



**HAL**  
open science

## Les innovations managériales associatives, une application au secteur médicosocial

Madina Rival, Aldo Lévy

► **To cite this version:**

Madina Rival, Aldo Lévy. Les innovations managériales associatives, une application au secteur médicosocial. journée sur l'innovation de l'AIMS, May 2009, Angers, France. halshs-00485922

**HAL Id: halshs-00485922**

**<https://shs.hal.science/halshs-00485922v1>**

Submitted on 23 May 2010

**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.

## Les innovations managériales associatives, une application au secteur médicosocial

**M. Aldo LEVY**  
aldo.levy@cnam.fr  
**Professeur des Universités**  
**Professeur au Cnam et à l'ISC Paris**  
**Laboratoire CRC-GREG**

**Mme Madina RIVAL**  
madina.rival@cnam.fr  
**Maître de conférences**  
**Cnam Paris**

---

### **Structuration**

Introduction.....	1
1. Une approche plurielle de l'innovation entrepreneuriale des associations .....	2
1.1. Le secteur associatif aujourd'hui.....	2
1.2. L'entrepreneur innovant : une notion pluridisciplinaire .....	7
1.3. L'entrepreneur social : un acteur émergent de l'économie sociale .....	8
1.4. L'entrepreneur institutionnel : un nouveau rôle pour les associations ? .....	9
2. Le cas de deux associations « innovantes » du secteur médical, sanitaire et social.....	11
2.1. Association les Papillons Blancs : jeux d'acteurs et rapprochements avec le secteur marchand.....	12
2.2. Association « La Clairière » : au-delà des jeux d'acteurs, vers une configuration de l'offre de services marchands, voire une reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association .....	14
3. Des formes d'innovation du secteur associatif.....	16
3.1. Jeux d'acteurs : aux origines de l'innovation, déviance et recherche d'innovation .....	17
3.2. Configuration de service marchand : l'association innovateur social.....	17
3.3. Reconfiguration des frontières institutionnelle, l'association innovateur institutionnel ? .....	18
Conclusion .....	18
Annexe .....	20
Bibliographie.....	21

---

### **Résumé**

Le passage du capitalisme entrepreneurial originellement innovant, au capitalisme financier international a amené un développement important des associations *a priori* sans but lucratif et a conduit à la multiplication des pratiques managériales innovantes. La double étude de cas de cet article<sup>1</sup> souligne l'émergence de formes plurielles d'innovations du management associatif. Leur originalité se situe au plan des jeux d'acteurs observés dans le partage des valeurs communes. On peut évoquer une innovation dans le management social lorsque les associations configurent une offre de service marchand. On observe aussi une reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association.

---

<sup>1</sup> Sa rédaction a bénéficié du soutien de la Fnege en 2008 par le séminaire de formation « recherche qualitative et recherche de terrain ». Cette recherche a été menée dans le cadre d'un projet collectif sur les associations. Aussi que les membres du CREG et du LISE qui ont contribué à la collecte des données soient ici remerciés. Les propos tenus dans cette communication n'engagent en revanche que les auteurs.

## Introduction

S'associer, voulait dire jadis : « Faire une société avec quelqu'un pour quelque intérêt commun »<sup>2</sup> Naguère, « quand les individus qui se trouvent avoir des intérêts communs s'associent, ce n'est pas seulement pour protéger ses intérêts (...), c'est aussi pour s'associer, pour le plaisir de ne faire qu'un avec plusieurs, de ne plus se sentir perdu au milieu d'adversaires, pour le plaisir de communier, c'est-à-dire en définitive, pour pouvoir mener ensemble une même vie morale » (Durkheim, 1886 - 1963)<sup>3</sup>

Depuis cette année, le décret du 16 janvier 2009 précise les attributions déléguées du haut-commissaire à la jeunesse en charge de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en faveur du développement de la vie associative.

Toutefois, comme en 1901, la loi reconnaît toujours la liberté pour tout citoyen d'être membre d'une association qui peut être créée sans autorisation ou déclaration préalable, sous réserve qu'elle ait un objet licite et qu'elle respecte les lois et règlements en vigueur. On a donc rompu avec les restrictions l'ayant jusque là entravé (1791, loi le Chapelier par exemple).

Ainsi l'association n'est pas une simple liberté publique, mais c'est également un contrat. L'article 1 définit toujours une association comme : « *La convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices. Elle est régie par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations* ».

Une association possède des dimensions multiples mais ce qui la caractérise le plus c'est son absence de but lucratif, *a non profit organization*, par opposition absolue à l'entreprise privée dont le but serait le profit. Mais s'il est plutôt un moyen, alors elle doit normalement le maximiser, mais dans ce cas, son partage pose toujours un gros problème et précisément depuis la crise de 2007 (stock-options, bonus, retraites dorées, golden parachutes, etc.).

Malgré cette opposition de taille sur la recherche du profit et ses fins, les associations, comme les entreprises, ne sont pas en voie de disparition car la notion même de performance attendue ne peut pas être appréhendée de la même manière dans une entreprise et dans une association. En effet dans la première, la performance se décline en termes de coûts minimum, qualité totale, réactivité constante, délais raccourcis, clientélisme<sup>4</sup>, etc. alors que pour les associations la notion de performance se fonde beaucoup plus sur une dimension sociétale. C'est-à-dire que le sens fort donné à l'action ne s'est pas dilué, et avec lui le partage des croyances, des valeurs, des rites, des mythes, des us.

Ainsi, « les associations comme la plupart des organisations font face à une double injonction externe de transparence et de performance, ceci ne les condamne pas à adopter un modèle de management totalement prédéfini » (Avare et Sponem 2009)<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Dictionnaire de L'Académie française, 1ère édition (1694)

<sup>3</sup> in La gouvernance des associations, Juan S., *la sociologie des associations : dimension institutionnelle et organisationnelle*, page 80

<sup>4</sup> Dans le sens originare où le clientélisme : est la relation qui à Rome unissait un patron à son client.

<sup>5</sup> In in La gouvernance des associations,, Avare Ph. et Sponem S. , *le managérialisme et les associations*, p. 128

Pour approcher une réponse à la question des innovations managériales associatives, cet article est composé de trois parties. La première partie présente une étude de l'environnement de associations et de la littérature en sciences de gestion autour de l'innovation managériale, en particulier dans les liens qu'elle peut entretenir avec le monde associatif. Ce cadre étant posé, la deuxième partie de l'article expose la partie empirique de la recherche et décrit la méthode et les résultats de l'étude dans les deux associations françaises du secteur sanitaire et social choisies comme terrain de probation. La troisième partie discute ces résultats et cherche à conclure : peut-on envisager une éthique des organisations assise sur la moralité de l'objet<sup>6</sup> et un sens objectif du sujet<sup>7</sup> ?

## 1. Une approche plurielle de l'innovation entrepreneuriale des associations

Dans une première partie, il nous est apparu nécessaire de définir les contours du secteur associatif aujourd'hui (1.1). En effet, il semble de prime abord opposé à l'environnement des entreprises (1.2). Pourtant, aujourd'hui, on utilise de plus en plus la notion d'entrepreneuriat social (1.3). Il convient de la distinguer de l'entrepreneur institutionnel. (1.4) Ces deux approches sont issues de champs théoriques très différents et ne se recoupent pas forcément.

### 1.1. Le secteur associatif aujourd'hui

Malgré ses chiffres, la traçabilité du secteur se heurte à la difficulté du dénombrement des associations réellement en activité, de la diversité du monde associatif, de ses spécificités et de la nature particulière de ses ressources. Toutefois, en termes de :

- **Poids économique** : les associations en France ont un budget cumulé de près de 60 milliards d'euros<sup>8</sup>. On estimait en 2005 à 1 million le nombre d'associations en activité<sup>9</sup>.
  - Plusieurs univers coexistent dans ce secteur associatif, comme dans celui du secteur privé : à un bout de la chaîne, les petites associations telles des microstructures, des protostructures<sup>10</sup> voire des cryptostructures reposant sur le bénévolat (Cf. Annexe) et à l'autre bout, celui des moyennes et grandes entités professionnalisées, proches du secteur industriel et commercial. Ces dernières dites « gestionnaires » ont un intérêt général avéré et sont de ce fait partenaires des pouvoirs publics (c'est la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 qui a créé la notion d'« entreprises solidaires ») car elles gèrent des besoins d'utilité collective. On les trouve évidemment dans le secteur social. Ces « metastructures<sup>11</sup> sont l'archétype<sup>12</sup> d'une évolution possible des entreprises confrontées à une demande sociale, responsable et durable accrue.
  - Entre 2000 et de 2006, le nombre des associations a augmenté en moyenne de 4 % par an. Chaque année, 70 000 associations nouvelles se créent, contre seulement 20 000 dans les années 1970.

