

# ARTICLE

MANAGEMENT



© IMAGINE - Fotolia.com

S<sub>1</sub> T<sub>1</sub> R<sub>1</sub> A<sub>1</sub> T<sub>1</sub> E<sub>1</sub> G<sub>2</sub> I<sub>1</sub> E<sub>1</sub>

SAVOIR-FAIRE

## L'ASSOCIATION, UN MODÈLE POUR L'ENTREPRISE

Innovation, fonctionnement collectif, animation d'équipes bénévoles, « savoir-agir », maîtrise de l'efficience... Les compétences développées par les associations font preuve de nombreuses potentialités. De quoi inspirer les entreprises !



AUTEUR **Pierre Birambeau**  
TITRE **Président**  
de l'Adema



AUTEUR **Dominique Thierry**  
TITRE **Vice-président**  
de France Bénévolat

Il est classique de considérer que les entreprises sont mieux à même que les associations de développer une gestion pertinente, adossée à l'implacable loi du profit, stimulée par des possibilités d'avantages salariaux dont l'association n'offre pas d'équivalent. Et pourtant, la fameuse phrase « Les associations devraient être gérées comme des entreprises ! » n'est pas utilisée à bon escient et le fait qu'elle ait été répétée par des personnalités diverses pendant des années ne la rend pas davantage valide. En réalité, comme le souligne le sociologue Michel Callon, professeur à l'école des Mines (Mines ParisTech), « c'est l'entreprise qui est une forme spéciale d'association, et non le contraire... », même si, de leur côté, les entreprises sont source d'inspiration pour les associations.

### LES ENTREPRISES, UNE SOURCE D'INSPIRATION POUR LES ASSOCIATIONS

Toute entreprise bien gérée développe une culture qui lui est propre et certaines associations ne se privent pas d'y puiser des éléments positifs. D'ailleurs, la transformation de certaines associations en entreprises montre l'intérêt, économique, de ces dernières au-delà d'un certain seuil. L'exemple du Club Med est fameux même s'il peut apparaître à certains comme de moins en moins exemplaire.

Dans des domaines importants, l'entreprise ouvre la voie. Par exemple, les services de communication des entreprises privées ont précédé ceux des entreprises publiques et ceux de certaines associations à la pointe dans ce domaine. Il en va de même pour les ressources humaines salariées, encore peu développées en association... – ce qui ne veut pas dire qu'elles soient toujours parfaites en entreprise, comme le montre l'actualité.

Le terme « marketing » paraît totalement lié à l'entreprise capitaliste, qui développe des techniques raffinées dans ce domaine avec parfois transgression en matière d'éthique. Pourtant, de plus en plus, pour des raisons d'efficacité tant économique que sociale, les associations font à leur tour et souvent sans le nommer

du marketing. Elles se donnent des objectifs, les décomposent en cibles, font des études qualitatives et quantitatives, cherchent à influencer positivement sur les mentalités, par rapport à l'environnement par exemple, en évaluant les résultats de leurs démarches. Nul doute que sur ce point, elles peuvent s'inspirer de certaines techniques d'entreprise, en veillant cependant à ne pas « perdre leur âme ». Pour autant, tout n'est pas parfait, on le sait, dans le monde de l'entreprise. Et de son côté, l'association présente des avantages spécifiques dans bien des domaines. ●●●

“ Selon le sociologue Michel Callon, c'est l'entreprise qui est une forme spéciale d'association, et non le contraire ”

■ Si l'entreprise est source d'inspiration pour la structure associative, l'inverse est de plus en plus vrai.

■ Les associations présentent des avantages spécifiques dans de nombreux domaines, ce qui devrait inciter les entreprises à bâtir avec elles des partenariats de qualité.

### ●●● LES APPORTS SPÉCIFIQUES DES ASSOCIATIONS

Il est important de définir ces apports pour que le grand public comprenne le positionnement des associations aujourd'hui. Il est important également que les partenaires privés et publics prennent conscience du grand intérêt d'un rapprochement avec les associations pour bâtir des partenariats de qualité.

Afin d'obtenir la reconnaissance rapide des compétences développées dans le cadre de l'engagement bénévole – que ce soit à travers la validation des acquis de l'expérience (VAE), à travers le Passeport Bénévole® de France Bénévolat ou tout simplement par une mise en avant, pour tout un chacun, de l'engagement bénévole –, il est nécessaire de rappeler que « les activités bénévoles sont des situations de travail qualifiantes à part entière. »

Les responsables externes aux associations tels que les recruteurs dans les entreprises, les spécialistes de formation ou les membres de jury pour la VAE doivent être plus particulièrement conscients de la qualité des apports des associations<sup>1</sup>. Visant à œuvrer pour des causes qui les dépassent par leur amplitude et les exigences qu'elles engendrent, les associations se complexifient de plus en plus et sont quasiment obligées de développer les mêmes types de compétences que les autres organisations. On démarre avec trois bénévoles, puis d'autres s'engagent, puis on obtient une subvention, puis on recrute un et rapidement plusieurs salariés et... on se trouve bientôt dans l'obligation d'avoir un comptable salarié d'un niveau tout à fait comparable au comptable d'une PME. Et le raisonnement peut être repris pour nombre de « métiers ».

