

7° COLLOQUE DE L'ADDES

(ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA
DOCUMENTATION SUR L'ECONOMIE SOCIALE)

Paris - 13 Mars 1990

L'ECONOMIE SOCIALE EN EVOLUTION :

TRANSFORMATION DES ORGANISMES

MAINTIEN DE LEUR IDENTITE

III - ANNEXES

- . Indicateurs et statistiques
Philippe KAMINSKI

- . Portraits d'Associations : 1 - Les APAVE
2 - L'ASM
Philippe KAMINSKI

- . L'Innovation en Economie Sociale
Jean-Pierre LE BIHEN
Union d'Economie Sociale d'ARVA

- . Rôle et compétences des principales
instances de la SCOP
Christian LEBORGNE
Secrétaire Général de la
Fédération des SCOP de la Communication

INDICATEURS ET STATISTIQUES

Chacun de ces deux termes désigne, à sa manière, une information chiffrée ; on a coutume de les opposer, en se fondant intuitivement sur un critère de concision.

Un indicateur se réduirait à un seul chiffre ; s'il doit y en avoir plusieurs, on parlera de batterie d'indicateurs, ou de système d'indicateurs ; une statistique serait quant à elle nécessairement détaillée, longue à consulter ; quelquefois on sous-entend l'idée d'un matériau touffu, mal dégrossi ; il arrive aussi qu'on lui confère implicitement une exigence d'exhaustivité, et qu'on dénie aux sondages la qualité de statistique.

En fait il n'y a pas d'appellation contrôlée, en dehors des canons de la statistique mathématique ; dans le langage commun, on peut en dire ce qu'on veut, ce qui n'est pas pour faciliter l'entendement. Cependant, à défaut de pouvoir instituer des définitions capables de s'imposer à tous, et sans tomber dans le dogmatisme, il n'est pas mauvais d'essayer d'éclairer le débat, surtout lorsqu'on se propose, justement, de calculer ou de diffuser des indicateurs.

"Ce n'est qu'un indicateur, ce n'est pas une vraie statistique" ; qui n'a jamais entendu ou prononcé une phrase anodine de ce genre, pourtant si grosse de contresens ?

INDICATEURS D'APPROCHE ET INDICATEURS DE CONTROLE

Dans "indicateur", il y a "indice" ; or le mot indice possède une définition bien précise, assez correctement connue et comprise par ceux qui l'utilisent. C'est peut-être là une source de confusion, car un indice est un chiffre isolé ; mais si un indice est toujours un indicateur de quelque chose, un indicateur peut être autre chose qu'un indice...

Il y a en fait deux contextes dans lesquels le statisticien peut être appelé à établir des indicateurs ; le problème, c'est qu'ils sont diamétralement opposés. C'est le même terme qui s'applique aux balbutiements de son art, comme à son accomplissement - d'où toute l'ambiguïté.

Quand un domaine est vierge, ou quasiment vierge, d'informations quantitatives, et qu'on désire néanmoins en cerner les contours avec quelques chiffres, on choisira ceux-ci en fonction de leur capacité à éclairer un aspect du problème, à frapper l'imagination, à provoquer une réaction d'intérêt. On ne peut leur conférer aucune qualité représentative ; ils ne permettent aucune extrapolation ; on est dans le domaine de la "pré-statistique", et il ne s'agit que de premiers points de repère.

Ce sont les indicateurs dont on doit se contenter, faute de mieux. Ils peuvent être biaisés, orientés, partiels... aussi la prudence doit conduire le statisticien à ne retenir que des chiffres, certes expressifs, voire spectaculaires, mais clairement définis, faciles à vérifier, et dont l'interprétation ne risque pas de provoquer des querelles filandreuses ou des réactions hors de propos.

A l'inverse, quand un domaine est largement balisé d'instruments de mesure en tous genres, on dispose d'un matériau de base : ce sont les "données", ou, pour la théorie statistique, les "observations". Toute fonction des observations, c'est à dire tout résultat d'un traitement des données, est appelé "statistique".