---

<sup>6</sup> le but vers lequel on tend

<sup>7</sup> L'explicitation de l'action que l'on mène

<sup>8</sup> V. Tchernonog., 16e colloque de l'ADDES - Ressources, financements publics et logiques d'action d'associations.

<sup>9</sup> CERPHI (centre d'études et de recherche sur la philanthropie) : Évolutions de la France associative, publié en novembre 2004 - hors série « Association mode d'emploi <http://www.associations.gouv.fr/article.php3>

<sup>10</sup> Proto = primaire, Dictionnaire Littré

<sup>11</sup> du grec : avec, après, désigne soit une idée de succession ou de changement, soit une idée de poursuite en vue de. <http://portail.atilf.fr/cgi-bin/dico1look.pl?strippedhw=meta>

<sup>12</sup> Principe antérieur et supérieur en perfection aux choses, aux êtres qui en dérivent. <http://www.cnrtl.fr>

- La répartition des associations par secteur est la suivante, le secteur culturel est parmi les plus dynamiques avec près d'1/4 des créations nouvelles. Le secteur de la santé et de l'action sociale, occupe la 3<sup>ème</sup> place et reste à l'origine de plus de 8 % des créations.
- **Ressources humaines** : le poids social des associations en France se fonde surtout sur leurs ressources humaines puisqu'on en dénombre actuellement environ :
  - 10 millions de bénévoles et 20 millions de personnes de plus de 14 ans<sup>13</sup> ;
  - 70 % des emplois associatifs sont occupés par des femmes. 50 % des hommes de plus de 15 ans font partie d'au moins une association contre 40 % de femmes, 60 % des seniors<sup>14</sup> sont membres d'au moins une association, l'âge moyen des adhérents est de 48 ans.
  - Le salariat et le bénévolat représentent chacun 1 million d'emplois en équivalent temps plein (ETP), auxquels s'ajoute le travail des bénévoles.
  - Mais le secteur social reste le principal « employeur » avec 560.000 salariés, soit 380.000 équivalent temps plein (ETP). C'est pourquoi l'exemple que nous développerons sera issu de ce secteur.
  - Nombre d'associations selon le secteur d'activité<sup>15</sup>

Associations	sans salarié	Employeuses	Total	(%)
Sports	216 200	48 500	= 264 700	24 %
Culture	173 400	31 400	= 204 800	19 %
Loisirs	179 900	16 200	= 196 100	18 %
Défense droits/causes	163 600	7 100	= 170 700	15 %
Action sociale/Santé	88 100	35 700	= 123 800	11 %
Action humanitaire	35 400	5 400	= 40 800	4 %
Éducation /Formation/Insertion	29 300	15 500	= 44 800	4 %
Économie, développement local	29 600	11 000	= 40 600	4 %
Autres	12 500	1 200	= 13 700	1 %
<b>Total</b>	<b>928 000</b>	<b>172 000</b>	<b>= 1100 000</b>	<b>100 %</b>

- Sur le plan des salariés, l'article 55 de la loi de modernisation de l'économie (LME) n° 2008-776 du 4 août 2008, avait créé le « Titre Emploi-Service Entreprise » pour les entreprises dont l'effectif n'excédait pas 9 salariés, (calqué sur le CEA). L'extension du dispositif a été réalisée par le « Titre Emploi-Association » pour celles employant jusqu'à 9 équivalents temps plein. Les membres des associations relèvent donc du droit du travail, du droit privé, et de l'action publique.

Si les ressources humaines ont la caractéristique d'être généralement pléthoriques, dotées d'un réel affectio societatis<sup>16</sup> porteur de sens et créateur de valeur pendant tout le temps de l'engagement dans l'association les ressources financières sont généralement étiées. La noria est

<sup>13</sup> Enquête INSEE vie associative - Extrait enquête conditions de vie menée - Octobre 2002.

<sup>14</sup> INSEE Première n° 928 - octobre 2003.

<sup>15</sup> Enquête CNRS citée

<sup>16</sup> « libre volonté de rester associé » qui caractérise le contrat d'entreprise, mais qui se perd au fil du temps dans les sociétés commerciales et qui reste toujours présent dans les associations

parfois grande mais les membres restent d'une part attentifs au respect du sujet et de l'objet de l'association et d'autre part très impliqués tout au long du projet commun.

- **Ressources financières** : les associations ont des budgets variables selon la taille.
  - 2/3 des associations ont des budgets annuels inférieurs à 7 500 €<sup>17</sup>. Seules 5 % des associations, soit environ 40.000 disposent de budgets supérieurs à 150 000 €, mais 92 % ont des budgets inférieurs à 75 000 €.
  - Les associations sans salarié forment l'essentiel (900.000) et 20% des associations fonctionnent avec un petit budget annuel inférieur à 1 000 euros.
  - Les associations ayant les budgets les plus élevés sont celles du secteur social avec un budget moyen de 200.000 €. Ce sont aussi celles qui ont également le plus de salariés. Dans ce secteur, de très importantes associations coexistent avec une multitude de très petites associations qui vivent seulement des cotisations et de l'investissement désintéressé de leurs bénévoles.<sup>18</sup> Les moyens de financements sont ainsi différenciés. Les financements privés et publics font à peu près jeu égal : 55% pour le public et 45% pour le privé, mais ces chiffres bruts recouvrent des réalités très différentes (les associations sans salariés, soit 85 % des associations, vivent majoritairement de ressources privées). Globalement, les cotisations représentent 10 % des ressources associatives. Ce pourcentage varie selon la taille des associations.
  - Les dons des particuliers représentent globalement moins de 1,5 % des budgets associatifs. Le mécénat des entreprises est très peu développé en France contrairement aux pays anglo-saxons. Seules 9 % des associations sont concernées. Le mécénat s'adresse aux associations importantes et reste élevé dans le secteur humanitaire.
  - Les recettes d'activité alimentent plus de 30 % des budgets associatifs et constituent désormais la seconde ressource des associations après les financements publics et leur part est croissante. Donc les financements publics constituent la principale source de financement des associations. C'est une particularité française résultant de la place et du rôle de l'État. Les financements publics sont quasi-inexistants dans les toutes petites associations mais ils représentent plus de 60 % du financement des associations employeuses. Ils sont logiquement très présents dans le secteur social.
  - L'évolution du financement des associations au cours des dernières années est marquée par un engagement croissant des collectivités publiques. Ainsi, selon une enquête réalisée à l'occasion du centenaire de la loi de 1901, il est passé de 15 à 25 milliards, c'est-à-dire de 44 à 54 % de leurs ressources totales. L'État et les communes contribuent, chacun pour 15 %, à l'ensemble du financement des associations, les départements et les organismes sociaux participent à hauteur de 9 %, les régions 3 % et l'Europe 1 %.
  - Associations selon l'importance des ressources courantes annuelles<sup>19</sup>

Ressource des associations	Sans salarié	employeuses	Total
< 1 000 €	18 %	1 %	15 %
de 5 000 € à 10 000 €	16 %	8 %	15 %
de 10 000 € à 50 000 €	25 %	30 %	26 %

<sup>17</sup> V. Tchernonog cité.

<sup>18</sup> Cf. offres d'emploi en annexe

<sup>19</sup> Enquête CNRS Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005-2006.

de 50 000 € à 100 000 €	2 %	14 %	4 %
de 100 000 € à 200 000 €	1 %	14 %	3 %
de 200 000 € à 500 000 €	-	15 %	3 %
> 500 000 €	-	13 %	2 %
Total en %	100 %	100 %	100 %
Total en nombre d'associations	928 000	<b>172 000</b>	1 100 000

Le financement du secteur associatif est déséquilibré : les seules 172.000 associations employeuses, largement professionnalisées et fonctionnant avec un effectif salarié permanent plus ou moins important, mobilisent plus de 80% du budget total du secteur. De ce fait le droit des entreprises en difficulté s'applique dorénavant aux associations par une ordonnance n° 2008-1345, du 18 déc. 2008 : JO 19 déc. 2008. En effet, les différentes procédures de prévention des difficultés sont entrées en vigueur le 15 février 2009.