Les associations génèrent par ailleurs des compétences et des positionnements plus spécifiques, souvent méconnus mais déterminants. Par exemple, nous dit Marie Augereau, responsable pendant plusieurs années d'un Restaurant du Cœur, « on recrute dans les Restos des gens ayant comme caractéristiques le partage des idées fondatrices des Restos, l'acceptation de l'autre, le travail d'équipe, la capacité de s'intégrer à l'équipe existante, une disponibilité bien définie. Et on approche ainsi les neuf millions de repas distribués dans l'année avec l'avantage énorme de renforcer les liens sociaux au profit des bénéficiaires de ces repas... et des animateurs du Resto ! »

Organiser un conseil d'administration avec des représentants d'associations de maladies rares provenant de six pays différents est, en soi, une gageure que réussit Eurordis, l'association européenne des maladies rares. Au début, les antipathies viscérales provenant de cultures historiquement différentes ont manqué de l'emporter et on moquait le Scandinave trop sérieux, l'Anglaise hypocrite, l'Allemand balourd,

l'Espagnol excité, la Grecque hors du coup et probablement le Français semeur de pagaille. Avec beaucoup de bonne volonté – et de volonté tout court –, avec le choix d'un président habile faisant un superbe binôme avec son directeur général, avec le développement de l'estime mutuelle, avec l'arrivée de nouveaux administrateurs ayant vraiment la fibre européenne, Eurordis est arrivé à constituer un conseil d'administration efficace et a obtenu, entre autres, la reconnaissance d'un statut pour les médicaments orphelins, statut ayant une incidence directe sur la vie de personnes atteintes de maladies rares par la mise sur le marché de molécules pharmaceutiques jusque-là non prescrites pour ces maladies.

### LES COMPÉTENCES ASSOCIATIVES SUSCEPTIBLES D'INTÉRESSER L'ENTREPRISE

Les associations génèrent des compétences qui peuvent intéresser fortement l'entreprise. La reconnaissance de leur spécificité permet la constitution de véritables partenariats au sein desquels associations et entreprises se trouvent sur un pied d'égalité.

### Innovations

Les associations répondent aux besoins les plus variés, auxquels le monde marchand n'aurait en général pas pensé ou qu'il aurait rejetés pour des raisons de rentabilité économique.

L'association sait détecter les besoins sociaux – ce qui, en soi, est novateur – et trouver les réponses adaptées et innovantes à ces besoins enfin perçus. Si l'on prend l'aventure de l'Association française contre les myopathies (AFM) – bénéficiant du système Téléthon, une innovation associative adaptée à la France –, elle a commencé par l'étude de la maladie, continué avec le recours à une « informatisation de la recherche » pour dresser les premières cartes du génome humain et s'est poursuivie par un bond dans la connaissance des gènes puis par la création de vecteurs transportant les gènes sains pour en arriver aux essais thérapeutiques cependant que les personnes malades gagnaient en qualité et durée de vie. L'innovation est au rendez-vous à chacune de ces phases. Le rôle, essentiel, des médecins et des chercheurs est stimulé par les choix, le soutien et la pression de l'association.

L'association peut souvent se comparer à un service d'études qui va concevoir et expérimenter de nouveaux prototypes repris par des entreprises du secteur marchand qui, elles, sont davantage spécialisées dans la production de biens ou de services. Les exemples regorgent dans les services à la personne, apanage pendant de très nombreuses années du seul secteur associatif. On pourrait tout aussi bien citer l'accompagnement à la création d'entreprises, qui a démarré au début des années 1980 sous l'impulsion de militants associatifs qualifiés en matière de connaissance de l'entreprise.

Sur le plan de la formation, l'association innove nécessairement car elle forme le plus souvent elle-même ses bénévoles et ses salariés

1. Sur la VAE des bénévoles, voir notre dossier, JA n° 380/2008, p. 12.

■ Le monde associatif n'a pas à rougir de ses potentialités, bien au contraire ! Il engendre des organisations qualifiantes.

pour faire aboutir son projet associatif. C'est ainsi que SOS Amitié réalise une formation, originale et très dense, destinée à l'écoute de personnes désespérées.

### Travail en équipe et fonctionnement collectif

Bien sûr, l'entreprise essaie de fonctionner de façon collective, de diversifier les centres de décision, d'aller vers le management participatif. On voit cependant comment certaines entreprises publiques ou privées sont dominées par des « castes » nées d'un formatage social ou même de l'appartenance à telle grande école. Ce système nuit à la diversité des talents et induit des méthodes à risque, notamment dans la conduite des hommes.

