

Systeme associatif et complexité organisationnelle

Michel Adam,
directeur du Creahi
Poitou-Charentes (Centre régional
d'études et d'actions
pour les handicaps et l'insertion),
administrateur de la Fonda
(Fondation pour le développement
de la vie associative).
m_adam@club-internet.fr

Plus de vingt millions de personnes participent de près ou de loin à la vie associative. Rappelons la définition fondatrice adoptée en 1901 : « 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. » Essayons d'aller un peu plus loin¹.

Des préjugés nombreux sur la loi de 1901

On croit voir dans l'association un modèle imposé de démocratie alors qu'elle offre un modèle d'une grande liberté : toutes les conceptions peuvent y trouver habit à leur mesure, des plus dictatoriales aux plus libertaires. En voici quelques illustrations :

- un président à vie, c'est légal... si les statuts de départ l'ont prévu ! Un nombre fixe et faible d'adhérents également. Des exemples connus existent ;
- on peut avoir plusieurs présidents ou pas de président, seuls des administrateurs responsables sont exigés par la loi. Cela se pratique aussi ;
- il est possible d'associer au conseil d'administration des salariés, l'arrêté du Conseil d'État de septembre 1970 le dit clairement (« pourvu qu'ils n'aient pas de fonction prépondérante »), même si 10 % seulement des associations le font ;
- l'association peut mener des activités commerciales dès lors qu'elles ne sont pas lucratives : bourses aux vêtements, épiceries sociales, entreprises d'insertion, centres d'aide par le travail...

Sous son apparente simplicité, l'association est en fait un type de groupement complexe entre des personnes, de par la multitude des formes qu'elle peut revêtir et la variété des modes d'organisation qu'elle peut contenir, parfois à son corps défendant.

Quatre pôles fonctionnels

On peut tenter d'approcher la complexité du fonctionnement d'une association et sa combinatoire très riche à partir du modèle du « carré magique » proposé par Henri Desroche, qui fut à la fois pionnier et penseur de l'économie sociale. Un carré magique est une figure faite de chiffres ou de lettres dont la lecture conduit au même résultat de gauche à droite ou de droite à gauche, de haut en bas ou de bas en haut. Comme en témoigne la figure ci-dessous², les points d'entrée sont multiples mais le résultat toujours identique.

SATOR
AREPO
TENET
OPERA
ROTAS

Autrement dit, la diversité des parcours révèle l'unicité du système. Complexe vient du latin *complexus*, tissé ensemble.

1. Une première version de ce texte a été publiée en avril 2001 dans la *Tribune Fonda*, n° 148, p. 54-60.

2. Le texte latin du carré magique est gravé sur les pierres des ruines du château de Jarnac-Champagne (17) et nous dit que le temps est avant tout biologique et subjectif : « Le laboureur en sa charrue tient le travail des heures ».

Pour explorer cette métaphore, précisons tout d'abord les quatre pôles fondamentaux qui caractérisent tout fonctionnement associatif : ils seront les quatre coins de notre carré.

PREMIER PÔLE : L'APPARTENANCE

On fait partie d'une association, déclarée ou de fait, on lui appartient (et elle nous appartient un peu) dès lors que le cœur et/ou la raison nous y ont engagé.

Que l'on soit adhérent ou sympathisant, la question des valeurs communes et des finalités qu'elles engendrent a une très grande importance. En elles se trouvent les réserves de renouveau et d'énergie, de motivation, ainsi que la question du sens.

DEUXIÈME PÔLE : LA DIRECTION OU LA GOUVERNANCE

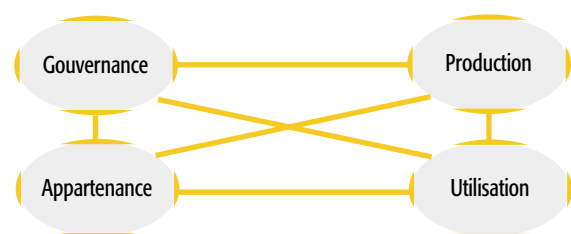
Ici se loge tout ce qui concourt à l'exercice du pouvoir au sens le plus politique du terme (faire faire plutôt que faire, pouvoir social plutôt que pouvoir physique, « acte-pouvoir » de Gérard Mendel, délégation, décision, etc.), mais aussi tout ce qui indique la direction à prendre, les grandes orientations.