Dans le langage usuel, on parle de "la" statistique, pour désigner une science, un savoir ou un métier ; on parle improprement "des" statistiques pour désigner en fait les données ; mais dans l'argot savant, "une" statistique, c'est le terme générique pour désigner n'importe quelle fonction d'un ensemble d'observations. Selon que cette fonction est plus ou moins bien choisie, il y a de bonnes et de moins bonnes statistiques (sur les mêmes données, lesquelles peuvent aussi, à leur niveau, être de plus ou moins bonne qualité). Tout l'art consiste à définir et à calculer, selon un critère ad hoc, la statistique "optimale".

En ce sens, un indicateur est toujours une statistique, et il ne faut donc pas opposer les deux termes. Mais un indicateur n'est pas seulement une statistique ; il ne s'en différencie pas par sa concision, mais par ses capacités à décrire et à contrôler la mise en oeuvre d'une décision ou la réalisation d'un objectif - fonction qui, en général, implique la concision, mais pas toujours.

Un indicateur est donc une statistique particulière choisie pour son aptitude à rendre compte de l'évolution d'un système dans une perspective normative. C'est toute la différence qui sépare, pour prendre un exemple, les "statistiques sociales" des "indicateurs sociaux". Il en sera ainsi de même pour des indicateurs de santé, de compétitivité industrielle, de pollution des eaux, etc.

Réciproquement, une statistique, même concise et expressive, qui ne possède pas ces propriétés, ne devrait pas être appelée indicateur, comme c'est souvent le cas. Quel terme utiliser ? "Descripteur" serait le mieux adapté, "résumé statistique" conviendrait aussi.

Car dans "indicateur", plus que "indice", il y a "indiquer" ; s'il n'y a pas de direction ou de distance à indiquer, il n'y a pas non plus d'indicateur. L'automobiliste sait intuitivement différencier un "panneau indicateur" d'un autre qui, lui apprenant qu'il passe à côté d'une cité médiévale ou qu'il traverse un village fleuri, ne mérite pas ce label.

Moralité : la clarté y gagnerait si l'on prenait plus souvent soin d'associer au mot "indicateur" un attribut qui en précise le sens.

On pourrait parler d'une part d'indicateurs de première approche, de dégrossissage, ou pourquoi pas d'indicateurs naïfs ; et d'autre part d'indicateurs normatifs, de contrôle, de pilotage, de suivi, d'objectifs... en s'autorisant le terme de "pseudo-indicateur" pour l'éventail des cas intermédiaires.

POUR DES INDICATEURS "D'INTENSITE D'ECONOMIE SOCIALE"

De quel type relèveraient d'éventuels indicateurs d'intensité d'économie sociale ?

Lorsque les sociétaires sont eux-mêmes des entreprises, des ratios

tels que :

$$\frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA COOPERATIVE}}{\text{TOTAL DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES SOCIETAIRES}}$$

constituent des "indicateurs d'intensité coopérative" qui peuvent prétendre au titre d'indicateurs d'objectifs. L'enquête sur les coopératives et groupements d'artisans permet d'en calculer un certain nombre ; il faudra étendre cet exemple à d'autres secteurs, diversifier la formule de calcul et en approfondir les propriétés ; la prise en compte de la répartition des sociétaires suivant leur taille, ainsi que de celle des flux avec la coopérative, ouvre en effet un vaste champ d'investigations méthodologiques.

En revanche, si on cherche à bâtir des indicateurs autour de grandeurs non monétaires, ils appartiendront bien entendu à la première catégorie ; et on voit mal quel genre d'instance pourrait être légitimée à assigner aux diverses familles de l'économie sociale des critères de conformité aux sacro-saints principes de liberté d'adhésion ou de gestion démocratique.

Ceci étant, l'effet d'une publication de tels indicateurs pourrait avoir des effets significatifs (voire dévastateurs ?), à l'intérieur des entreprises, s'il s'avère qu'elles se situent, en "bien" ou en "mal", loin des valeurs moyennes de leur famille, et donc qu'elles sont, selon les cas, les bons élèves ou les mauvais élèves de la grande classe de l'économie sociale.