« Le fonctionnement associatif est par nature collectif... ou il n'est pas ! » Le fait associatif, c'est « faire société ensemble » sur un projet partagé. Loin d'affirmer que toutes les associations sont des modèles de démocratie, on peut constater que celles qui se sclérosent et qui, finalement, meurent sont très fréquemment des associations où le pouvoir a été progressivement accaparé par quelques-uns, « au détriment de démarches de consensus collectif, de participation des différentes parties prenantes et de délégation », disent et rappellent les militants. Cette façon de faire peut, dans un premier temps, donner l'impression d'être très lente et exaspérer. En revanche, cette lourdeur de démarrage induite par une concertation poussée est un gage de bonnes décisions.

### Animation d'équipes de bénévoles

Dans le bénévolat, il n'y a pas de déséquilibre de fait entre l'employeur, en position dominante notamment *via* le salaire et le principe de subordination, et le salarié qui risque souvent de compromettre la pérennité de son emploi, même dans des entreprises appliquant le management participatif. Au contraire, le bénévole est bénévole « parce qu'il le veut bien », en application stricte de cette notion de liberté qui est constitutive du bénévolat.

La relation ne peut se concevoir qu'équilibrée, et cet équilibre peut d'ailleurs être formalisé à travers une charte qui part de principes généraux et d'une lettre d'engagement réciproque décrivant plus précisément la mission que le bénévole s'engage à effectuer, sa disponibilité et ce que l'association s'engage à faire pour l'aider. Même si ces documents n'ont pas le poids de contrats juridiques, ils contribuent à définir les droits et les devoirs de chacun et sont d'utiles repères.

L'absence de liens de subordination rend beaucoup plus difficile d'animer des bénévoles que de manager des salariés. Le style d'animation des bénévoles repose sur un certain ton à leur égard, qui n'est pas le ton de l'entreprise, sans pour autant trahir une faiblesse quelconque. Cette animation ne se ramène pas à des ordres tombant d'un niveau supérieur mais elle est consensuelle et participative. Le ciment de cette relation repose sur le projet associatif et les compétences réciproques pour le mener à bien. Quand il y a conflit et que

le travail confié au bénévole ne peut être accompli, c'est le plus souvent parce que le projet associatif n'a pas été exprimé clairement ou en raison d'un manque de compétences. Quand on sait animer des bénévoles, focaliser leurs forces sur le projet associatif, les aider à acquérir des compétences, on est encore plus à l'aise avec des salariés qui sont, eux, enfermés dans un statut.

### Inventivité dans des organisations « floues »

Certaines associations sont menées à l'intuition, dans une certaine désorganisation, avec des organigrammes fluctuants et des plannings irréalistes. Et pourtant, elles témoignent de beaucoup de dynamisme et d'efficacité grâce à leur motivation collective, à l'acharnement des militants, à un bon consensus interne.

Le « savoir-agir » dans des associations au management incertain relève de compétences qui, aujourd'hui, font bien l'affaire de l'entreprise classique lorsque celle-ci décide de décentraliser davantage les centres de responsabilité en France et à l'étranger ou d'engager de nouveaux processus remettant en question des années d'habitudes.

### Optimisation des moyens et maîtrise de l'efficience

Les spécialistes de l'évaluation distinguent l'efficacité (capacité à tenir les objectifs définis) de l'efficience (capacité à optimiser les moyens mis à sa disposition). Globalement, l'entreprise, et en particulier la grande entreprise, est très efficace mais peu efficiente. Elle consomme sans discernement les ressources mises à sa disposition, naturelles et humaines. De temps en temps, une chasse aux coûts peut donner le change temporairement. Mais les coûts qui sont les plus en vue sont les coûts salariaux et les licenciements constituent bien un gâchis.

Il y a, en ce moment, le début d'un changement avec l'introduction de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), mais le chemin à parcourir est encore terriblement long et la prise en compte du développement durable est inégale et chaotique. De ce point de vue, les associations sont contraintes aux économies et à la débrouillardise quand ce n'est pas aux sacrifices de leurs adhérents et bénévoles, qui sont nombreux à ne pas se faire rembourser leurs frais. Ce sont des adeptes du « tout gratuit » et leur inventivité peut être redoutable.

Il n'est pas étonnant qu'une des pistes prometteuses du partenariat entre entreprises et associations soit celle de l'écologie où les invectives peuvent être remplacées par des transferts de compétences et des accords sensés impliquant des coûts raisonnables.

Aujourd'hui, il est grand temps que le monde associatif se décomplexe, fasse le tour de ses potentialités, perçoive qu'il engendre des organisations qualifiantes quand certaines entreprises entretiendraient plutôt la déqualification, depuis les stagiaires jusqu'aux seniors. Il ne s'agit pas d'allumer un conflit mais d'alimenter la confiance en soi d'un secteur dont les réalisations sont trop souvent occultées et qui démontre un apport essentiel tant au niveau du « produit national brut » que du « bonheur national brut ». ■

Cet article a été rédigé avec le concours des Unités de formation au management associatif (UMA), [www.management-associatif.org/](http://www.management-associatif.org/) et de France Bénévolat.