Les rapports aux règles et à l'avenir fondent la spécificité du gouvernail, des objectifs, du but, et du gouvernement de l'association. Les modalités de partage du pouvoir et les diverses formes de sa concrétisation sont très nombreuses ; la palette des modes d'organisation possibles est immense, du modeste club local constitué pour la pratique d'un loisir particulier, et qui fonctionne au coup par coup, à la grande association nationale hyperstructurée dont une partie des éléments dirigeants est salariée et encadre des centaines de personnes.

À ce niveau, se traitent et se jouent périodiquement les questions de stratégie mais aussi celles des rapports complexes entre président(e) et directeur(trice), conseil d'administration et bureau, politiques et techniciens ; plusieurs types de légitimité coexistent.

TROISIÈME PÔLE : LA PRODUCTION OU L'ACTION RÉALISATRICE

C'est l'instance de la réalisation effective du but de l'association. En ce pôle se tient l'action, la mise en œuvre du projet, avec ses écueils, ses ratés, ses découvertes, ses satisfactions.



Se déploie alors l'incommensurable gamme des activités accomplies sous le statut associatif : services mais

aussi fabrication de produits artisanaux, voire industriels comme dans les entreprises d'insertion, bourses aux vêtements, centres d'aide par le travail (CAT), restaurants et cantines associatives, sans oublier l'intense production de revendications, de propositions, de textes, d'idées, de créations en tous genres des associations que Meister appelait « protestataires », par opposition aux associations « gestionnaires ». Toutes les activités humaines y trouvent quasiment leur place, de la contestation à la production de soi !

Ce pôle célèbre, sous ses formes les plus nobles, le travail, qu'il soit le fait d'un(e) bénévole ou d'un(e) salarié(e), le goût du bel ouvrage et la transformation de soi par la transformation du milieu (Edgar Morin). La question des moyens, des méthodes, la gestion prudente des ressources y est traitée.

QUATRIÈME PÔLE : L'UTILISATION

Le but ultime de l'action associative – sa raison d'être initiale – n'est atteint que lorsque cette action a rencontré une demande ou un besoin. Et que ce public visé est satisfait du résultat produit, ces utilisateurs pouvant être eux-mêmes dans certains cas déjà impliqués par l'appartenance ou par le travail en tant que bénévole. La question de la qualité et de son évaluation émerge inexorablement autour de la réalité des effets obtenus, de leur perception et de celle des moyens employés pour y parvenir : efficacité ? efficience ?

La notion d'utilité, qu'elle soit locale, sociale, collective ou publique, sur un microterritoire ou planétaire, se déploie avec force et questionne inlassablement l'existence et la vie de l'association : à quoi sert-elle et à qui sert-elle ? Sa légitimité naît et se fonde, voire se refonde, autour de ce dernier pôle.

On aurait pu d'ailleurs commencer l'exploration du système associatif par cette dernière instance sans lequel l'association n'existerait pas. La logique de projet – qui engendre toute association – nous a fait préférer un commencement par la rencontre et les premiers liens noués entre les adhérents associés plutôt que par l'obtention des premiers résultats.

Chemin faisant, nous avons remarqué la correspondance qui s'instaure entre la signification de chaque pôle et les différents éléments constitutifs d'un projet social (valeurs, finalités, but, objectifs, ressources, mise en œuvre, résultats).

La variété des modes d'accès à la vie associative

Pas moins d'une quinzaine de modes d'accès au carré magique associatif sont repérables.

- L'appartenance s'alimente à quatre sources possibles : la fondation, l'adhésion, la désignation, la cooptation, combinées selon des proportions variables.