- **Leur mode de gestion** se voudrait consubstantiel à celui du secteur privé. À dessein, un « certificat de formation à la gestion associative » (CFGGA) a été institué par l'arrêté du 15 décembre 2008 pour l'application du décret n°2008-1013 du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Ce CFGGA veut encourager l'engagement des bénévoles, souhaitant acquérir des connaissances nécessaires en gestion pour assumer des responsabilités administrative, financière et humaine dans une association.

Actuellement la croissance des petites associations et le développement des grandes associations accompagnés par l'obligation de rendre des comptes conduisent à un large éventail de pratiques managériales. Cela fait des associations :

- d'une part des protostructures (Levy, 2005) à l'instar des start-up innovantes du secteur privé ;
- d'autre part des organisations de dimension internationale de type ONG, nécessitant un management en tout point comparable à celui des entreprises privées ou des Epic<sup>20</sup>. Toutefois ne pourrait on pas considérer les associations non pas comme « le signe d'une nouvelle demande sociale en émergence, mais davantage comme une " troisième voie " pérenne... ( base de) citoyenneté active » ? (Gautier, 2009)<sup>21</sup>

Compte tenu de la rationalité spécifique de ce secteur et du poids particulier du secteur social..., nous nous sommes interrogés dans cette recherche sur la notion de paradigmes de gestion et de leur propension à remplacer à terme les modèles de gestion.

En effet, la rationalité illimitée des modèles de gestion fut procyclique dans la crise mondiale actuelle mais reste opposée à la rationalité limitée des acteurs toujours d'actualité.

Toute organisation est «gouvernée par le principe d'utilité » (Laval, 2007, page 321) mais les rationalités sont multiples. En effet, il existe une multitude de rationalités (Simon 1947, p. 70). Une décision est :

- « *objectivement rationnelle si elle présente le comportement correct qui maximisera les valeurs données dans une situation donnée ;*

<sup>20</sup> Établissement public du secteur industriel et commercial

<sup>21</sup> Gautier A, in La gouvernance des associations., *les lieux associatifs de musiques actuelles : régulations hybrides et changements institutionnels*, p. 198

- « *subjectivement* » rationnelle si elle maximise les chances, de parvenir à une fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet ;
- « *consciemment* » rationnelle dans la mesure où l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient ;
- « *intentionnellement* » rationnelle dans la mesure où l'individu ou l'organisation auront délibérément opéré cette adaptation ;
- « *personnellement* » rationnelle si elle obéit aux desseins de l'individu » ;
- « *du point de vue de l'organisation* » rationnelle, si elle sert les objectifs de celle-ci ;

Dans cette multiplicité des rationalités et face à la rationalité objective des outils informationnels, c'est la rationalité limitée des acteurs qui reste centrale. Cette rationalité n'est pas à limitée parce que les individus ne peuvent pas expliquer ce qu'ils font, mais parce qu'en commettant des erreurs d'appréciation, ils n'atteignent pas les buts qu'e s'est fixée l'organisation : «*Dire qu'il y a des raisons aux actions des gens, signifie qu'il y a une connexion entre les actions et les buts des gens (valeurs, fonction d'utilité,). Les actions augmentent la possibilité que quelques-uns de ces buts soient atteints. Toutefois, même dans ce que nous pouvons appeler un comportement rationnel, il peut y avoir de réels écarts entre l'action et la réalisation du but* » (Simon 1991, p.1).

Les individus prennent leurs décisions, en fonction des buts visés et de l'analyse de l'environnement lié à cette décision : « *une décision dans la vie réelle comprend quelques buts ou valeurs, quelques faits en ce qui concerne l'environnement et quelques inférences tirées des valeurs et des faits. Les buts et les valeurs peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses* » (Simon 1959, p. 273)

Ainsi Simon depuis 1947 jusqu'en 1997 s'est opposé à l'*homo œconomicus* qui serait suffisamment équipé pour effectuer les calculs nécessaires à la réalisation de choix optimaux. Mais dans ce cas, la procédure de prise de décision n'a plus d'utilité et une simple bonne connaissance de l'environnement (efficacité des marchés, Juste valeur, etc.) suffirait à anticiper les choix des agents. Simon l'appellerait *substantively rational*, comme quelque chose de substantiellement rationnel. Cette rationalité, appelée aussi substantielle (Favereau O., 1989, Le Moigne J-L 1994), aurait permis la profusion de modèles de recherche d'optima de gestion et plongé le monde dans ce gigantesque « nulle part » économique et financier. Or, « *nous sommes concernés par la manière dont les hommes peuvent être rationnels dans un monde où ils sont le plus souvent incapables de prévoir exactement le futur pertinent...* » (Simon 1976, p. 144).

Mais comme « *ce ne sont pas les "organisations" qui prennent les décisions, mais les êtres humains, qui se comportent en tant que membres d'organisations. Rien n'oblige, en bonne logique, le membre d'une organisation à prendre ses décisions uniquement en fonction de valeurs qui sont limitées du point de vue de l'organisation* » (Simon 1947, p. 181).

Pour Weber, la caractéristique du monde occidental réside en une rationalisation de l'action pratique avec un désir de contrôle et de domination systématique. C'est au centre de ce rationalisme de l'action pratique que se trouve le capitalisme moderne. En conséquence, les états du G20, naguère parcimonieux, ont du submerger la planète de monnaies scripturales alors que cette crise se



caractérise par un manque de solvabilité et pas de liquidités, donc de sens et pas de moyens. À son excès de confiance et de mimétismes (Benshimon et Levy, 2009) on lui oppose actuellement un excès de méfiance : « *l'apparente complexité de notre comportement, au fil du temps, est pour une grande part le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel nous nous trouvons* » (Simon H. 1969/1996, p. 107).

Toute transaction économique engendre des coûts préalables à leur réalisation comme ceux liés aux défaillances du marché, à la prévention de l'opportunisme des agents, etc. Cette théorie des coûts de transaction (Coase R., 1960, Williamson 1975) semble toujours d'actualité mais les populations continueront-elles longtemps à payer le coût sans réagir ? À simple titre d'illustration en France, le montant de la dette publique sur chaque français est de 21 000 €. Elle avait atteint 1.327 milliards d'euros en 2008, (déjà en dépassement de 10% en plus qu'en 2007). Fin 2008, elle représentait près de 70 % de la richesse nationale. Les conséquences de la crise se traduisent par un ralentissement de la progression des recettes et une accélération des dépenses qui ont engendré au premier trimestre 2009, un saut de près de 45 milliards d'euros de la dette publique. L'endettement de la France devrait représenter 74 % de la richesse nationale produite en 2009 et atteindre 78% à 80 % en 2010-2011. Ce coût national peut être démultiplié au plan mondial pour mesurer l'ampleur sur les populations.

Il ressort que toutes situations d'information imparfaite, développent de comportements opportunistes (Bacchiogga et Borzaga 2003) et que les organisations non lucratives comme les associations attirent spécifiquement les personnes motivées et impliquées donc très peu enclines à justifier des comportements opportunistes. (Besley et Gatak, 2005).

Ainsi, le fort développement des associations populaires (sociales, durables, responsables, etc.) ne serait-il pas d'une part l'expression d'un désenchantement du monde *Entzauberung der Welt* qui s'accompagne d'une perte de sens : « le sauvage ... connaît incomparablement mieux ses outils » Weber et d'autre part un catalyseur pour de nouvelles formes d'organisations dans lesquelles la moralité des gens qui les composent et la forte valeur partagée deviennent un garant de l'éthique ?

Cette innovation dans les modes de gestion de la valeur, à savoir dans une première approche (que nous précisons par la suite) réside en un comportement inventif et créatif. La figure de l'entrepreneur étant issue du système capitaliste au sens schumpetérien, l'interrogation sous tendue est de savoir si des organisations fondées sur les règles opposées au capitalisme (basé sur le principe d'absence de lucre comme fin et moyen) peuvent coexister avec les entreprises, même dans une forme de capitalisme renouvelé, où les États reviennent dans la gouvernance du système.

Alors, quelle forme pourrait prendre l'innovation managériale si elle est d'essence associative, serait-ce la fin des modèles de gestion financière des sociétés de capitaux du capitalisme financier et la naissance de paradigmes de gestion, d'un retour au capitalisme entrepreneurial fondé sur moins d'accaparement, moins de confiscation et plus de projets transparents porteurs de sens ?

