SALAIRE MENSUEL DU DIRIGEANT *				
minimum	4 200	2 000	10 000	4 200
maximum	7 000	18 000	30 000	13 000
moyenne	5 600	9 200	17 800	9 300
BUDGET ANNUEL				
minimum	170 000	99 000	1 030 000	100 000
maximum	1 700 000	4 200 000	12 000 000	3 200 000
moyenne	640 000	1 240 000	4 800 000	1 400 000

* Salaire le plus élevé pour la première colonne.

sonnel rémunéré sont généralement limités, ainsi que les niveaux de salaire. De tels résultats doivent être rapprochés de la faiblesse des budgets, dont la gestion est assurée la plupart du temps par des trésoriers bénévoles.

Le service type offert par une entreprise associative dirigée par un bénévole est un service de voisinage ou un service personnalisé destiné à des particuliers. On trouve ainsi des haltes-garderies, une mutuelle, des

associations d'aide à domicile, de services de récupération, des activités sportives et touristiques. Ces services s'adressent à une clientèle délimitée et relativement fidélisée. L'ensemble de ces traits généraux conduisent à assimiler ces entreprises associatives à des entreprises familiales, dans lesquelles les relations domestiques revêtent une importance primordiale, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure (7).

L'activation du dispositif de l'entreprise par les salariés fondateurs

Dans les entreprises associatives dirigées par des salariés fondateurs, le dispositif de l'association n'est au contraire que très faiblement activé. En fondant une entreprise associative, les salariés fondateurs ont créé leur propre emploi. Leur capacité à le maintenir dépend très fortement des résultats économiques de l'entreprise, et non de ceux de l'association. Aussi les ressources de cette dernière sont-elles rarement mobilisées. Ces entreprises associatives ne disposent pas généralement du soutien de bénévoles, ont rarement des adhérents (sauf s'ils sont clients), n'organisent pas d'assemblées générales dignes de ce nom, pas plus qu'elles n'ont de véritables conseils d'administration. Ceux-ci ne comportent ni représentants d'organismes ni élus locaux qui poseraient un regard extérieur sur les agissements des fondateurs, mais des proches, voisins ou familiers, qui les soutiennent amicalement. Là encore, deux exceptions viennent confirmer ces règles. Il s'agit d'associations ayant un objectif militant, créées avec le soutien d'organismes extérieurs. L'une est un centre de formation à caractère politique, l'autre est une entreprise d'insertion. Les organismes de parrainage y jouent un rôle actif de soutien et le premier dispose même de l'aide de militants. Toutes deux organisent des assemblées générales.

Le cursus des salariés fondateurs est marqué par des changements d'orientation scolaire et professionnelle fréquents. Les statuts de travail et les niveaux de rémunération évoluent avec l'ampleur de l'activité et sa rentabilité : certains dirigeants fondateurs ont d'abord été bénévoles (celui d'un festival de musique, d'une association intermédiaire, d'une radio locale), avant de tirer un revenu salarié de leur activité. D'autres ont eu des contrats intermittents avant d'être salariés permanents (une association de formation) ou continuent de n'exercer que des vacations (un club de gym-

(7) Ces entreprises associatives offrent des caractéristiques assez « pures » au regard du modèle de l'entreprise domestique tel qu'il est décrit par François Eymard-Duvernay (1987). Elles sont très proches des entreprises artisanales ou commerciales à caractère familial que l'on rencontre en milieu rural. Et l'on aurait tort pour cette raison de leur dénier la

qualité d'entreprise, à moins de considérer que celles-là n'en sont pas non plus. Une entreprise associative dans laquelle il n'est pas possible de détacher le dispositif de l'entreprise de celui de l'association doit être lue avec le même regard qu'une entreprise familiale dans laquelle l'espace productif se confond avec la communauté domestique.

nastique). La part des diplômés du supérieur est faible parmi le personnel aussi bien que parmi les dirigeants. La gestion de l'emploi est marquée par un recours important au travail intermittent, sous forme de contrats à durée déterminée, de vacations, de travail indépendant. Les stages TUC ou indifféremment les SIVP (stages d'initiation à la vie professionnelle) sont utilisés pour tester les candidats à l'embauche. Les effectifs sont ajustés à la demande : ils varient selon l'importance et la durée des contrats obtenus (dans les associations sportives, de formation et d'insertion) ou suivent les variations saisonnières de l'activité (festival de jazz).

La croissance irrégulière des budgets (certains doublent d'une année sur l'autre, d'autres accusent des déficits importants) et la flexibilité des conditions d'emploi dénotent une certaine prise de risques et la sensibilité de ces entreprises associatives aux fluctuations du marché. Apparemment très marquées par la logique marchande (Eymard-Duvernay, 1987) à laquelle semble soumise la gestion des emplois comme celle des services, ces entreprises associatives s'appuient volontiers sur des liens domestiques pour se stabiliser : elles sont fortement enracinées dans l'environnement local, font régulièrement appel aux mêmes intermittents, accordent une importance privilégiée à la formation sur le tas et cherchent à fidéliser leur clientèle.

La stricte séparation des dispositifs au sein des entreprises associatives dirigées par des salariés recrutés sur le marché du travail

Dans les entreprises associatives dont le dirigeant est recruté sur le marché du travail, le dispositif de l'association est complètement dissocié de celui de l'entreprise. Le directeur est ici étranger à la création de l'association à laquelle il n'a pas participé. Son recrutement est lié à la nécessité de disposer de compétences permanentes pour diriger l'entreprise associative. Il présuppose l'existence d'un budget et d'un personnel suffisamment conséquent pour dégager et justifier un salaire de directeur. Les capacités de ce dernier ne sont pas jugées au vu des seuls résultats économiques qu'il obtient. Elles dépendent de son aptitude à gérer l'entreprise associative dans l'optique définie par les administrateurs. Le centre de décision se situe ici à l'interface du dispositif de l'association et de celui de l'entreprise. Les conseils d'administration sont fortement institutionnalisés. Ils comportent de nombreux notables et élus locaux représentant les organismes qui participent le plus souvent à leur financement. Ils sont actifs, se réunissent régulièrement et exercent un pouvoir de contrôle à l'égard du directeur qu'ils ont recruté. Aucune de ces entreprises associatives n'a de bénévole. Il se peut en revanche qu'elles organisent des assemblées générales qui sont alors des réunions d'information.