- La direction se constitue à partir de cinq mécanismes : à nouveau la désignation et la cooptation, mais surtout l'élection par les adhérents, sans oublier le recrutement de dirigeant(s) salarié(s) par les dirigeants bénévoles et, plus rarement, l'élection par les salariés.
- La production se fait par le bénévolat (ou autoproduction), le salariat (ou écoproduction, c'est-à-dire production déléguée), mais aussi la mise à disposition de personnels issus d'une autre organisation (par exemple la fonction publique). Dans les cas où bénévoles et salariés coopèrent au sein du pôle de la production, on parlera de production mixte.
- L'utilisation révèle au moins trois grandes catégories d'utilisateurs :
 - soit elle est réservée aux membres adhérents de l'association, c'est la consommation dite fermée ; on parle alors d'association de type mutualiste, le principe fondateur pouvant s'énoncer à travers la formule : « Tous ensemble pour nous-mêmes » ;
 - soit le service est rendu à des non-membres, et deux sous-catégories apparaissent : en consommation ouverte et à accès gratuit, il s'agit d'une association de type différentiel (Amnesty International, SOS Amitié, beaucoup d'associations sociales...), les statuts des producteurs et des utilisateurs présentant une différence structurelle ; en consommation ouverte à tous mais avec un service payant, et nous sommes en présence d'une association de type entrepreneurial (entreprise d'insertion, bourse aux vêtements, restaurant, groupe d'alimentation biologique, CAT...).

Des relations de pôle à pôle très différentes

Les sociologues québécois Kouzes et Mico ont pointé la triple nature des relations qui s'établissent entre deux pôles dans les associations de services humains, et on peut étendre leur analyse aux autres types d'association :

- la relation de l'appartenance à la gouvernance relève du domaine politique ; ses valeurs principales sont, la plupart du temps, le consentement et l'égalité des membres, ses processus dominants le débat, la négociation et le vote ;
- la relation de la gouvernance à la production est de nature organisationnelle ou managériale (de l'italien managire, faire tourner le manège) ; ses valeurs se nomment l'efficacité et le rapport coût-bénéfice, ses processus la prescription, la coordination et le contrôle ;
- la relation de la production à l'utilisation, surtout s'il s'agit de service, relève du domaine des prestations de service et de leur technicité particulière ; les valeurs qui prévalent sont celles de l'autonomie, de la qualité, de l'implication et les processus s'appellent coproduction, transaction, sur-mesure, résolution de problèmes, expression des attentes et de la satisfaction.

Ces trois logiques ne s'harmonisent pas naturellement ;

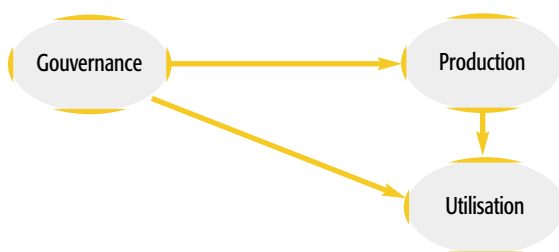
bien au contraire, elles sont sources de discordances, de dysfonctionnements et de conflits que l'association doit affronter en respectant les légitimités partielles de chacune, d'où une approche nécessairement complexe. La relation utilisation-appartenance n'est pas évoquée par ces travaux, elle est pourtant riche du développement de la citoyenneté par et dans les associations, car elle interroge le passage de l'état de « consommation » à l'état de membre participant à une souveraineté par la parole et le vote ! Nous y reviendrons plus loin.

Quatre types d'organisations cachées

Après l'examen révélateur des côtés du carré magique, découvrons maintenant les quatre triangles qui apparaissent dès lors que l'on privilégie trois des quatre sommets du carré.

- Si le pôle appartenance-adhésion s'estompe dans une association, un triangle apparaît (figure 1) où une production se fait pour des utilisateurs sous le contrôle d'une direction ; ce type d'organisation³ n'est rien d'autre qu'une entreprise, à savoir un lieu où l'on entreprend, où du travail humain produit une valeur économique, de façon organisée et contrôlée.