### ***1.2. L'entrepreneur innovant : une notion pluridisciplinaire***

Notre point de vue est simplement de présenter quelques angles d'analyse afin d'éclairer notre propos sur les notions, « d'entrepreneur social » et « d'entrepreneur institutionnel » qui sont liées entre elles de manière sémantiques par le terme entrepreneur donc forcément innovant. Nous reprenons en cela la démarche de Garud, Hardy et Maguire (2007).

En effet, l'entrepreneur n'est pas un manager mais forcément un innovateur. Schumpeter (1942) et Krizner (1997) demeurent les spécialistes incontestés de l'entrepreneur. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est le catalyseur de la croissance économique grâce à l'innovation. Plus précisément, une invention majeure est suivie d'innovations « en grappe ». On peut en cela parler avec Krizner de destruction créatrice puisque l'entrepreneur nouvellement arrivé va supplanter les plus anciens. Il en découle un cycle économique de crises puis de croissances. La crise mondiale actuelle serait donc une crise de l'innovation des modèles de gestion, puisque l'innovation technologique semble non seulement se développer avec une croissance soutenue mais c'est encore le seul secteur qui n'ait pas été de nos jours substantiellement affaibli ?

D'un point de vue sociologique, l'entrepreneuriat est la déviation d'une norme qui produit le changement (Garud et Karnoe, 2001). En conséquence, il est peu probable que l'entrepreneur soit très apprécié par les acteurs déjà impliqués dans le champ concerné. C'est une des raisons évoquées pour laquelle le capitalisme reste amoral mais non immoral, car la prise de risque est individuelle ou alors la morale devient celle de l'État et dans ce cas on bascule dans d'autres modèles politiques...

Donc, pour réussir dans son projet, l'entrepreneur doit acquérir une légitimité et prendre en compte la divergence des intérêts présents sur son terrain d'action (Lounsbury et Glynn, 2001). Mais plus la diversité sociale sera importante, plus ardue sera sa tâche.

Enfin, les travaux de Lachmann (1986) issus du courant de la psychologie cognitive mettent en évidence un autre aspect de l'entrepreneuriat : l'innovation ou création active. Ces travaux démontrent que la genèse d'une nouvelle idée est souvent permise par l'association d'idées de domaines de connaissance différents et facilitée par des métaphores, analogies, synecdoques, etc. qui sont pléthoriques dans la transmission des modèles de gestion. Ainsi, l'entrepreneur peut recombinaison des ressources intellectuelles.

Au total, la figure de l'entrepreneur est chevillée à l'émergence de l'innovation. Cette figure peut être déclinée dans le champ de l'économie sociale, comme dans celui de la sociologie néo-institutionnelle. Cependant, les notions d'innovations dans le cadre d'entrepreneur social et d'entrepreneur institutionnel ne se recoupent pas forcément.

### ***1.3. L'entrepreneur social : un acteur émergent de l'économie sociale***

Historiquement, les entrepreneurs sociaux créaient des coopératives puis des mutuelles. Aujourd'hui, la réalité est plus complexe : en France, plus de 20 % des 27.000 entreprises de 50 salariés et plus sont des associations. Ce développement et l'obligation de rendre des comptes conduisent à une inflation des pratiques de gestion au sein des associations, toutes issues des entreprises privées. A tel point que l'économie sociale définit aujourd'hui la notion d'entrepreneur social.

Aux États-Unis, cette notion émerge dès les années 1990 avec par exemple la *social enterprise initiative* lancée en 1993 par la Harvard Business School (Defourny, 2004).

En Europe dans le même temps, des initiatives nationales donnent une place de plus en plus importante à cette notion d'entreprise sociale, et pourtant, il n'existe toujours pas de définition de l'entreprise sociale dans le système juridique français.

La littérature, en particulier en sociologie, définit progressivement la notion d'entrepreneur social. Ainsi Laville et Nyssens (2001) proposent une théorie intégrée de l'entreprise sociale incluant des dimensions économiques et politiques. Les spécificités de cette entreprise sociale seraient de deux ordres : le rôle du capital social et la nature hybride des ressources.

L'entrepreneuriat social est caractérisé par un certain nombre de pratiques et Rousseau (2007) en distingue deux : d'une part la dimension collective de l'action dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant qui implique un savoir faire spécifique pour associer les parties prenantes du projet et d'autre part la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale.

Dans ce cadre, la force du partage et de la mutualisation des valeurs communes constitue un avantage concurrentiel au sens de M. Porter<sup>22</sup>. Certains innovateurs de l'économie sociale, par la force de leurs convictions et celle des valeurs sociétales qui les animent arrivent à créer de la richesse là où il n'existait auparavant qu'un marché considéré comme insolvable et non profitable. « *les marchés ne peuvent être utilisés qu'en conjonction avec d'autres méthodes de contrôle social et de prises de décision* » (Simon H. 1983, p. 89).

Une des problématiques de l'entrepreneuriat social réside aujourd'hui dans les conditions de son émergence sous une forme d'innovation entrepreneuriale et des freins éventuels qui la bloquent. Des programmes de formation spécialisés se lancent et tentent de répondre de manière concrète à ce défi. D'un point de vue plus théorique, l'approche de la sociologie néo-institutionnelle peut être un cadre adapté pour tenter de répondre à ces interrogations.

#### ***1.4. L'entrepreneur institutionnel : un nouveau rôle pour les associations ?***

Une partie de la littérature néo institutionnelle s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel comme moteur des dynamiques institutionnelles. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles organisations apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des « intérêts » auxquels ils accordent beaucoup d'importance. Plus précisément la littérature définit les entrepreneurs institutionnels comme des organisations qui créent des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes. Il est possible de distinguer deux parties dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. La condition d'apparition de telles situations est l'existence de chocs externes qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné.

Une partie de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat institutionnel met en scène des associations. Queinnec (2007) postule même que la souplesse du statut associatif en France constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur le projet plutôt que sur la meilleure structure juridique.

Deux types d'association apparaissent en particulier dans la littérature la plus récente : d'une part, les associations professionnelles agissant souvent pour innover mais dans des champs organisationnels stables. Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ont mené une étude historique (1977-1997) du secteur des experts comptables au Canada dans la région d'Alberta par l'analyse d'archives et interviews. Ils concluent que si les associations professionnelles sont généralement considérées comme conservatrices par la mise en place de routines, il en est en fait tout autrement : les associations professionnelles ont un rôle important dans la désinstitutionnalisation d'un

---

<sup>22</sup> PORTER, Michael, « L'avantage concurrentiel », InterÉditions, Paris, 1986, 647 pages

champ organisationnel. Elles légitiment le changement par un processus en deux parties, d'abord négociation et gestion du débat au sein de la profession, ensuite redéfinition des identités professionnelles en tant que représentants de la profession à l'extérieur.

De même, Lounsbury et Crumley (2007) étudient de manière longitudinale (1924-1995) le cas de la création d'une pratique de gestion financière active dans le secteur des fonds d'investissement. Parmi les acteurs à l'origine de la mise en place de l'innovation, on trouve en bonne place les associations professionnelles : la National Federation of Financial Analysts societies (1947) qui change de nom en 1960 et fusionne en 1990 avec une autre association professionnelle.

Sur un autre plan, les organisations non gouvernementales (ONG) sont parfois des innovateurs majeurs de l'entrepreneuriat institutionnel dans les champs organisationnels instables ou émergents. Les cas étudiés sont de deux types : secteur médical et environnemental. Lévy et Scully (2007) étudient des ONG internationales qui font partie des entrepreneurs institutionnels dans le cas des soins contre le SIDA<sup>23</sup>. Selon Queinnec (2007), l'invention du label « Sans Frontière » comme Médecins Sans Frontière depuis les années 1970 serait un cas d'innovation entrepreneuriale institutionnelle, illustrée par une absence de formalisation des stratégies d'aide et une faible vigilance de l'environnement institutionnel qui a permis cette innovation de MSF en rejetant tout isomorphisme mimétique.

Par la suite dans les années 1980, Queinnec parle d'une « *période d'intense entrepreneuriat humanitaire (Action contre la Faim, Médecins du Monde, Aide Médicale Internationale, Handicap International, Equilibre)* »<sup>24</sup>.

Dans les années 1990, la création d'une administration dédiée à cette activité (Office humanitaire) au sein de la Commission Européenne constitue une reconnaissance institutionnelle de cette innovation managériale.

La littérature évoquée illustre la pluralité des points de vue adoptables concernant l'entrepreneuriat dans le cadre des Associations.