A l'exception d'un cas où il a été fait appel au réseau associatif, tous ces directeurs ont été recrutés par des canaux anonymes. Ils n'ont pas été choisis pour leur intégration dans l'environnement local (plusieurs d'entre

eux proviennent d'autres régions), mais parce qu'ils avaient des compétences ou des qualifications utiles au poste à pourvoir. Tous sont diplômés du supérieur et disposent d'expériences acquises indifféremment dans le secteur public ou privé. Leurs niveaux de salaire sont relativement élevés et ils gèrent des budgets importants, dont la croissance est régulière. La comptabilité est assurée par des comptables qualifiés, voire sous-traitée à l'extérieur. Une part importante du personnel est diplômée du supérieur. L'accent mis sur la qualification nécessite parfois un recrutement au niveau national. Les statuts d'emplois sont homogènes et les salariés sont généralement recrutés sur contrats à durée indéterminée et à plein temps. Les formes d'emplois intermittents sont pratiquement absentes (en dehors de l'intérim qui suppose l'interchangeabilité des personnes et une relative standardisation du travail).

De telles entreprises associatives sont gérées sur le même modèle que les entreprises publiques, dans lesquelles il est possible de planifier à l'avance l'importance et la qualité des activités et des emplois. Elles offrent un service relativement standard (la plupart travaillent sur dossiers) à un public ou une clientèle anonymes. Leurs activités se situent à l'abri des fluctuations du marché, dans le domaine des services sociaux, des services aux entreprises et aux collectivités territoriales. La qualité de ces services se mesure moins à leur capacité d'adaptation à la demande qu'à l'importance des qualifications mises en œuvre pour les produire.

Il existe un quatrième cas de figure, celui des entreprises associatives dont le dirigeant est salarié par un organisme extérieur fortement impliqué dans leur création et dans leur gestion. Il s'agit de mises à disposition officielles et permanentes ou plus généralement de directions à temps partagé : les dirigeants travaillent alors « bénévolement » pour le compte de l'entreprise associative (avec le titre de secrétaire général, d'administrateur ou de responsable), mais dans le cadre de fonctions rémunérées à un autre titre. Ils disposent de temps et de moyens bien supérieurs aux bénévoles dont il a été question plus haut. En réalité, ce n'est pas leur statut officiel qui révèle l'existence de liens avec d'autres organismes, mais d'autres indices comme des mises à disposition permanentes ou intermittentes de locaux et de personnel. De telles entreprises associatives ne sont pas autonomes : ce sont des montages composites dans lesquels l'agencement des dispositifs n'est pas stabilisé. Leur contour n'est pas clairement dessiné et elles n'offrent pas de cohérence propre.

Ce que donne à voir la situation du dirigeant, c'est que les ressources sur lesquelles il s'appuie sont investies de qualités différentes selon les formes d'entreprises associatives dans lesquelles elles sont mobilisées. Celles-ci dépendent de la configuration et de l'activation des deux dispositifs qui composent l'entreprise associative. L'on a vu ainsi les conseils d'administration se faire tour à tour instances de soutien ou de contrôle, selon que les dispositifs étaient confondus ou séparés, les adhérents se muer en militants dans le cadre de l'association ou en clients dans celui

de l'entreprise, les stagiaires TUC faire office de bénévoles lorsque les deux dispositifs doivent être activés conjointement (cas de direction bénévole), tandis que leur statut de travail est utilisé comme période d'essai lorsque seuls importent les résultats de l'entreprise (cas de direction par un salarié fondateur).

II. – Qualités et modes d'évaluation propres à chaque dispositif

Au-delà des modes d'usage des ressources, ce sont aussi les modes de qualification et d'évaluation qui diffèrent selon les formes d'entreprises associatives. Les qualités valorisées dans le cadre d'un dispositif ne le sont pas nécessairement dans l'autre. La générosité, le dévouement, l'adhésion à des croyances ou à des causes trouvent une place naturelle dans l'association, tandis qu'on attend du personnel de l'entreprise qu'il respecte les horaires de travail et l'autorité hiérarchique, ou fasse preuve d'efficacité. Les conflits classiquement observés entre bénévoles et salariés gagneraient à être réinterprétés à la lumière de cette grille d'analyse, qui suggère que leurs qualités peuvent très bien se compléter ou s'harmoniser, dès lors que la priorité accordée à l'un ou l'autre des dispositifs est bien définie pour chaque situation. La coexistence de plusieurs principes d'évaluation n'en pose pas moins des difficultés, chaque fois qu'il faut donner une mesure unique de ce qu'est ou de ce que fait une entreprise associative. Il faut alors choisir de donner plus d'importance à l'un ou l'autre des dispositifs. Cet aspect peut d'abord être illustré à propos de l'objet de l'association et de l'activité économique de l'entreprise qui sont deux modes de qualification concurrents des entreprises associatives.

Objet de l'association et activité économique de l'entreprise

L'association se caractérise par l'objet qu'elle s'est donné dès sa fondation (aider, secourir, rassembler, former des personnes, défendre une cause...) et par le public auquel elle s'adresse : des personnes âgées, des handicapés, des chômeurs, des amateurs de musique ou de football... L'entreprise propose des prestations de services (service de formation à l'informatique ou au karaté, de documentation, de conseil en gestion ou comptabilité, de logement, de restauration...) destinées à une clientèle. Dès lors que l'objet de l'association ne recouvre pas l'activité économique de l'entreprise, que le public privilégié de la première diffère de la clientèle de la seconde, l'entreprise associative peut être présentée sous deux angles différents.