Sans aller jusqu'à susciter l'espoir pervers de faire joyeusement tomber des masques, ne doit-on pas en passer par là, pour opérer une salutaire remise des compteurs à zéro ? En effet l'instituteur de cette classe de l'Economie sociale nous la présente toujours en donnant dans chaque matière, à tous ses élèves, la note de la meilleure copie. Tous sont donc, du premier rang au dernier rang, lavés du grand péché capitaliste mais néanmoins efficaces, en même temps que dépositaires et porte-flambeau des valeurs de progrès et de solidarité. C'est peut-être trop beau pour être vrai, mais c'est un acte de foi qu'il faut accepter ou rejeter en bloc ; et seuls des indicateurs, même de première approche, peuvent donner accès à une échelle intermédiaire, autorisant réprimandes et encouragements, félicitations et mises au piquet.

Par analogie avec l'intensité coopérative, et par référence au modèle de cette "Economie sociale générique", belle et pure, que tous devraient se proposer d'incarner, nous pourrions les baptiser, avec une sympathie active pimentée d'un rien de dérision, les "indicateurs d'intensité d'Economie sociale".

QUELQUES PISTES POUR IMAGINER DE TELS INDICATEURS

Ce qui suit n'est encore qu'un divertissement. Les items sont présentés sous forme de questionnaire ; mais il faut savoir que la définition d'un indicateur est une chose longue et complexe, et ces quelques questions ne tendent qu'à susciter un premier mouvement de curiosité.

1 - Questions générales sur le sociétariat :

- * Budget consacré à la communication vers les sociétaires (y compris Assemblée Générale) ;
- * Budget des actions de promotion, de formation... destinés aux sociétaires (indifféremment) ; avantages divers consentis aux sociétaires ; y compris part prise en charge le cas échéant par un échelon fédéral ou confédéral ;
- * Indicateurs sur l'ancienneté des sociétaires ;
- * Mouvements des sociétaires au cours de l'année :
entrées (éventuellement, à détailler)
sorties : retraite
 démission
 radiation
 décès....

- * ce que reçoit le sociétaire au cours d'une année :
courrier, avis, invitations (nombre moyen d'envois)
bulletin (périodicité ? volume ? CPPAP ?)

2 - Questions sur la dernière AG ordinaire :

- * effectif présent ;
- * nombre de votants (compte tenu des pouvoirs) ;
- * nombre de postes à pourvoir ;
- * nombre de candidats (dont : sortants rééligibles) ;
- * durée des débats (AG proprement dite) ;
- * ancienneté des élus actuels (en tant qu'élus) ;

3 - Questions sur l'exercice des mandats d'élus :

- * nombre de réunions de bureau et de conseil d'administration entre
les deux dernières AG ;
- * effectif cumulé des présents au cours de cette période ;
- * catégorie socio-professionnelle des élus actuels ;
- * budget consacré au fonctionnement des instances élues ;
charge correspondante de secrétariat ;
- * montant des défraiements divers destinés au Président ;
- * idem, pour les autres élus ;
- * Charge de travail du Président :
temps moyen consacré chaque semaine par le Président à l'exercice
de ses fonctions au sens large ;
dont : présence effective au siège ;

4 - Questions sur la culture d'entreprise :

- * nombre de Présidents depuis la création ;
- * affiliations (montantes, descendantes) ;
- * indicateurs d'implication dans des activités fédérales ou confédérales, s'il y a lieu ;
- * existence d'un sigle, d'un logo, de caractères distinctifs... en rapport direct avec une identité d'économie sociale ?
- * existe-t-il un projet d'entreprise ?
- * quelle image est-elle recherchée à l'extérieur (s'il y a lieu) ?