Le développement des associations vient aussi du fait qu'habituellement, les directives de la hiérarchie sont très générales dans les entreprises et leur « *seul le but final de l'action a été donné dans l'ordre de commandement et non la méthode pour l'atteindre* » (Simon 1991, p. 31). Mais il faut que le subalterne qui accepte d'être docile, obtienne un avantage lié à sa docilité. (Simon 1991, p. 35). Cette cohérence entre l'intérêt individuel et l'intérêt global est une conclusion de Simon: « *le succès dépend de notre capacité à élargir les horizons humains de telle sorte les gens prennent en compte, en décidant de ce qu'est leur intérêt, un éventail plus large de conséquences. Cela dépend de la façon dont chacun d'entre nous parvient à accepter que notre sort soit lié au sort du monde tout entier, qu'il n'y a pas d'intérêt individuel éclairé ou viable qui ne mette pas notre vie en harmonie avec la totalité de notre environnement* ». (Simon H. 1983, p. 107)

Quelles formes prend finalement l'innovation associative ?

Afin de tester les pistes de réponse à cette question nous avons mené une étude de cas dans deux associations du secteur médical, sanitaire et social en France.

---

<sup>23</sup> activistes gays, organisations d'africains et américaines, fabricants de médicaments génériques

<sup>24</sup> p. 88

## 2. Le cas de deux associations « innovantes » du secteur médical, sanitaire et social

Nous avons fait le choix d'associations du secteur social<sup>25</sup> confrontées en France à un tournant de leurs pratiques en raison de leur poids et de leurs liens financiers et juridiques avec l'État, lui-même sous le coup de la LOLF<sup>26</sup>.

La recherche de formes d'innovation entrepreneuriale a été effectuée en particulier au sein de deux associations de Normandie, les « Papillons Blancs » et la « Clairière », dont le dynamisme nous avait été signalé par une précédente étude.

### Une démarche qualitative pour des cas ad hoc

L'étude de cas constitue le support central de cette recherche. Les standards habituels en matière de méthodologie qualitative ont été appliqués. L'ensemble de l'étude a été réalisé sur l'année 2006-2007. Vingt et un entretiens semi directifs ont été menés, sur la base d'un guide d'entretien, avec des membres du personnels représentatifs des gestionnaires mais également des producteurs de services au sein des deux associations. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Plus que de nous focaliser sur un entrepreneuriat individuel potentiel au sein des associations, c'est une démarche organisationnelle que nous avons voulu caractériser. Nous recherchions des éléments d'entrepreneuriat manifestés par la « Clairière » ou les « Papillons Blancs ». C'est pourquoi, nous n'avons pas souhaité coder les discours mais les avons utilisés pour construire le récit des cas. Les *verbatim* présentés par la suite constituent donc des éléments particulièrement remarquables aux yeux du chercheur et illustrent des éléments clés du cas.

Une attention particulière a été apportée à la contextualisation de l'analyse. Cela nécessitait notamment le recueil de données sur l'histoire, les fondateurs et dirigeants et l'environnement des associations étudiées. La triangulation des données améliore également la validité externe et la fiabilité de la recherche qualitative. Il a donc été important de pouvoir disposer de tous documents utiles à l'analyse : bilans, comptes de résultats, rapports administratifs, ont été analysés sur les deux ou trois dernières années selon leur disponibilité. Enfin, la restitution d'une première analyse a été faite sur le terrain. Les retours des acteurs nous ont permis d'enrichir et de préciser notre vision des cas.

<sup>25</sup> Incluant le médical et le sanitaire

<sup>26</sup> La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) est la loi qui détermine en France le cadre juridique des lois de finances. Cette loi organique, est une innovation dans la constitution financière. Elle remplace le cadre de 59, et veut innover dans la gestion de l'État. Cette LOLF s'applique à toute l'administration depuis 2006.

## **2.1. Association les Papillons Blancs : jeux d'acteurs et rapprochements avec le secteur marchand**

De manière générale, cette association est très diversifiée dans le suivi du handicap pour enfants et adultes, du soin à l'éducation puis au travail, en passant par l'hébergement. Outre le siège, onze structures se distinguent et sont réunies en six pôles : le CAT (Centre d'Aide par le Travail) comprenant une entreprise et des ateliers, la structure d'hébergement pour adultes comprenant le CAJT (Centre d'Activités de Jour), le foyer et le SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale).

La structure pour enfants et adolescents comprenant l'IME (Institut Médico-éducatif) et l'EEAP (Établissement pour Enfants et Adolescents Polyhandicapés), la MAS (Maison d'Accueil Spécialisée), le SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico Social pour Adultes Handicapés) ; le SESSAD (Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domiciles) et le CAMSP (Centre Médico Social Précoce).

Aux dires de son directeur : « *l'association, localisée autour de Pont-Audemer (11 000 habitants dans l'Eure) est une structure de proximité qui suit essentiellement des enfants et adultes atteints de handicaps mentaux. 300 personnes sont accueillies à l'année par 160 personnes représentant 205 postes. À noter que trois des structures ont été nouvellement créées. Il manque encore un foyer occupationnel pour adultes handicapés.* » (Directeur)

L'objet de cette association et ses principes de fonctionnement nous a été renseigné par les rapports d'activités. « *Le principe de bienfaisance -faire le bien de l'usager-, le principe de non mal-faisance - ne pas faire de mal-, le principe de l'autonomie, le principe de justice* » (AG 2003).

Les ressources des entités de l'association (à l'exception du siège dont l'activité administrative est particulière) proviennent très majoritairement des conventions et subventions du secteur public (il s'agit de subventions ou de dotations globales). Une analyse plus fine nous donne l'origine de ces comptes : DDASS ou Conseil Général, donc des financeurs publics peu diversifiés.

La seconde source potentielle de financements se révèle être la vente de services à des particuliers. Sous ce vocable se trouve en général la participation des usagers (pour le foyer, l'IME et l'EEAP). Il convient de préciser qu'en réalité, cette participation est la plupart du temps, prise en charge par les mutuelles des parents. En outre, l'association n'a pas recours à des ressources non monétaires parfois présentes dans le tiers secteur comme des contributions volontaires (bénévoles ou volontaires) que l'on peut éventuellement valoriser. « *Les seuls bénévoles sont ceux du CA (12). Les parents n'aident pas, je regrette cette démobilisation, les parents se positionnent en ayant droits.* » (dixit le directeur).

L'utilisation des ressources comme leurs origines est fortement contrainte. En effet, en raison de l'activité médico-sociale de l'association, le poste principal et incompressible est le personnel. Il représente en général plus des deux tiers des charges des entités. Ce poids est stable ou en croissance entre 2003 et 2004. La difficulté et la pénibilité du travail intrinsèque à l'activité renforcent l'absentéisme et donc le poids de la charge de personnel.

Par ailleurs, un grand nombre d'obligations légales pèsent sur l'association et contraignent l'utilisation de ses ressources. Elles sont de deux ordres : des dépenses supplémentaires ou une préférence pour le fonctionnement au détriment de l'investissement. Les dépenses supplémentaires sont par exemple générées par l'amendement Creton. « *Pour les jeunes de l'IME, la de-*

*mande s'est maintenue mais les admissions ont été quelque peu bloquées du fait du maintien dans l'effectif des plus de 20 ans au titre de l'amendement Creton. Je vous rappelle qu'ils sont comptés dans l'effectif sans ouvrir droit au paiement du prix de journée. » (AG 2003)*

Il semblerait que les tutelles orientent les dépenses vers l'exploitation au détriment des investissements qui seraient nécessaires pour moderniser l'association. *« les tutelles, ne payent que les coûts d'exploitation, les investissements on s'en charge car ils n'acceptent pas de les financer. » (Trésorier)*

Pourtant, en externe et en interne, l'association et en particulier son directeur et le trésorier, tente de contourner la rigidité structurelle des ressources mises à sa disposition. En externe, des négociations sont menées avec les tutelles au delà de la procédure administrative *stricto sensu*. *«Le système de l'association, c'est d'obtenir auprès des tutelles ou de la DDASS des fonds pour pouvoir faire tourner nos établissements, donc il y a des prix de journée qui sont fixé. Il y a aussi la dotation globale qui nous est donnée par ailleurs. Donc nous avons des budgets qui sont établis chaque année et on présente ça donc à nos tutelles. C'est accepté, c'est refusé, enfin bref, on discute, on justifie surtout nos demandes. (...) On est amenés à aller discuter et présenter aux tutelles. » (Trésorier) « Il arrive qu'en fin d'année la DDASS nous accorde une enveloppe supplémentaire, cela dépend des bonnes relations de Mr B. C'est la même chose avec le Conseil Général, mais la somme en jeu est moins importante. On essayait d'avoir une image « pauvre » pour faire venir plus d'argent. » (Comptable siège)* En interne, la répartition des ressources entre les différentes entités peut donner quelques marges de manœuvre supplémentaires. *« Les comptes de liaison sont répartis en fonction du nombre de jeunes qui ont eu l'agrément, en accord avec le directeur » (Comptable IME)*