Figure 1



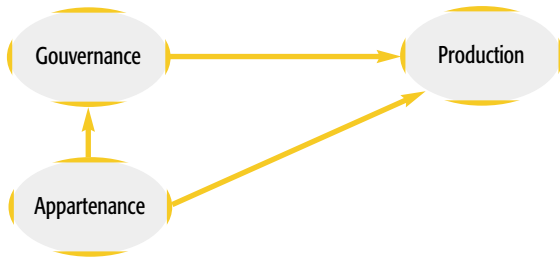
Toute association contient donc une dynamique pragmatique d'entreprise de production. Cette entreprise (à but non lucratif) prend d'autant plus de force que le pôle de l'appartenance s'efface, que les adhérents sont moins nombreux et peu sollicités, ce qui est fréquent dès lors que l'action est déléguée à des salariés et que le seul bénévolat restant est de gouvernance et non plus de production. On peut prédire que beaucoup d'associations gestionnaires, ayant de nombreux salariés, sont guettées par la prégnance d'une entreprise en leur sein, ce qui stimule peu la motivation d'une partie des administrateurs, plus à la recherche de sens que de problèmes de gestion.

Cette entreprise va alors, selon son contexte, osciller entre deux modèles forts que sont l'administration de service public ou l'entreprise marchande, pour se rapprocher de plus en plus de l'un d'eux...

³. Le mot « organisation » est employé ici au sens de la sociologie des organisations et non de l'agencement interne des tâches à accomplir et des acteurs concernés.

- Si le pôle de l'utilisation est (provisoirement) mis de côté, nous nous centrons alors sur un second triangle (figure 2) : il relie l'appartenance à la gouvernance ou à l'action réalisatrice ; ce chemin qui conduit de l'adhésion à l'action concrète ou à la direction évoque la dynamique de l'engagement formateur, par le travail effectué ou par les responsabilités de direction assumées.

Figure 2

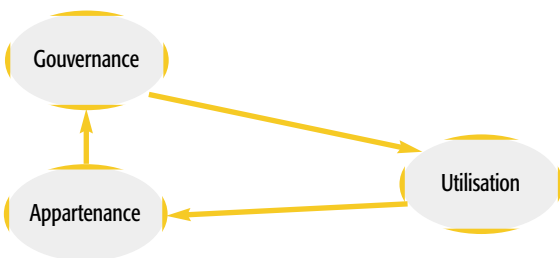


Le type d'organisation où l'on vient apprendre par et dans l'action, par le débat et la prise de décision collective peut être qualifié d'organisme formateur, ou encore d'école de l'action et de la prise de responsabilité, selon la pédagogie du travail chère à Célestin Freinet. Le sens originel du terme skole chez les Grecs renvoyait aux loisirs et à l'action librement choisie, puis plus tard à l'étude.

Nombre de personnalités remarquables, que le système éducatif traditionnel avait ignorées ou rejetées, ont ainsi émergé par le biais des mouvements associatifs, d'éducation populaire notamment.

- Si c'est le pôle de l'action réalisatrice que nous mettons provisoirement de côté, un troisième triangle se dégage (figure 3) : il réunit l'utilisation des services ou des biens proposés, l'appartenance (par adhésion) et la direction de l'association. Il s'agit là d'un nouvel aspect très fort des potentialités de l'association, celle de sa capacité à socialiser des utilisateurs, entre eux tout d'abord, avec des adhérents ensuite, puis de leur proposer de prendre la parole, d'adhérer et, si la chose les tente, de prendre des responsabilités, d'accéder peu à peu à la dimension politique de l'association.

Figure 3



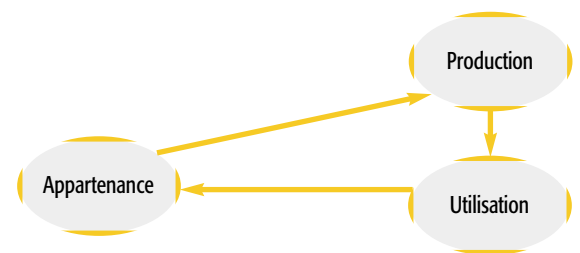
Nous connaissons tous de semblables trajectoires, très enrichissantes, et qui ont pris corps dès lors que les « vendeurs », les prestataires (surtout s'ils sont adhérents), ont aidé des utilisateurs à découvrir ce qu'il

y avait de rencontre et d'aventure collective possible derrière la seule délivrance d'un produit ou d'un service, fut-il payant... Et ceci parce que le pôle de gouvernance en a fait un projet!