5 - Qui gère les avoirs, où sont placées les réserves ? (en %) :

- * Banques de l'économie sociale ;
- * Banque régionale (dont le groupe CIC), ou banque française spécialisée ou de petite taille ;
- * Trésorerie, Caisse des Dépôts, Caisse d'Epargne, CCP ;
- * Grande banque nationalisée ;
- * Grande banque privée ;
- * Banque étrangère.

6 - Actifs, immobilisations et patrimoine

- * Répartition des fonds propres et des dettes à long terme
- * Apport en fonds propres (importance, provenance) au cours des derniers exercices ;
- * Recherches de financement en cours ou envisagées ;
- * Evaluation et composition du patrimoine ;
- * Principaux mouvements du patrimoine immobilier au cours des années récentes.

7 - Indicateurs permettant de situer l'entreprise entre clients, sociétaires, salariés, bénéficiaires et financeurs

- * nombre de bénéficiaires non sociétaires ;
- * budget consacré à l'action commerciale ;
- * répartition des dépenses de communication en :
 - recherche de nouveaux sociétaires ;
 - recherche de nouveaux clients ;
 - recherche de nouveaux bénéficiaires ;
 - recherche de nouveaux donateurs.

8 - Pour les associations : répartition des ressources en

- * dotations
- * ventes, prestations de services
- * cotisations individuelles (nombre)
- * cotisations institutionnelles
- * dons individuels
- * subventions et dons de sociétés et d'organismes privés
- * subventions nationales
- * subventions locales
- * mécénat, parrainages
- * divers (ristournes, ventes de bienfaisance, etc)

PORTRAIT D'UNE ASSOCIATION : LES APAVE

Dans son logo ou dans le corps d'un texte, le terme "APAVE" se lit d'un seul tenant, et il faut être initié pour savoir qu'il s'agit d'un sigle, en fait l'abréviation de "Association des Propriétaires d'Appareils à Vapeur et Electriques". C'est donc une association.

Il existe à vrai dire plusieurs APAVE. Certaines ont été reconnues d'utilité publique, du fait de leur intervention dans un domaine de sécurité et de prévention ; d'autres plus récentes n'ont pas ce label, mais sont néanmoins d'authentiques associations pourvues du code juridique 92. Enfin quelques-unes se sont dédoublées par la création de sociétés anonymes prenant en charge diverses activités nouvelles ou annexes.

Prises globalement, les APAVE représentent la plus importante, en taille, des associations du secteur des services aux entreprises : elles comptent environ 120 000 adhérents et emploient 4 400 salariés.

Leur chiffre d'affaires est de l'ordre du milliard et demi. C'est considérable...

Pour autant, on ne les cite guère lorsque l'on évoque le monde des associations, comme si les seules "vraies" associations, dignes de figurer dans le champ de l'économie sociale, ne pouvaient exercer leur activité que dans un domaine lui-même plus ou moins "social". Cependant, si les coopératives d'entreprises font partie du champ de l'économie sociale, au nom de quoi n'y accepterait-on pas aussi les associations d'entreprises ?

D'une manière générale, les APAVE ne sont guère connues du grand public. En ce qui me concerne, je n'ai découvert leur existence qu'en compulsant des listes de raisons sociales d'associations ; j'ai pu constater dans mon entourage que cette ignorance était unanimement partagée. Or les APAVE ne constituent pas une société secrète... et si leur communication ne vient pas à la rencontre de tout un chacun, elle se manifeste néanmoins activement et en de nombreuses occasions, adoptant une forme et un langage qui n'ont rien d'abscons ni de rébarbatif : ainsi, l'almanach de sécurité édité par les APAVE est vendu chaque année à 300 000 exemplaires.

Les APAVE existent depuis le milieu du siècle dernier ; et si leur fédération a été légalisée en 1954, elle existe en fait depuis les origines. Cette ancienneté, dont témoigne la référence maintenue à la machine à vapeur, et cette quasi-inexistence en dehors du cercle des sociétaires, ne sont elles pas communes à maintes institutions de l'économie sociale ?