Le secteur dans lequel évolue l'association connaît des changements importants, tant au niveau législatif qu'au niveau des attentes des bénéficiaires et des pratiques des professionnels. Ainsi, le directeur affirmait en 2003 : *« nous avons commencé à travailler dans des conditions qui sont en train de mourir sans que nous sachions bien quelles sont les conditions qui sont en train de naître » (AG 2003)*. Ceci conduit visiblement l'association à une réflexion régulière sur ses choix stratégiques. Le directeur rappelle régulièrement en assemblée générale le besoin de cette réflexion stratégique, réflexion qui doit ensuite se confronter aux pratiques professionnelles : *« Nous avons à quelques uns travaillé à la production d'un projet de vie, document important, fondateur ; toutefois je n'apprendrai à personne que la réflexion et l'imagination sont souvent bousculées quand la confrontation avec la réalité du terrain s'exerce. » (Directeur AG 2004)* Un des problèmes stratégiques majeurs de l'association semble concerner l'avenir du CAT : *« Sur le CAT, on a de la concurrence, les prisons, entreprises d'insertion. Et puis il y a pas mal d'entreprises sur Pont-Audemer qui ont fermé boutique. Il faut que le commercial il se donne. Et les travaux deviennent plus compliqués il y a moins de choses simples à faire. On travaille pour les parfums (...). Je suis inquiet pour l'avenir. Deux années de suite avec plus de 100 000 € de pertes chaque année. On ne tiendra pas longtemps. Le problème a été soulevé auprès des tutelles. Parce que nous ne sommes pas les seuls dans ce cas. Tous les CAT sont en perte. (...) On essaie de voir si on ne peut pas trouver des choses qui nous rapporteraient un petit peu pour équilibrer les comptes. » (Trésorier)* La problématique à laquelle est confronté le CAT est précisée par le directeur adjoint du CAT : *« J'ai travaillé avec un gros client, un conditionneur de parfums (...). Il fait des cartellettes pour les échantillons. Dans la mesure où ça requiert du manuel et qu'il ne peut pas faire ça de manière automatisée, il faisait appel à nous. Sauf que là, il est à court d'activité, il a pris ses ou-*

*vrières, il les a mises sur les tables et puis il leur a fait faire des montages manuels. Il a une grosse commande d'un million qu'on n'a pas pu avoir. Ça c'est la loi du marché.* » (Directeur adjoint, CAT) Le CAT, entre logique d'assistance et logique de marché connaît donc d'importantes difficultés au niveau stratégique et financier. Les solutions envisagées par le conseil d'administration et la direction semblent se situer à deux niveaux. D'abord, améliorer la gestion du CAT en embauchant quelqu'un qui est spécifiquement chargé de prospecter des marchés. A un deuxième niveau, c'est l'existence même du CAT sur laquelle il y a réflexion : « *Il faut peut-être changer totalement. Et que ce soit plus un CAT, que ce soit un truc occupationnel. Je soulève souvent ça en CA* » (Trésorier).

## **2.2. Association « La Clairière » : au-delà des jeux d'acteurs, vers une configuration de l'offre de services marchands, voire une reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association**

L'association Marie-Ange Mottier gère le centre de médecine physique et de réadaptation « La Clairière ». Cet établissement sanitaire participant au service public hospitalier est spécialisé dans la rééducation fonctionnelle pédiatrique. Il accueille une cinquantaine d'enfants, de quelques mois à vingt ans, atteints de troubles fonctionnels graves, sous l'autorité de l'agence régionale d'hospitalisation de Basse Normandie. Les pathologies traitées sont d'ordre neurologique, neuromusculaire, des suites d'accidents ou d'opérations, des états végétatifs permanents et, plus récemment, l'obésité pédiatrique sévère.

L'association est structurée autour de quatre principaux services : l'hospitalisation, la rééducation, la pédagogie, les services généraux.

L'établissement accueille en son sein une école et un collège partiellement dépendants de l'éducation nationale, qui font partie intégrante du dispositif de soins.

L'association est gouvernée par un conseil d'administration qui rassemble les seuls membres de l'association. D'origine congréganiste, elle a beaucoup évolué pour adopter aujourd'hui un fonctionnement entièrement laïc, même si deux religieuses en sont toujours membres et que les valeurs religieuses sont toujours revendiquées par certains salariés.

Les ressources de l'association sont quasi-exclusivement d'origine publique, sous forme de dotations budgétaires. Elles représentent en moyenne 92 % des produits d'exploitation entre 2002 et 2005. L'association ne cherche que rarement à bénéficier de ressources complémentaires (dons, subventions locales, bénévolat, etc.), hormis pour des projets spécifiques d'aménagement du site (construction d'une maison des parents, décoration des salles communes). L'intégralité des revenus de l'association sont donc fournis par l'assurance maladie. Les ressources issues de l'assurance maladie sont « négociées » au travers de l'état Prévisionnel des Recettes et Dépenses (EPRD) et représentent donc la quasi-totalité des ressources de l'association. Les principaux interlocuteurs de la direction en la matière sont l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH) et la DDASS de l'Orne. Les ressources de l'association sont constituées à plus de 90 % de la dotation globale négociée avec l'ARH. Cette dotation a été remplacée par des financements publics basés sur les critères de la tarification à l'activité (T2A).

Le déploiement de la T2A dans l'établissement peut être source d'améliorations pour l'association, dans la mesure où les programmes d'investissements pourront être intégrés au financement et où une tarification plus équitable de certaines activités en liaison avec des pathologies lourdes pourrait permettre à l'association de voir son enveloppe globale augmenter. En revanche, la mise en place de la T2A générera également un alourdissement de certaines tâches



administratives, nécessitant ainsi des ressources de fonctionnement supplémentaires. Ce constat peut être en partie nuancé du fait de la bonne renommée de l'établissement qui lui permet d'avoir recours sans grande difficulté aux financements bancaires pour réaliser certains investissements : *« On a beaucoup d'emprunts car toutes les immobilisations appartiennent au centre. Pour l'instant ça ne pose pas de problème. Parce qu'il y a de la trésorerie quand même. On ne fait pas de déficits ... Je vois par rapport aux tiers, aux banques, les négociations ne se posent pas problème. Ils sont prêts à travailler avec nous... En général les administrations travaillent avec le centre pour avancer, les négociations c'est jamais contre le centre. Je pense que si c'était mal géré ou s'il y avait des problèmes dans les comptes, on travaillerait moins avec eux. » (Comptable)*

Les objectifs de développement de l'association sont relativement ambitieux. Outre une volonté forte d'améliorer la structure d'accueil actuelle, les dirigeants de l'association (directeur général et président) ont longuement évoqué leurs objectifs de développement. Des programmes d'investissements importants ont été votés ces dernières années et chaque service dispose dorénavant d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements : *« Avant on n'avait pas de budget d'investissement. Maintenant, on a un budget de 12.000€ pour le plateau technique. Je venais de la fonction publique, j'avais des budgets à pleurer, je mendiais, ici ce qui est bien c'est que chaque service a un budget avec des lignes budgétaires pour gérer au quotidien les investissements. » (Responsable plateau technique).*

L'association Marie-Ange Mottier œuvre historiquement dans le strict domaine sanitaire et le dirigeant explique que *« l'association vient de reprendre la gestion d'un établissement relevant lui du médico-social. Cela signifie que notre association a vocation à se développer, et pas seulement sur le champ sanitaire, également sur le champ médico-social. » (Directeur).* Cette reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier La Clairière. L'ouverture d'un hôpital de jour à Caen s'inscrit dans cette même dynamique de développement, même si les logiques sont différentes.