La qualité des statistiques portant sur les associations est fortement entachée par la possibilité de cette double lecture. Leur classement dans la nomenclature des activités et des produits (codes APE de l'INSEE) peut dif-

férer totalement selon le point de vue adopté. Leur rassemblement dans des rubriques fourre-tout, comme les services non marchands dans lesquels sont classés les « œuvres », les « associations » et « autres services non marchands fournis à la collectivité », indique généralement la prise en compte de l'objet de l'association. A l'opposé, l'attribution de codes peut refléter fidèlement l'activité économique de l'entreprise ou permettre l'identification de la clientèle à laquelle elle s'adresse (8). L'exemple de l'association TGS est significatif de ce type de classement : son objet est de favoriser l'insertion de personnes en difficultés sociales. Son activité économique consiste à proposer des services de garde temporaire à des familles (pour des enfants) et des personnes âgées. Son code APE (8504) en fait un « établissement pour personnes âgées » : il privilégie ici le critère de la clientèle dominante de l'entreprise. Deux entreprises associatives peuvent ainsi être classées dans des rubriques tout à fait distinctes, alors même que leurs activités sont comparables (c'est le cas de deux haltes-garderies et de deux services de soins à domicile).

Critères de recrutement

L'évaluation des personnes ne repose pas sur les mêmes critères et ne valorise pas les mêmes qualités selon que l'un ou l'autre des dispositifs est privilégié. C'est dans les entreprises dirigées par des bénévoles que cet aspect est le mieux mis en évidence, puisque la confusion de l'association et de l'entreprise sert de révélateur aux tensions et arrangements qu'il est possible d'effectuer lorsqu'il faut choisir un candidat ou déterminer ses conditions d'emploi. A l'Eden par exemple, qui se donne pour tâche de réhabiliter un quartier déshérité en jouant sur l'amélioration de l'environnement à la fois écologique et social, l'objectif est de créer un sentier botanique en proposant du travail à des jeunes délinquants résidant sur place. Le chef d'équipe chargé de les encadrer est géographe : il a été recruté sur des critères de qualification comme il l'aurait été dans une entreprise banale. Mais parce qu'il n'est pas assez préparé et sensibilisé à l'objet social de l'association, il sera totalement démuni pour faire face à l'absentéisme, au vol de matériel et à la destruction du sentier par les jeunes eux-mêmes, et contraint de donner sa démission.

Cet échec illustre l'incompatibilité des critères de recrutement utilisés dans le cadre de chaque dispositif, mais d'autres cas permettent de mettre en évidence la possibilité de leur mise en concordance. L'association des Compagnons fait de la récupération de surplus qu'elle revend ensuite à ses clients. Le produit de la vente est destiné à secourir des populations en détresse. Toute embauche de salarié va à l'encontre de l'objet de l'as-

(8) Sur les 37 cas que nous présentons ici, 15 sont classés d'après l'objet de l'association (dont 5 d'après les destinataires), 19

d'après l'activité de l'entreprise (dont 3 d'après la clientèle), tandis que 3 codes APE ne recouvrent aucun de ces cas de figure.

sociation, puisqu'elle se traduit par une diminution de l'enveloppe qu'il est possible de donner aux pauvres. Cette contradiction est résolue par le recrutement de personnes dont les caractéristiques sont proches de la population susceptible de recevoir les dons : il s'agit de personnes sans travail ni logement ou de délinquants. L'association des Compagnons cherche ainsi à « récupérer » des personnes en leur fournissant un travail, à l'image de ce qu'elle fait lorsqu'elle récupère des objets auxquels elle redonne une valeur marchande. Les tucistes n'y sont pas non plus sélectionnés sur des critères de diplômes ou de compétences, mais accueillis, voire « recueillis » comme ils le seraient dans le cadre d'une famille. Dans cette entreprise associative, il est donc fait abstraction des intérêts du dispositif de l'entreprise, qui seraient probablement de recruter une main-d'œuvre plus opérationnelle et plus qualifiée, de telle sorte que ses résultats économiques s'en trouveraient directement améliorés.

La recomposition des dispositifs au sein d'une entreprise associative (9) doit s'accompagner d'une redéfinition des qualités des personnes qui y travaillent. C'est ainsi que peut être interprétée la transformation d'une radio « associative » en une radio commerciale (toujours régie par la loi de 1901). La première faisait appel à des bénévoles passionnés par le caractère ludique de l'activité. La seconde recrutera des « professionnels » de la communication aptes à satisfaire les exigences de la clientèle. Des bénévoles peuvent acquérir les qualités des professionnels, mais la plupart ne réalisent pas cette conversion parce qu'elle exige leur présentation sous un tout autre jour et peut être coûteuse à ce titre. Au fur et à mesure du départ des bénévoles, le dispositif de l'association perd davantage de consistance tandis que celui de l'entreprise est de plus en plus activé.

Rémunération du travail

Dans les entreprises associatives, la rémunération du travail et des services varie également selon l'importance accordée à chaque dispositif. La rétribution du dirigeant en est un bon exemple, puisque ses fonctions sont totalement gratuites dans le cadre de l'association et peuvent être normalement rémunérées dans celui de l'entreprise. La confusion des dispositifs au sein d'entreprises associatives dirigées par des bénévoles appelle généralement la fixation de salaires peu élevés pour l'ensemble du personnel.

(9) Celle-ci se fait à la faveur d'une innovation, d'un changement de marché ou de produit, ou plus généralement d'un changement de direction. Le départ d'un fondateur, par exemple, est source de déstabilisation. Il requiert un investissement dans de nouvelles formes de coordination, une objectivation des

relations entre les personnes, une redéfinition des tâches, l'adoption d'un organigramme... Une telle évolution a été décrite par M. Pollak et S. Rosman (1989) à propos d'une association de lutte contre le sida dont le fondateur disparut brutalement.

Les salariés ne sauraient être rémunérés dans des conditions identiques à ceux du secteur lucratif, sans générer des tensions propres à provoquer le départ de bénévoles et à appauvrir les ressources de l'association (10). La péréquation des salaires telle qu'elle est pratiquée dans une association de formation à caractère militant apparaît comme une mesure de compromis tenant compte à la fois du caractère civique de l'association et de la nécessité de rémunérer le personnel de l'entreprise.

Les mesures d'intéressement aux résultats de l'entreprise permettent de revaloriser les ressources de cette dernière. Elles sont un moyen de retenir des salariés qui se trouvent d'une façon ou d'une autre au contact du marché (dans des entreprises associatives offrant des prestations de conseil en comptabilité, architecture, urbanisme, informatique), tout en lissant les différences liées à la hiérarchie des qualifications.