Cette nouvelle configuration peut se caractériser comme la dynamique d'un réseau de socialisation et toute association contient potentiellement ce type d'organisation reliante et civique.

- Enfin, si au fil des années le pôle de la gouvernance s'affaiblit, et cela n'est possible que dans un environnement très stable, un quatrième et dernier triangle apparaît (figure 4) : l'appartenance, la production d'activités et l'utilisation se bouclent sur une configuration encore différente.

Figure 4



On peut parler d'une logique autarcique de communauté autosuffisante ; celle-ci se manifeste en général avec le vieillissement d'associations à consommation fermée, qui se procurent à elles-mêmes leurs propres services. La menace est grande d'une disparition si l'environnement change brusquement ou avec l'extinction naturelle de l'adhésion (décès, déménagements, vieillissement...). L'association contient donc potentiellement un quatrième type d'organisation, à savoir une communauté refermée sur elle-même, à la fois « chaude » et « sécurisante » dès lors qu'on évite de s'y poser des questions qui fâchent, c'est-à-dire des questions de direction, souvent génératrices d'incertitudes et de conflits, tant il est vrai que gouverner c'est choisir, et qu'il est parfois confortable de laisser diriger les autres. La décision collective dont l'association se veut la source débouche sur l'absence de décision, tant que c'est possible.

■ Pour une problématique citoyenne de l'association

Au terme de ce voyage au sein du carré magique, on voit que la définition officielle de l'association par la loi de 1901 et sa traduction concrète protéiforme visitent bien les quatre pôles de notre carré, l'ensemble étant noué par une interdiction majeure et unique, celle de partager les bénéfices réalisés entre les membres. Dans le concret de son existence, l'association révèle la richesse de ses innombrables possibilités tant organisationnelles que socialisantes, formatrices et finalement civilisantes. Sa dimension hologrammatique émerge : l'association

contient la société qui contient l'association, qui... Si une organisation socialisante et civique à la fois est celle qui développe le degré de conscience d'une appartenance à la cité, au monde et à son devenir collectif, alors l'association est l'une des sources majeures de la citoyenneté. La spécificité du phénomène associatif est de pouvoir relier les bénéficiaires (utilisateurs) d'une action à une appartenance de type démocratique et de réintroduire ce bénéficiaire, ce simple « usager⁴ » non seulement dans le champ du droit à la parole, mais dans le droit à l'expression d'un choix, autrement dit dans le champ politique au sens étymologique, par ses droits d'adhérent.

Acteurs et auteurs à part entière de l'action associée, sachons parier sur la dynamique associative et sa force de régénération sociale. Charles Gide, précurseur en la matière, ne disait-il pas : « La véritable marque de vitalité, ce n'est pas de durer, c'est de renaître » ?]

4. Dans les démarches qualité en cours dans les associations sociales, le terme « usager » tend à être remplacé par celui de « personne accueillie », plus valorisant.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOULTE Patrick, *Le Diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris, Puf, 1991.

DESROCHE Henri, *Le Projet*, Paris, Éd. Ouvrières, 1972.

FREINET Élise, *Naissance d'une pédagogie populaire*, Paris, Masper, 1969.

GIDE Charles, *La Solidarité*, Paris, Puf, 1932.

KOUZES Pierre et MICO Claude, *Les Services humains*, Montréal, Éd. Riguil, 1979.

MEISTER Albert, *La Participation dans les associations*, Paris, Éd. Ouvrières, 1974.

MENDEL Gérard, *Vers l'entreprise démocratique*, Paris, La Découverte, 1993.

MORIN Edgar, *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Le Seuil, 2001.

REBELLE Bruno et SWIATLY Fabienne, *Libres associations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

Transversales, Science, Culture, « L'association... pour faire naître un autre monde », février 2001, n° 67.