Ces développements sont rendus possibles par la notoriété importante de l'association dans la région et dans le milieu hospitalier de manière plus large. Les dirigeants (directeur et bureau du conseil d'administration) œuvrent pour développer cette notoriété, en privilégiant deux axes principaux : la formation des salariés et l'insertion dans la société professionnelles et civile. La formation professionnelle est décrite par de nombreux interlocuteurs comme un des piliers de la stratégie et du fonctionnement de l'association. Le directeur avoue y consacrer des ressources importantes, en vue notamment de faire connaître le centre La Clairière et d'assurer son développement : *« On fait 2 ou 3 fois le minimum légal en matière de formation. On a une très forte dynamique de formation : un de nos cadres est en formation à l'école des cadres, un autre à l'IAE de Caen, .... S'ils viennent ici, qu'ils suivent une formation pointue et qu'ils repartent, c'est très bien : ils le diront, ça nous fait de la pub et on attirera d'autres compétences. » (Directeur).* Par ailleurs, les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement.

Le médecin-chef de l'établissement définit même son activité en mettant en avant son rôle de commercial de l'établissement : *« je rencontre des médecins, des kinés, des professionnels de la santé, parfois des parents, et je leur vante les mérites de notre établissement. » (Médecin-chef).* De nombreux salariés du plateau technique (kinésithérapie, ergothérapie, etc.) ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la

renommée : «*On nous reconnaît régionalement au sens large puisque Rennes nous a appelés, alors qu'il y a plein de professionnels très compétents là bas, parce qu'ils voulaient une intervention sur un stage spécifique en pédiatrie. Donc j'ai essayé de montrer qu'on avait une capacité à s'interroger sur nos pratiques.* » (Chef de service plateau technique).

### **3. Des formes d'innovation du secteur associatif**

L'analyse du cas des « Papillons Blancs » et de la « Clairière » nous permet de trouver des traces d'innovations entrepreneuriales associatives, par le ressenti des acteurs de ces deux associations, et ce à des degrés différents (3.1). Pourtant, notre étude de cas, ne saurait conclure définitivement à un continuum entrepreneurial dans le monde associatif, et ne permet pas d'expliquer absolument les différences entrepreneuriales observées dans les deux cas étudiés (3.2).

Des formes d'innovations managériales associatives apparaissent, dans le ressenti des acteurs des deux associations étudiées. Elles sont essentiellement de trois ordres différents : le jeu d'acteurs, la configuration de l'offre de services marchands et la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association. Ces formes d'entrepreneuriat associatif peuvent être interprétées à l'aune des trois mouvements théoriques mobilisés dans la première partie.

### **3.1. Jeux d'acteurs : aux origines de l'innovation, déviance et recherche d'innovation**

Des jeux d'acteurs se manifestent dans les deux associations étudiées, et plus particulièrement chez les « Papillons Blancs ». Nous retrouvons ici des notions classiques développées dans la littérature sur l'entrepreneuriat comme celles de la déviation d'une norme (Garud et Karnoe, 2001), de la prise de risque et de la recherche d'innovations.

Dans l'association des Papillons Blancs, des négociations sont menées avec les tutelles au-delà de la procédure administrative *stricto sensu*. Le directeur et le trésorier de l'association sont souvent mis à contribution pour cette tâche. Ces négociations visent essentiellement l'obtention d'une rallonge budgétaire de la part de la tutelle. Nous pouvons identifier deux types de stratégies de négociation différentes : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'association sur les tutelles. À l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait un mode de relation plus équilibré avec les tutelles laissant place aux arbitrages et aux éventuels compromis. Faire pression consiste le plus souvent à imposer un déficit qui sera repris si le dépassement est justifié. Dans ce cas, la maîtrise des délais des différentes procédures (allez retours budgétaires) est indispensable. Interagir c'est par exemple pour le directeur de l'association avoir de bonnes relations avec la DDASS ou encore « avoir une image pauvre pour faire venir plus d'argent ». Il y a bien émergence de nouvelles pratiques déviantes par rapport à la règle établie. Ceci n'est pas sans rappeler la demande incessante de sauvetage public des banques et des compagnies d'assurances lors de cette crise financière mondiale.

Dans le cas de la Clairière ce qui semble particulièrement marquant dans la stratégie de l'association c'est la diversité des intervenants. En effet, la stratégie est d'abord le choix du conseil d'administration et de la direction, mais elle doit être co-construite avec les tutelles. Ceci conduit à une volonté de rapprochement avec les tutelles. Les parties prenantes sont considérées comme un acteur à part entière de la stratégie. Cela permet une création active de stratégie (Lachmann, 1986). Cette association des parties prenantes est également caractéristique d'une autre forme d'entrepreneuriat que l'on retrouve plus fortement émergent dans la Clairière : l'entrepreneuriat social (Rousseau, 2007).

### **3.2 Configuration de service marchand : l'association innovateur social**

Les deux associations étudiées agissent sur un secteur qui devient plus concurrentiel. Il semblerait, qu'entre les associations, se développe une concurrence qui n'existait pas auparavant avec « une logique d'appel d'offre ». Dans ce cadre, il existe une tension entre d'une part performance sociale et responsable et d'autre part performance économique. Le cas des Papillons Blancs est à relativiser à cet égard. En revanche, pour l'association La Clairière, on peut réellement parler d'entrepreneuriat social.

L'association des Papillons Blancs présente un discours sur des activités de réinsertion par le travail en lien avec une certaine logique de marché. À ce titre, le CAT de l'association les Papillons Blancs affirme être en concurrence avec d'autres prestataires. Il peut s'agir de producteurs du tiers secteur (prisons, entreprises d'insertion dont les autres CAT, pays à main d'œuvre peu coûteuse..) mais également du secteur privé (des entreprises locales également en difficulté).

Toujours dans cette logique marchande, les clients ne sont pas que des philanthropes mais peuvent également chercher à satisfaire des besoins particuliers en fonction de leur activité générale. En période de basses eaux, les CAT se trouvent donc elles aussi dans des situations financières

difficiles, comme les entreprises du secteur privé. On peut donc parler d'un « réencastrement » du marché dans une certaine mesure. Pour autant, il convient de rester mesuré sur ce thème car les incitations des clients des CAT sont également souvent non marchandes : obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés, intérêt personnel pour le handicap, affectif.

Le cas de l'association la Clairière est encore plus marquant à cet égard. L'ouverture d'un hôpital de jour à Caen s'inscrit également dans une dynamique de développement marchand. L'ouverture de l'hôpital à Caen a en effet été le fruit d'une démarche proactive de la direction qui avait identifié, avec les autres acteurs du secteur, une opportunité de développement dans une agglomération insuffisamment pourvue de structures d'accueil. La reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit elle dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier la Clairière. La direction raisonne en termes de « *clientèle* » et cherche à s'implanter sur le « *marché* » des enfants obèses.

### **3.3 Reconfiguration des frontières institutionnelle, l'association innovateur institutionnel ?**

Rappelons que la structuration d'un champ organisationnel peut être définie comme le processus par lequel les champs d'activité sociale sont mis en ordre (Scott, Deschenes, Hopkins, Newman et McLaughlin, 2006).

Si l'on reprend la définition du champ organisationnel de Scott et *al* (2006), nous sommes ici dans le cadre du secteur non marchand médical, sanitaire et social en France. Ce champ organisationnel n'est plus émergent aujourd'hui mais particulièrement structuré par la tutelle publique qui s'exerce sur les associations (d'ordre financier et réglementaire). Cette tutelle publique structurante pourrait s'avérer être un frein à l'entrepreneuriat institutionnel des associations. En effet, dans le cadre d'un champ organisationnel relativement ancien et surtout très structuré, il peut apparaître difficile de modifier les ordres existants. Pourtant, notre étude du cas la Clairière met en évidence des tentatives de restructuration du champ existant.

Si l'on en revient aux travaux de la sociologie néo-institutionnelle, elle décrit deux parties dans le processus mis en œuvre par l'entrepreneur institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. Les deux moments sont observables dans le ressenti exprimé par les acteurs de la Clairière. La direction, mais également le personnel encadrant, utilisent en particulier une stratégie fondée sur les valeurs. Ce type de discours fait référence à une légitimité morale d'origine congrégationaliste, les acteurs de la Clairière se définissent essentiellement par le but de « *faire le bien* ».

Par ailleurs, nous avons vu que les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. De nombreux salariés du plateau technique ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée. On peut parler à ce titre de lobbying, voire de construction de coalition institutionnelle, ou simplement de prosélytisme deuxième étape pour l'entrepreneur institutionnel.