Prix et qualité des prestations

La fixation du prix de vente des prestations ne relève pas non plus de la même logique dans chacun des dispositifs. L'intérêt de l'association peut être d'offrir des prestations très bon marché, alors même que celui de l'entreprise est de vendre au mieux offrant. Dans le premier cas, il s'agit de toucher le public le plus large possible indépendamment de critères de solvabilité, tandis que dans le second il s'agit de dégager la marge bénéficiaire la plus importante possible. On note ainsi une propension très nette des dirigeants bénévoles à vendre des prestations à un prix inférieur au marché. Cette démarche ne repose pas nécessairement sur un calcul, mais peut être liée à une indifférence des dirigeants qui ne cherchent pas à évaluer réellement leurs coûts de fonctionnement ou à comparer leurs prix avec ceux d'éventuels concurrents. Dans le cas d'un service d'aide à domicile, ce qui va compter, c'est la qualité du service rendu indépendamment de son prix de revient, c'est le contentement de la personne âgée à qui est délivrée la prestation et sa bonne entente avec la personne qui vient l'aider et en qui elle peut avoir confiance. A l'opposé, dans les entreprises associatives où seuls importent les intérêts du dispositif de l'entreprise, toute l'attention peut porter sur les niveaux de prix pratiqués par la concurrence.

Lorsque les deux dispositifs sont strictement séparés comme c'est le cas dans les entreprises associatives dirigées par des salariés recrutés sur le marché du travail, des tensions peuvent naître de la nécessité de satis-

(10) L'apparition d'une forme de rémunération quelle qu'elle soit, dans une association ne réunissant jusque-là que des bénévoles, est toujours un moment délicat. A Inter-femmes, où des femmes immigrées faisaient gratuitement des ouvrages de couture

revendus lors de défilés de mode pour le compte de l'association, l'ouverture d'un magasin dans lequel sont engagées deux couturières provoque immédiatement la disparition de toute forme de bénévolat.

faire conjointement les exigences propres à chaque dispositif. A la Cirma par exemple, il y a d'une part une clientèle associative que les administrateurs sont attachés à satisfaire même si elle est peu solvable, et d'autre part une clientèle d'entreprises lucratives que le directeur cherche à contacter pour améliorer les résultats économiques de l'entreprise. Les difficultés sont aplanies en modulant la qualité des prestations (de conseil en informatisation) en fonction de la solvabilité de la clientèle à satisfaire. En jouant à la fois sur les compétences du personnel, sur les horaires et le temps de travail à consacrer aux associations, il est possible d'abaisser les coûts de fonctionnement et les prix de vente. Les prestations qui leur sont délivrées sont effectuées par des salariés peu qualifiés et ne réclament qu'un minimum de temps, relégué le matin tôt ou en soirée. Pour une prestation du même ordre destinée à une entreprise lucrative, le directeur se déplace en personne chez son client et consacre une semaine à l'analyse des besoins avant de formuler une quelconque proposition. La quantité et la qualité du travail fourni dépendent finalement de la marge bénéficiaire attendue : elles attestent ici la priorité accordée au dispositif de l'entreprise.

D'une façon générale, l'évaluation des résultats d'une entreprise associative ne saurait s'appuyer sur les mêmes critères, selon qu'elle est faite dans le cadre du dispositif de l'association ou dans celui de l'entreprise. Dans le premier cas, il importera de faire état du nombre de personnes auxquelles il a été porté secours, du dévouement des bénévoles mobilisés pour telle cause, des progrès réalisés par telle population d'illettrés, de l'amélioration du cadre de vie dans tel quartier, de l'importance du public touché par telle manifestation, de la convivialité des rapports noués dans tel immeuble, de la vitalité de telle assemblée générale, du volume de dons offerts aux pauvres... A l'intérieur du dispositif de l'entreprise, il importera de tenir compte du nombre de contrats signés, de la rentabilité de l'activité, du rapport qualité/prix des prestations, du taux de couverture des frais de fonctionnement, des nouvelles parts de marché acquises, du taux d'investissement, etc. (11). Le rapport moral de l'association ne se lit pas avec le même regard que le rapport financier de l'entreprise, l'un

(11) Le « monde associatif » fait ainsi l'objet d'une double évaluation selon que l'on met en avant le dispositif de l'association ou celui de l'entreprise. Dans le premier cas, la force et la vitalité des associations sont évaluées à partir des déclarations au *Journal Officiel* (Forsé, 1984), des adhérents qu'elles rassemblent (Héran, 1988) et des bénévoles qu'elles mobilisent (Le Net et Werquin, 1985). C'est leur ancrage dans la société civile qui est ici valorisé. Elles forment le « mouvement associatif » qui est représenté depuis 1983 auprès des pouvoirs publics par

le biais du Centre national de la vie associative (CNVA). Dans le second cas, c'est-à-dire à partir du moment où l'on met l'accent sur le dispositif de l'entreprise, il importe de faire état du chiffre d'affaires réalisé par les associations (Padieu, 1990) et du nombre de salariés qu'elles emploient (Marchal, 1987 ; Kaminski, 1989). C'est leur poids économique qui est alors valorisé. Elles forment le « secteur associatif », représenté au sein de la Délégation à l'économie sociale (DIES, créée en 1981), aux côtés des mutuelles et des coopératives.

et l'autre ne sont pas évalués à l'aide des mêmes outils et ne reconnaissent pas les mêmes objets. Une entreprise associative peut se féliciter de l'amélioration des résultats obtenus dans le cadre d'un dispositif, alors même que ceux du second se sont dégradés. Selon les situations, elle peut jouer sur sa double identité et adapter son discours à la qualité de ses interlocuteurs. En face d'une collectivité publique dont elle attend des subventions, ou dans une situation de contrôle fiscal, l'entreprise associative met en avant son objet et le public qui pourra en bénéficier. En face d'un client, elle aura par contre avantage à occulter celui-ci et à se présenter comme une entreprise lambda menant des activités économiques.