Rôle et fonctionnement des APAVE

Les APAVE ont une double fonction : d'une part, effectuer chez les industriels qui utilisent certains types d'équipements, un ensemble d'opérations réglementaires pour lesquelles elles sont habilitées, sans pour autant être en situation de monopole (par exemple, les vérifications techniques périodiques) ; d'autre part, fournir aux mêmes industriels divers services complémentaires non obligatoires, dans le même champ de compétences (par exemple, les réceptions lors de l'installation d'un nouveau matériel, ou les certifications en cas de revente).

Les APAVE détiennent une part prépondérante du marché des services réglementaires ; leurs concurrents, qui dominent globalement les marchés des services non obligatoires, appartiennent à tous les statuts juridiques possibles. Il ne semble donc pas y avoir, dans ce type d'activité, de cadre juridique privilégié a priori ; et les APAVE existaient bien avant la loi de 1901.

Il y a huit APAVE (Mulhouse, Lille, Paris, Rouen, Lyon, Nantes, Bordeaux et Marseille). Chacune est relayée par des agences, situées dans les principales villes (une centaine en tout), ainsi que dans les DOM et à l'étranger. Les zones de compétence de chaque APAVE ne coïncident pas avec les limites des régions ; certains départements sont même coupés, comme la Charente Maritime ou la Corrèze.

En 1967, le Ministère des Finances fit pression sur les APAVE pour que la partie non réglementaire de leurs activités s'effectue sous un statut commercial et non plus associatif. Les APAVE suivirent cette injonction, sauf celles de Paris et de Lille, qui ont adopté un régime particulier. Elles créèrent donc des sociétés anonymes, filiales à 99% des associations : ce sont les Centres Techniques des APAVE (CETE). La fédération des APAVE et les CETE sont réunis dans une instance confédérale, le "CETEN APAVE International" qui est un GIE, installé à Paris. Les APAVE ont également créé une société d'édition, la SADAVE. Toutes ces sociétés et associations fonctionnent en fait, sinon comme une entreprise unique, du moins en étroite collaboration.

Entreprise qui revendique son statut associatif et sa vocation d'intérêt collectif, ainsi que le présente sa plaquette : "...les APAVE sont des associations sans but lucratif agréées par arrêtés ministériels, connues pour leur expérience et leur notoriété dans les domaines de la prévention, de la sécurité et des économies d'énergie... leur indépendance technique et financière est le gage de leur impartialité auprès de leurs adhérents et des Pouvoirs Publics..."

Qui sont les adhérents des APAVE ? Des industriels, bien que les APAVE interviennent aussi auprès des collectivités locales et de l'habitat collectif (ces derniers sont sans doute davantage clients des CETE). Ils sont environ 25 000 à Paris, de l'ordre de 10 000 dans les autres APAVE. Traditionnellement, les principaux membres sont les gros consommateurs d'énergie (papeteries, sucreries, etc) ; au fur et à mesure des évolutions techniques, d'autres secteurs les ont rejoints.

Quelle est la réalité de la vie associative dans les APAVE ? Elle existe, autant et peut-être davantage que dans bien des organismes d'économie sociale à vocation sociale... Il y a en général identité entre la population des adhérents et celle des clients des APAVE à forme associative. La cotisation de base est symbolique ; il s'y ajoute des cotisations à barème variable en fonction de la taille de l'entreprise, qui donnent droit à l'accès aux services. Les Assemblées Générales ne déplacent pas la grande foule, mais il se trouve toujours des candidats aux fonctions électives et l'activité des conseils élus joue un rôle significatif.

Dernière question posée, celle du financement. Les APAVE n'ont pas de tropisme bancaire particulier et leur statut associatif ne les a jamais conduit à privilégier tel ou tel établissement financier. Leur activité est peu capitalistique, si l'on excepte les locaux et les laboratoires. L'essentiel des charges est constitué par les salaires et les dépenses de transport ; quand apparaît un besoin de financement exceptionnel, les APAVE peuvent se tourner vers leurs adhérents et leur lancer un appel spécial baptisé "cotisation de financement".