## **Conclusion**

In fine, sur un terrain *a priori* fertile de deux associations françaises du secteur médicale, sanitaire et social, nous avons pu retrouver l'émergence de formes d'innovations entrepreneuriales asso-

ciatives dans le ressenti des différents acteurs de l'association. Pour autant notre étude présente deux principales limites.

- nous ne pouvons prétendre à la description de toutes les innovations entrepreneuriales associatives. Au-delà des limites traditionnelles de l'étude de cas, nous en avons finalement observé différentes manifestations : le particularisme et la recherche de nouveauté dans le rapport aux tutelles, la configuration de l'offre de services marchands, la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association.
- notre démarche est celle d'une étude exploratoire à visée compréhensive. Il ne nous est donc pas possible à ce stade d'expliquer la différence entre les deux cas associatifs : Les « Papillons Blancs » se trouvent davantage dans le registre du jeu d'acteurs et la « Clairière » dans celui de l'entrepreneuriat social ou institutionnel. De taille et de localisation relativement similaire, ces deux cas diffèrent pourtant par d'autres éléments :
  - service rendu (médico-social pour la « Clairière », sanitaire et social pour les « Papillons Blancs »),
  - financement public (unifié pour la « Clairière », croisé pour les « Papillons Blancs »),
  - personnalité du directeur.

Des hypothèses peuvent donc être avancées concernant tour à tour l'intensité concurrentielle du secteur associatif, la dépendance des ressources, la rationalité des décisions, la juste valeur est réellement partagée (. Pour les tester absolument, il conviendrait d'élargir l'échantillon par l'étude de nouveaux cas (ce qui est rendu possible par le design de la recherche).

Pour autant, le cadre des associations du secteur médical, sanitaire et social choisi comme terrain pour notre étude est un sujet central en termes de management consubstantiel privé et public. En effet, de par leur financement essentiellement public, l'importance des obligations réglementaires qui leur incombent et la valeur de leur projet qui est complètement structurant, ces associations représentent des organisations où le capital humain est au centre des préoccupations et où l'État fait partie de la gouvernance.

Ces nouvelles formes de démembrement de l'État sont de plus en plus nombreuses puisque les états et interviennent abondamment dans la gestion des entreprises privées grâce aux fonds publics qu'ils réinjectent mais elles demeurent encore un paradigme mal identifié : à la fois très institutionnalisées par leur dimension publique elles restent faiblement institutionnalisées par l'aspect innovant de ce management associatif.

## Annexe

Exemple d'annonces pour des associations (« Express REUSSIR » et « Le Figaro » du 15 avril 2009, Cahier n°3) comptant sur une valorisation morale et non financière, des membres

**Les Restaurants du Cœur  
recherchent H/F  
CONTRÔLEUR DE  
GESTION H/F**

### **BÉNÉVOLE**

**Sous la responsabilité du  
Trésorier National et de  
la Responsable salariée du  
service Finance - Comptabilité  
- Gestion.**

**Vos missions sont diverses,  
et peuvent s'étendre selon les  
compétences et l'expér. que  
vous possédez : assistance et  
conseil aux 117 associations  
départementales en matière de  
réglementation, organisation,  
gestion, comptabilité, conception  
de guides et manuels de procé-  
dures, formation...**

**De formation supérieure en Fi-  
nance, Comptabilité, Gestion  
Vous avez une exper. de l'audit,  
de l'entreprise en général et si  
possible de la restauration.**

**Merci d'adresser à notre  
Conseil votre CV Word à  
jeanpierre.bille@  
jobs.hudson.com  
sous la réf. FR573581 /LF  
en objet du mail.**

**Les Restaurants du Cœur  
recherchent  
CONTRÔLEUR DE  
GESTION H/F**

### **BÉNÉVOLE**

**Au sein du service Finance –  
Comptabilité - Gestion, vous :**

- participez à la procédure budgétaire et à son évolution.
- étudiez l'évolution du système d'information, cahier des charges, budget et suivi.
- participez au développement des tableaux de bord,
- assurez le suivi des procédures.

**Disponible 2 à 3 jours/semaine ou  
en mission ponctuelle.**

**Expér. de Contrôleur de Ges-  
tion, Financier en environnement  
décentralisé avec la conduite de  
changement souhaitée**

**Merci d'adresser à notre  
Conseil votre Cv Word  
jeanpierre.bille@  
jobs.hudson.com**

**sous la réf. FR573582/LF  
en objet du mail**

## Bibliographie

- A. Bacchiacca et C. Borzaga, "The economics of the third sector in the study of a nonprofit enterprise theories and approaches" in "non profit and civil society studies" de Anheier H. et Ben-Ner A., Kluwer Academic, 2003
- L. Bensimhon, A. Levy "The relationship between underconfidence and informational mimicry as a source of market crashes" *International Journal of Business*, parution fin 2009
- T. Besley et M. Gatak, "competition and incentives with motivated agents", *American economic review*, vol. 95, 2005.
- C. Borzaga, et J. Defourny, *The emergence of social enterprise*, Routledge, p. 312-332.,
- R. Coase. *The Problem of Social Cost*. J. Law & Econ. 2001
- J. Defourny « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives*, XLIII, p. 9-23, 2004.
- P.J. DiMaggio "Interest and agency in institutional theory". In L.G. Zucker, *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, p. 3-21, Ballinger, Cambridge, 1988.
- E. Durkheim «*De la division du travail social*, Paris PUF 1986
- O. Favereau, Marchés internes, marchés externes, *Revue économique*, n°2, pp. 273-328, 1989.
- R. Garud, C. Hardy, S. Maguire, "Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue", *Organization Studies*, 28(07), p. 958-969, 2007.
- R. Garud, P. Karnoe, "Path creation as a process of mindful deviation". In R. Garud, P. Karnoe, (eds), *Path dependence and creation*, p. 1-38, Lawrence Earlbaum Associates, 2001.
- R. Greenwood, R. Suddaby, C.R. Hinings, "Theorizing change: the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 58-80, 2002.
- Ch. Hoarau, J.L. Laville et al. *La gouvernance des associations*, Eres, 300p, nov. 2009.
- I.M Krizner., "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach", *Journal of economic literature*, 35, p. 60-85, 1997.
- L.M. Lachmann, *The market as economic process*, Basil Blackwell, Oxford, 1986.
- C. Laval, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris Gallimard. 2007
- J-L Le Moigne, Sur la capacité de la raison à discerner rationalité substantive et rationalité procédurale, in Frydman éd., *Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ?*, Paris, l'Harmattan. 1994.
- A. Levy « La viabilité des protostructures » *3rd International Finance Conference (IFC3) et l'Association Française de Finance (AFFI)*, mars, Hammamet, Tunisie, 2005.
- . Levy, M. Scully, "The institutional entrepreneur as modern Prince: the strategic face of power in contested fields", *Organization Studies*, 28(07), p. 971-991, 2007.
- M. Lounsbury, E. Crumley, "New practice creation: an institutional perspective on innovation", *Organization Studies*, 28(07), p. 993-101, 2007.
- M. Lounsbury., M.A. Glynn, "Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources", *Strategic management journal*, 22, p. 545-564, 2001.
- E. Queinnec, « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue Française de gestion*, 33 (117), p. 83-94, 2007.
- Rousseau F. 2007, « Réapprendre à conter : Genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, 87, p. 23-34.,
- J.A. Schumpeter, *Capitalism, socialism and democracy*, Harper and Brothers, New York, 1942.

- Scott R., Deschenes S., Hopkins K., Newman A., McLaughlin M. 2006, “Advocacy organizations and the field of youth services: ongoing efforts to restructure a Field”, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35 (4), p. 691-714,.
- H. Simon, *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, in Dautat PE, 1983, Économica. 1947
- H. Simon..1969/1996, , *The Sciences of The Artificial*, in Le Moigne J-L., 3<sup>ème</sup> editions Gallimard, 2004.
- H. Simon, From Substantive to Procedural Rationality, in Latsis ed., *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, pp. 129-148, 1976.
- H. Simon., , *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford, California, 1983.
- H. Simon, *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, vol. 3, MIT Press, 1997.
- H. Simon, Theories of Decision-Making in economics and Behavioral Science, *American Economic Review*, 49, n° 1, pp. 253-283, 1959.
- M. Weber (1904-1905), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, traduction par J. Chavy, Plon, 1964 ; traduction par J.-P. Grossein, Gallimard, 2003.
- O. Williamson, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.