III. – Lorsque l'association gêne l'entreprise

L'évolution des entreprises associatives sur le marché est bridée par la loi de 1901 qui régit le statut des associations à but non lucratif. Elles n'ont pas de capital social et sont pauvres en fonds propres. Pour négocier des emprunts, elles ne sont pas non plus en position de force vis-à-vis des banques qui réclament cautions et garanties. Et, dans bien des domaines (aides à la création d'emplois et d'entreprises, etc.), elles ne disposent pas des mêmes droits que les entreprises sociétaires (Alix et Castro, 1990). D'autre part, si la loi de 1901 ne prohibe pas l'idée de profits, elle interdit en revanche leur distribution aux membres de l'association, qui sont de ce fait « désintéressés ». Leur désintéressement peut être un frein au développement du dispositif de l'entreprise dont la croissance ne profite pas aux membres de l'association. La reconnaissance du caractère intéressé d'une activité associative ou l'appréciation de sa commercialité entraînent d'autre part toute une série de conséquences et d'impositions fiscales. Aussi les entreprises associatives peuvent-elles avoir intérêt à aborder le marché avec prudence. Indépendamment de cela, les trois formes d'entreprises associatives que nous avons repérées peuvent se trouver dans des situations telles que le dispositif de l'association va venir gêner celui de l'entreprise en l'empêchant d'évoluer librement sur le marché. Des difficultés surgissent tantôt à l'intérieur, tantôt à l'extérieur de la structure.

Désaccords entre administrateurs et dirigeants salariés

Lorsque le dispositif de l'association est complètement dissocié de celui de l'entreprise, le dirigeant doit avoir l'aval du conseil d'administration qui l'a recruté pour prendre des décisions importantes. Dans la mesure où les dirigeants en droit sont les administrateurs bénévoles, ceux-ci peuvent opposer un veto formel aux ambitions entrepreneuriales des dirigeants salariés. Des désaccords naissent ainsi de part et d'autre, sur des questions

de principes, de choix de clients, de méthodes de gestion... L'on voit par exemple le directeur salarié de la SRADA, qui est une association chargée d'accueillir et d'héberger des personnes en difficultés, se heurter à l'opposition des administrateurs sur l'opportunité de mener des activités à caractère commercial. Le directeur a pour projet de faire travailler les « personnes accueillies » de façon à leur donner une indépendance économique. Il propose dans ce sens que la SRADA gère des chantiers de rénovation de logements dans lesquels elles pourraient être employées. Les administrateurs, en tant que garants de l'objet statutaire de l'association, s'y opposent catégoriquement. Chaque réunion du conseil d'administration est l'occasion d'âpres discussions, et cela fait un an que chacun campe sur ses positions. Des administrateurs ont présenté leur démission, d'autres soutiennent le directeur, mais personne n'a eu gain de cause.

Même si les situations ne sont pas toujours bloquées à ce point, on mesure l'importance de la composition et du rôle des conseils d'administration. Deux autres directeurs se voient ainsi dans l'obligation de satisfaire la demande de clients indésirables de leur point de vue parce qu'ils ne sont pas assez solvables et obèrent les résultats de l'entreprise. Il s'agit dans un cas de communes rurales que les administrateurs, tous élus locaux, entendent servir au même titre que les communes urbaines dont les moyens financiers sont nettement plus importants, et dans l'autre d'associations (voir plus haut). A la CIRMA, le directeur réclame d'autre part des moyens commerciaux pour aborder le marché des sociétés privées. Il voudrait suivre une formation commerciale ou embaucher des commerciaux, éditer une brochure de présentation de qualité, faire de la publicité, inviter des clients potentiels à des repas d'affaires, etc. Les administrateurs s'y opposent. Leur circonspection est d'autant plus forte qu'ils évoluent eux-mêmes dans un milieu qui ignore de tels procédés : la plupart d'entre eux travaillent dans le secteur public et ne sont pas en contact avec le marché.

Doutes liés au désintéressement de l'association

L'idée de désintéressement est d'abord associée à celle de gratuité, et des entreprises associatives se voient ainsi sollicitées par des clients « indésirables » qui réclament des services gratuits. Fortes de leur appartenance au « mouvement associatif » et au nom de principes de solidarité, des associations se présentent spontanément pour réclamer l'aide de leurs consœurs. Pour les nouvelles entreprises associatives qui font leurs premières armes sur le marché, l'idée de désintéressement est également associée à celle d'incompétence. Elle est suffisamment ancrée dans les esprits pour faire échouer des négociations pourtant bien engagées avec des sociétés privées. La CIRMA qui proposait des services comptables au directeur d'une société de transporteurs s'est vu ainsi refuser un contrat au dernier moment, lorsque le directeur s'est aperçu qu'il avait affaire à une asso-

ciation et non à une société. L'incertitude du contrat noué entre une entreprise lucrative et une association peut provenir de l'inégalité des qualités des cocontractants. Le directeur d'une société court des risques à la mesure des fonds qu'il a engagés dans l'affaire, ce dont ne peut se prévaloir celui d'une association. Les doutes du transporteur portent ainsi sur les capacités des dirigeants d'entreprises associatives à prendre des risques et à réaliser des profits qui sont des gages de compétence dans la logique du marché.

Le statut associatif recouvre également parfois un objet invouable dans la logique marchande. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises associatives ne font aucune allusion à leur statut juridique. C'est le cas de la SAT qui agit sur le marché de l'intérim et puise toute sa clientèle dans le secteur lucratif. La brochure de présentation sur papier glacé ressemble à celle de n'importe quelle société intérimaire. Il n'est fait aucune mention de l'existence d'une association de la loi de 1901. De la même façon, la présentation orale du directeur commercial écarte toute allusion de ce type. Il s'annonce comme le chef d'une entreprise qu'il aurait créée lui-même. Ses clients seraient probablement surpris de voir les lieux dans lesquels la SAT est installée : elle n'a pas de vitrine et occupe le premier étage d'une maison qui accueille des handicapés sociaux au rez-de-chaussée. L'urgence de la demande favorise en fait le déplacement du fournisseur plutôt que celui du client. A fortiori, la SAT ne révèle à aucun moment qu'elle a pour vocation de placer des personnes en difficulté d'insertion dans les équipes d'intérimaires. Cette information entamerait sa crédibilité et provoquerait probablement la rupture de tous les contrats. Elle ne peut remplir correctement sa mission qu'en l'occultant complètement. La question de l'image du statut associatif se pose ainsi chaque fois qu'une entreprise associative mène des activités proches du marché, sans lien apparent avec l'objet qu'elle se donne.