Quelques réflexions...

L'exemple des APAVE illustre admirablement combien il peut s'avérer difficile de caractériser les unités de l'économie sociale et de sa périphérie. Plusieurs problèmes coexistent et s'entremêlent : une structure à trois niveaux (organismes centraux, associations et centres techniques, agences), des filiales à statut commercial (et des implantations à l'étranger), enfin une activité propice à un débat sans fin sur l'appartenance au champ.

Dans le répertoire SIRENE, chaque APAVE à statut associatif est une entreprise, avec un numéro SIREN particulier ; mais leurs raisons sociales sont diverses, ce qui rend leur rapprochement par analyse lexicale quasi-impossible :

ASS PARIS PROPRIET APPAR VAPEUR
 ASS LYONN PROPR APPAR VAPEUR ELECTRIQUES
 ASS PROP APPAREILS VAPEUR ET ELECTRIQUE (Marseille)
 A P A V E NORD PICARDIE
 A P A V E S O (Bordeaux)
 APAVE ALSACIENNE
 ASS PROPRIET APPAR VAPEUR & ELECT OUEST
 APAVE NORMANDE

De leur côté, les agences sont des établissements individualisés, avec également le code juridique 92. Ces agences n'ont pas de vie associative propre, et même dans l'optique d'une analyse purement économique, il n'y a pas grand intérêt à les distinguer.

Par bonheur, toutes les APAVE ont la même activité (7701), ce qui peut permettre à un observateur averti de les regrouper à partir d'une liste d'associations triée sur la NAP 600. Ainsi trouve-t-on vingt occurrences dans le fichier des grands établissements (FGE) ; en voici les raisons sociales, précédées par le nom de la commune de l'établissement :

Lille	APAVE NORD PICARDIE
Amiens	APAVE-NORD-PICARDIE
Compiègne	A P A V E NORD PICARDIE
Marseille	ASS PROP APPAREILS VAP ELEC SE
Lattes	APAVE
Artigues près Bordeaux	APAVE SO
Union	APAVE
Angoulême	A P A V E S O
Limoges	A P A V E S O
Saint-Herblain	ASS DES PROPR D APPAREILS A VAP
Rheu	A P A V E O
Mulhouse	ASSOC PROPR APPAR VAPEUR
Vendenheim	APAVE ALSACIENNE
Tassin la Demi-Lune	ASS LYONN PROPR APPAR VAPEUR
Dijon	APAVE LYONNAISE

Paris 17ème	A-P-P-A-V-E-
Bourges	ASS PARISIEN PROP APP VAPEU
Mainvilliers	ASSOC PROPRIET APPAR VAPEUR
Orléans	ASS PARI PROPRIET APPAR VAPEUR
Mont Saint-Aignan	APAVE NORMANDIE

Le fichier contient douze agences, en plus des huit sièges sociaux. Les raisons sociales sont, on le voit, d'une grande diversité.

Pour retrouver les CETE et le GIE central, qui ont d'autres codes juridiques, il faudra encore beaucoup plus de patience, de chance et d'intuition, car il y a dans cette activité beaucoup plus de sociétés commerciales que d'associations.

De son côté, le fichier de l'INPI ne semble connaître que le GIE.

Tant de difficultés, pour cerner les contours d'une entreprise de cette taille, qui ne demande pas mieux que de vous recevoir et de vous présenter ses activités, montrent bien que même avec un code de catégorie juridique entièrement et correctement rempli, SIRENE ne pourra jamais devenir cette clef d'entrée magique dans le labyrinthe des entreprises de l'économie sociale que l'on aurait bien aimé posséder, et que rien ne remplacera la connaissance encyclopédique que seule peuvent procurer l'accumulation et la capitalisation de monographies.

**VICISSITUDES DE L'ECONOMIE SOCIALE
EN PAYS CATHARE :
L'ASSOCIATION AUDOISE SOCIALE
ET MEDICALE (ASM)**

Nous sommes à Limoux, cité de la Blanquette, non loin des bords de l'Aude. Devant nous se dressent les bâtiments d'un ancien couvent de dominicains ; c'est ici que se trouve le siège social de la plus importante association du département, l'ASM, qui est également le principal employeur de la ville.