Il existe de la sorte de nombreuses situations dans lesquelles le dispositif de l'association doit être caché pour ne pas faire écran à celui de l'entreprise et ne pas la gêner dans les transactions marchandes qu'elle effectue.

Dénonciation pour concurrence déloyale

La concurrence que fait une société privée à une autre paraît naturelle et conforme aux lois du marché. Celle que livre une association à une société peut en revanche être considérée comme déloyale dès lors que la première bénéficie d'avantages en nature, de subventions ou d'exonérations fiscales, autrement dit de privilèges. Une entreprise associative proposant des services comptables fait ainsi l'objet de plaintes de la part de l'Ordre des experts comptables, qui s'offusque des avantages dont elle bénéficie et de la publicité dont elle fait l'objet, grâce à l'action de la municipalité représentée au conseil d'administration. La concurrence que livre une association à d'autres associations peut également faire l'objet de dénoncia-

tions de la part du milieu associatif local. Le cas de Formille, association de formation initialement spécialisée dans la lutte contre l'illettrisme, permet d'illustrer cet aspect. Grâce à la qualité de son travail qu'elle évalue en termes de résultats et dont elle se prévaut pour obtenir de nouveaux contrats, Formille s'impose progressivement comme un leader dans son domaine. Ce faisant, et les budgets publics destinés à la formation de chômeurs étant limités, elle entre en concurrence avec les associations locales de formation. Celles-ci s'en plaignent au point d'influencer le conseil municipal, qui joue désormais de toute son influence dans les commissions adéquates pour lui refuser des contrats.

Lorsque les accusations ont suffisamment de poids, elles peuvent entraîner la disparition d'associations ou leur transformation en sociétés. C'est ce qui s'est passé pour AMINA, trois ans après sa création. Elle proposait de promouvoir des produits artisanaux dans le cadre de centres commerciaux. L'activité fut perçue comme une activité commerciale par ses détracteurs, alors que dans l'esprit du fondateur il s'agissait simplement d'aider des artisans à promouvoir leurs produits. Ses intentions désintéressées ne furent pas reconnues comme telles, tout comme dans le cas précédent, parce que le dispositif de l'association n'avait pas assez de consistance. Dans les deux cas il s'agissait d'entreprises associatives dirigées par des salariés fondateurs, qui ne disposaient pas du soutien de bénévoles (administrateurs ou non) capables d'apporter la preuve de leur désintéressement.

L'on voit ainsi que le dispositif de l'association peut freiner l'évolution de l'entreprise et entraver la liberté des dirigeants pour des raisons opposées. Dans certains cas il se fait trop présent au travers des exigences formulées par les administrateurs, dans d'autres il n'est pas assez activé pour jouer un rôle protecteur et «innocenter» les dirigeants. La loi de 1901 ne procurerait ainsi que peu d'avantages aux entreprises associatives évoluant sur le marché, si elle n'ouvrait par ailleurs des possibilités telles que celle de mobiliser les ressources non marchandes du dispositif de l'association.

IV. – Lorsque l'association vient appuyer l'entreprise

Les situations dans lesquelles les ressources de l'association sont mobilisées pour soutenir le dispositif de l'entreprise sont largement aussi courantes que les précédentes. L'exemple type nous est fourni par le militant salarié qui permet à l'entreprise associative de se nourrir indifféremment des ressources et qualités propres à chacun des dispositifs. La confusion de ces derniers au sein des entreprises associatives dirigées par des bénévoles favorise la conjugaison des efforts sans qu'il soit toujours possible de décider s'ils sont plus favorables à l'association ou à l'entreprise. Un

personnel acquis à la cause de la première ne peut toutefois que servir les intérêts de la seconde dès lors qu'il est suffisamment motivé pour ne pas réclamer d'augmentations intempestives de salaire, d'indemnités kilométriques lorsqu'il utilise sa voiture personnelle dans le cadre de son travail ou le paiement d'heures supplémentaires.

Des ressources démultipliées

Il n'est pas nécessaire que les associations aient un caractère civique affirmé pour que leurs ressources soient transférables dans l'autre dispositif. Un service de voisinage ou un service auto-produit, l'aspect simplement convivial et désintéressé de l'association peuvent suffire à créer un contexte favorable à un tel transfert et à favoriser l'émergence de qualités souvent difficiles à mobiliser dans le cadre d'entreprises ordinaires. L'on voit ainsi des salariés faire preuve de dévouement et de gentillesse au-delà de leurs compétences professionnelles, de telle sorte qu'il est possible de compter sur eux et de leur faire confiance. Les qualités personnelles sont d'autant plus appréciables qu'elles permettent de réduire les coûts de contrôle et d'encadrement dans des structures qui ne disposent pas nécessairement de moyens importants. De la même façon, des clients sauront faire preuve d'indulgence en certaines circonstances et marquer leur fidélité parce qu'ils ont des affinités avec telle personne ou se sentent concernés d'une façon ou d'une autre par l'objet de l'association.

La prospection commerciale relève en principe du dispositif de l'entreprise dont elle permet d'améliorer directement les résultats. Elle est en fait fréquemment confiée à des adhérents ou à des administrateurs qui utilisent leurs réseaux amicaux et relationnels pour faire connaître les activités de l'entreprise associative. De multiples exemples peuvent illustrer ceci : dans une mutuelle de cheminots, chaque mutualiste est chargé de recruter des adhérents appartenant à son secteur géographique ; dans une halte-garderie, ce sont les parents qui, grâce au bouche à oreille, vont permettre de renouveler les inscriptions à chaque rentrée ; dans une association de conseils aux agriculteurs, c'est par le biais du réseau socio-professionnel que peut se développer la clientèle ; dans une association de diffusion de la culture informatique, ce sont les élus locaux administrateurs qui assurent la promotion en parlant de ses activités dans la presse locale, etc. Dans certaines entreprises associatives, les bénévoles se muent en vendeurs. L'association des Compagnons, dont il a été question plus haut, confie ainsi chaque week-end à des bénévoles la vente des objets qu'elle a récupérés gratuitement. Les clients peuvent avoir deux raisons distinctes de se rendre à de telles ventes : s'ils se placent dans une logique marchande ils viennent pour faire des affaires, tandis que s'ils se situent dans une optique altruiste et désintéressée ils viennent parce que le produit de leurs

achats est destiné à être distribué aux pauvres. La présence de vendeurs bénévoles favorise la coexistence de cette double motivation.