Il y a une trentaine d'années, les Limouxins avaient plutôt peur de cet établissement. On interdisait aux enfants de s'en approcher. Certains se souviennent encore des cris stridents et des hurlements que les hautes murailles d'enceinte ne parvenaient pas à étouffer.

Ce n'était alors que "l'hôpital des fous", tenu par les soeurs de la congrégation de Saint Joseph de Cluny. Epoque vraiment révolue, tant les transformations ont été rapides... Il n'y a plus de soeurs aujourd'hui, sauf quelques retraitées qui ont conservé une maison, un peu plus loin, où elles finissent tranquillement leurs jours. Les malades ne sont plus enfermés, et la population s'est habituée à leur présence dans les rues. Les abords des locaux, sans être franchement gais, sont devenus agréables et accueillants.

Tout irait-il donc pour le mieux, dans le meilleur des mondes ?

Les Limouxins ne demanderaient pas mieux, mais ils savent bien que l'entreprise ASM a connu et connaît toujours bien des problèmes.

Mon propos n'est pas d'en faire le diagnostic (alors qu'une récente inspection de l'IGAS a, semble-t-il, fait le tour de la question) - d'autant que je n'ai aucune compétence en matière de psychiatrie ; mais de tenter de cerner et de décrire le rôle qu'a pu jouer au fil des ans et des vicissitudes la nature associative de l'ASM. Et, in fine, puisque nous oeuvrons dans le cadre de l'ADDES, d'en tirer quelques enseignements utiles pour la statistique.

Janvier 1990

1 - Un enjeu local de première importance

Les difficultés de l'ASM ne se réduisent pas à la recherche d'un équilibre financier sans cesse remis en cause. Il faut y ajouter un climat social traditionnellement propice aux tensions, et la nature même des choses qui fait que dans l'activité psychiatrique privée, rien n'est jamais simple, tant la distance peut parfois s'avérer grande entre un corps médical très spécialisé, des administrateurs bénévoles et une direction prise dans l'état d'un budget totalement aux mains de la puissance publique.

Mais il y a plus dans le cas de l'ASM : c'est, en toile de fond, le constat préoccupant et permanent, que Limoux n'est qu'une modeste sous-préfecture, enclavée à l'intérieur des terres, sans dynamisme industriel particulier, alors que le développement économique et démographique audois se concentre sur le littoral.

On comprendra donc que de fortes pressions se soient exercées pour qu'un redéploiement des activités de l'ASM s'effectue en direction de zones offrant davantage de perspectives d'expansion ; rien de plus logique, dès lors que la thérapie se fait de plus en plus en milieu ouvert : il faut donc que les soins se rapprochent de la population. Mais ceci conduirait à dépouiller Limoux des derniers emplois qui lui restent...

Paradoxe : ce fut justement un des objectifs de la réforme de l'ASM, entreprise il y a une dizaine d'années, que de décentraliser dans l'ensemble du département une certaine partie des lits autrefois concentrés à Limoux, pour créer des unités thérapeutiques à taille humaine, ouvertes sur l'extérieur et proches des familles ; et en son temps, cette restructuration rencontra bien des réticences de la part de la tutelle administrative. Aujourd'hui, la même tutelle semble pousser à la poursuite du démantèlement du site historique central, alors que l'actuel bureau de l'association, mis en place sous la pression de la municipalité de Limoux, s'y oppose avec la dernière énergie.

Mais pour mieux comprendre cette situation, il faut retracer toute l'histoire de l'institution, qui n'a adopté que récemment la forme associative, pour combler le vide résultant du retrait définitif de la congrégation.