Des activités commerciales désintéressées

Loin d'être toujours un frein à la liberté d'entreprise, le dispositif de l'association permet de légitimer les interventions des entreprises associatives sur un marché concurrentiel. Dans ces circonstances, le désintéressement n'évoque plus la gratuité ou l'incompétence. Il offre simplement la garantie que l'association n'a pas pour raison d'être la satisfaction d'intérêts privés et qu'elle agit au contraire dans l'intérêt général (12). Cette idée est sous-jacente à la mise en œuvre de plusieurs mesures de politique d'emploi (les travaux d'utilité collective et les contrats emploi solidarité en particulier) destinées aux associations aux côtés d'organismes publics (établissements publics et communes), alors que les entreprises lucratives sont exclues de leur champ d'application. L'accord de subventions et d'exonérations fiscales aux associations s'inscrit dans la même logique, ainsi que le régime particulier dont bénéficient « les associations intermédiaires » et plus généralement les entreprises d'insertion. Celles-ci mettent en œuvre des activités économiques dans le but de favoriser l'insertion de populations à problèmes, comme les chômeurs de longue durée, les femmes ou les jeunes qui éprouvent des difficultés d'intégration économique et sociale. Cet objectif désintéressé leur permet d'aborder le marché en toute sérénité, y compris lorsqu'elles entrent en concurrence avec d'autres organismes privés ou publics. Une association offrant des services de garde temporaire à des personnes âgées se trouve ainsi en compétition avec le service d'aides ménagères de la ville. Ses conditions de fonctionnement offrent plus d'attrait et de flexibilité que le service municipal dont les interventions sont planifiées à l'avance, plus coûteuses et plus rigides. Outre ces qualités, l'association génère la création d'emplois auprès de ces personnes âgées qui ont la possibilité d'embaucher directement les femmes qui viennent les aider. Elle agit donc dans l'intérêt général et remplit parfaitement sa mission qui est de permettre l'intégration de femmes en difficultés sur le marché du travail. Elle se trouve même en position de dénoncer les pratiques d'une autre association qui emploie des tucistes

(12) L'association n'est en principe habilitée qu'à représenter et défendre « l'intérêt collectif » de ses membres, cet « intérêt collectif » étant conçu comme la somme de leurs intérêts individuels (Sousi, 1987). Il est donc distinct de « l'intérêt général » qui ne saurait être incarné que par l'Etat. Rousseau affirme dans le même sens que les associations sont

toujours partielles, signifiant par là que « la volonté de chacune de ces associations devient générale par rapport à ses membres, et particulière par rapport à l'Etat » (*Du contrat social*). Mais il nous semble qu'à partir du moment où les membres de l'association sont des représentants de l'Etat « l'intérêt collectif » qu'ils défendent acquiert une généralité.

pour faire des gardes à domicile à des tarifs dérisoires qu'elle considère comme déloyaux.

D'autres entreprises associatives interviennent directement sur le marché de l'emploi intérimaire, où leur statut associatif est un gage de désintéressement. Il est important dans de tels cas que le dispositif de l'association soit strictement séparé de celui de l'entreprise et que le premier ait suffisamment de visibilité sociale et de consistance pour cautionner les agissements du second. Les conseils d'administration institutionnels composés de représentants de l'intérêt général (de collectivités locales, d'administrations, de syndicats et chambres consulaires...) sont à même de remplir ce rôle. Ils fournissent la preuve que ces entreprises associatives agissent dans l'intérêt de tous, alors même qu'elles adoptent le comportement d'entreprises commerciales. Le dispositif de l'association peut venir ainsi appuyer celui de l'entreprise, en le dédouanant et en l'exonérant de soupçons et de charges diverses. Il lui ouvre d'autre part de nombreuses opportunités, comme celle de s'appuyer sur des ressources, réseaux et qualités non marchands.

V. — De la participation au désintéressement

Nous en venons ainsi progressivement à considérer l'entreprise associative comme une forme d'entreprise parmi d'autres, pouvant pâtir ou bénéficier de la présence d'un dispositif d'association. L'entreprise sociétaire pourrait être envisagée de la même façon comme composée de deux dispositifs distincts, d'une société et d'une entreprise ayant chacune des intérêts propres. Une telle dissociation est opérée dans le domaine du droit par M. Despax (1956), lorsqu'il cherche à accréditer la reconnaissance de la personnalité morale de l'entreprise parallèlement à celle de la société ; elle l'est également en économie par M. Aoki (1988), lorsqu'il distingue les objectifs des actionnaires de ceux du personnel des entreprises japonaises. Cette approche ravive en retour la question de la spécificité de l'entreprise associative. L'on pourrait se demander, à ce stade de la réflexion, si les entreprises associatives peuvent toujours être appréhendées comme des lieux de sociabilité et de participation, à l'instar des associations en général.

La participation des bénévoles ou des adhérents ne semble effective que dans les entreprises associatives dirigées par des bénévoles ou dans celles qui présentent un caractère fortement militant. Dans la plupart des cas, le dispositif de l'association se trouve affaibli par la présence du dispositif de l'entreprise : les assemblées générales sont rarement de véritables lieux de délibération où se prennent des décisions importantes, à moins que leur composition ne soit strictement contrôlée ou que les décisions ne puissent affecter la composition des conseils d'administration ou engager l'avenir

de l'entreprise associative. Pour toutes ces raisons, le dispositif de l'association se résume souvent à un conseil d'administration sur lequel tout va reposer. Cette remarque peut sembler paradoxale. Les enquêtes sur la participation des Français à la vie associative concluent à la fois à l'extension et à la densification du tissu associatif, et la société civile semble plus que jamais impliquée dans les associations. Mais de quoi est faite cette « participation » ? Elle agrège des adhérents et des bénévoles attachés à des titres très divers aux associations dès lors que celles-ci gèrent des services : certains le sont pour bénéficier des services du dispositif de l'entreprise, d'autres pour exercer un contrôle sur celui de l'association, d'autres encore parce que ce sont de véritables militants. La dilution de la notion de « participation » (Meister, 1972) s'éclaire à la lumière de la grille d'analyse proposée, car l'on voit bien qu'elle confond la participation au dispositif de l'association avec la participation au dispositif de l'entreprise. Or l'adhérent d'une entreprise associative a rarement son mot à dire dans les instances de l'association, et les entreprises commerciales proposent de la même façon des adhésions à leurs clients qu'elles cherchent à fidéliser. Telle qu'elle est mesurée, la « participation » ne peut être considérée comme une spécificité des associations, car elle ne permet pas de distinguer l'adhérent usager ou client de l'adhérent participant ou militant.

Il reste que les membres d'une association sont désintéressés et qu'il s'agit bien là d'une spécificité des entreprises associatives par rapport à d'autres formes d'entreprises. Les différentes affaires de redressements fiscaux et d'inculpations pour détournement de fonds, dont plusieurs associations ont fait récemment l'objet, tendent à montrer que cette question est centrale pour les entreprises associatives. Elle ne peut être comprise qu'en distinguant clairement là encore les deux dispositifs, le « désintéressement » étant du ressort des membres de l'association et non de ceux de l'entreprise. Mais cette notion reste fragile et mériterait sans doute des éclaircissements supplémentaires.

Emmanuelle MARCHAL

*Centre d'études de l'emploi, Le Descartes I
29 promenade Michel Simon, 93191 Noisy-le-Grand Cedex*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alix N., Castro S.**, 1990. – *L'entreprise associative*, Paris, Economica.
- Aoki M.**, 1988. – *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Balme R.**, 1987. – « La participation aux associations et le pouvoir municipal : capacités et limites de la mobilisation par les associations culturelles dans les communes de banlieue », *Revue française de sociologie*, 28 (4), pp. 601-639.
- Blaise H.**, 1988. – « Un contrat de travail pour des dirigeants d'associations ? », *Droit social*, n° 6, pp. 468-475.
- Bloch-Lainé F.**, 1977. – « Entre l'Administration et le marché : les associations gestionnaires », *Revue d'économie politique*, n° 4, pp. 548-564.
- Boltanski L., Thévenot L.**, 1987. – *Les économies de la grandeur*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Chevallier J.**, 1987. – « Associations en mutation », *Projet*, n° 203, pp. 43-56.
- Conan E., Roure M.**, 1978. « De l'associationnisme à la bureaucratie », *Esprit*, n° 6, pp. 67-77.
- Despax M.**, 1956. – *L'entreprise et le droit*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Eymard-Duvernay F.**, 1987. – « Les entreprises et leur modèles », dans *Entreprises et produits*, Paris, Presses Universitaires de France.
- 1991. – « Le rôle des entreprises dans la qualification des ressources », *Cahiers d'économie politique*, n° 20-21.
- Fonda**, 1989. – « Le management associatif », *Lettre d'information*, n° 64.
- Forsé M.**, 1984. – « Les créations d'associations, un indicateur du changement social », *Observations et diagnostics économiques, Revue de l'OFCE*, n° 6, pp. 125-145.
- Gershuny J.**, 1979. – « L'économie informelle », *Futuribles*, n° 24, pp. 37-49.
- Grefte X.**, 1979. – « La gestion du non-marchand », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 53-62.
- Gui B.**, 1987. – « Productive private non profit organizations », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Genève, n° 4, pp. 415-434.
- Héran F.**, 1988. – « Un monde sélectif : les associations » et « Au cœur du réseau associatif : les multi-adhérents », *Economie et statistique*, n° 208, pp. 17-31 et pp. 33-44.
- Kaminski P.**, 1989. – *Salariés et salaires dans l'économie sociale*, communication au 7^e colloque de l'ADDES, 13 mars 1990, Paris.
- Lebleux D.**, 1991. – « Bénévoles et professionnels de la réinsertion sociale : conflits éthiques et conflits pratiques », *Sociétés contemporaines*, n° 7, pp. 103-112.
- Le Net M., Werquin J.**, 1985. – *Le volontariat : aspects sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*, Paris, La Documentation Française.
- Marchal E.**, 1987. – *La professionnalisation des associations*, thèse de doctorat de 3^e cycle, Paris, Université de Paris V.
- 1989. – « Edification d'une entreprise familiale et artistique : histoire d'une troupe de marionnettistes », dans *Innovation et ressources locales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mehl D.**, 1982. – « Culture et action associative », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 24-42.
- Meister A.**, 1972. – *Vers une sociologie des associations*, Paris, Editions Ouvrières.
- 1974. – *La participation dans les associations*, Paris, Editions Ouvrières.
- Padiou C.**, 1990. – *Statistiques de l'économie sociale*, rapport présenté à M. Tony Dreyfus, secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé de l'Economie sociale, ronéo.

Revue française de sociologie

- Palard J.**, 1981. – « Rapports sociaux, stratégie politique et vie associative », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 308-324.
- Pollak M., Rosman S.**, 1989. – *Les associations de lutte contre le sida : éléments d'évaluation et de réflexion*, Groupe de sociologie politique et morale, Paris, EHESS-CNRS.
- Rosanvallon P.**, 1980. – « Le développement de l'économie souterraine et l'avenir des sociétés industrielles », *Problèmes économiques*, n° 1682, pp. 19-24.
- 1981. – *La crise de l'Etat-providence*, Paris, Le Seuil.
- Sainsaulieu R., Tixier P.-E. et Marty M.-O.**, 1983. – *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens.
- Sousi G.**, 1987. – *Les associations*, Paris, Dalloz.
- Thévenot L.**, 1989. – « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, n° 2, pp. 147-197.