2 - Comment et pourquoi est née l'association

A l'origine était la Révérende Mère Anne-Marie Javouhey, que l'on connaît surtout pour son action outre-mer. Fondatrice en 1807 de la Congrégation de St Joseph de Cluny, elle racheta en 1826 l'ancien couvent dominicain de Limoux, désaffecté depuis la Terreur, pour le restaurer et en faire un centre d'accueil des malades mentaux de l'Aude, puis des Pyrénées Orientales (en 1842 ; ceci dura jusqu'en 1959). Sous le Second Empire, le domaine s'agrandit par l'apport de vieux bâtiments militaires.

Plus près de nous, en 1951, une annexe fut ouverte sur le domaine agricole de Massia, situé sur les bords de l'Aude, un terrain que la Mère Javouhey avait aménagé en 1829 pour préparer de jeunes Africains à la prêtrise. En 1966 était inauguré, à la périphérie de Limoux, l'établissement des Tilleuls, un "service libre" pour les malades légers et conscients.

Ce début de diversification était cependant bien insuffisant pour permettre à la congrégation de s'adapter aux bouleversements qui ont remodelé la société française pendant les années de croissance. Le tarissement des vocations amena un vieillissement progressif de l'équipe dirigeante ; les soeurs, formées dans un univers où leur pouvoir spirituel leur donnait de fait autorité sur le temporel, découvrirent avec déception en 1968 qu'elles pouvaient, elles aussi, être contestées.

Le personnel se montra de plus en plus turbulent. Pour tenter de maîtriser les relations sociales, les soeurs décidèrent d'étoffer l'équipe de direction par des laïcs ; mais le mouvement allait trop vite pour qu'il leur soit possible de le suivre. Les orientations prises par la fédération CFDT-Santé furent massivement reprises par le personnel, qui revendiquait d'une part pour son statut, d'autre part pour une évolution radicale des méthodes psychiatriques.

Le doute s'installa progressivement dans l'esprit des soeurs. Elles ne pouvaient plus assurer l'encadrement à elles seules, faute de recrutement ; elles se sentaient désarmées face aux affrontements sociaux ; leur éthique s'opposait à la psychiatrie moderne, entre autres à cause de la mixité... Fallait-il rester, ou fallait-il partir, et dans ce cas, que faire de l'hôpital ?

Une convention collective fut proposée au personnel en 1975 ; ceci apparaît, a posteriori, comme la tentative de la dernière chance... Seul un syndicat ultra-minoritaire accepta de signer. Une grève dure suivit peu après, émaillée d'incidents divers. Bien que les soins soient restés assurés, il y avait moins d'infirmiers dans les services ; or il y eut un suicide parmi les malades, qui provoqua une polémique publique. Le réfectoire des soeurs fut occupé ; elles ressentirent très mal ce blasphème symbolique.

En Juillet 1976, elles décident de passer la main, avec l'idée de faire reprendre l'hôpital par le secteur public. Mais quand elles annoncent leur départ, en Octobre, l'affaire est moins claire ; en effet le Ministère de la Santé refuse de s'engager ; il argue du fait que l'Etat ne peut reprendre toutes les affaires privées en difficulté ; mais la vraie raison semble être que déjà à cette époque, le site de Limoux n'apparaît pas indispensable aux yeux de l'administration départementale. Les malades mentaux pourraient être soignés ailleurs ; la priorité est donnée aux grands hôpitaux de Narbonne et de Carcassonne.

Il fallut donc trouver une autre solution de reprise. On chercha du côté d'autres établissements sanitaires religieux qui avaient dû aussi, pour des raisons semblables, se laïciser, et avaient pour ce faire adopté une structure associative ; mais aucune de celles-ci n'accepta d'intégrer l'hôpital de Limoux.

L'établissement audois payait là sa mauvaise réputation de foyer de désordre social ; les organismes pressentis hésitaient devant le risque d'une contagion des revendications, jugeant entre autres la convention collective existante trop avantageuse pour le personnel, en comparaison de ce qui avait cours chez eux.

Il s'imposait donc de créer une structure ad hoc. Deux possibilités furent envisagées : une SCOP ou une association. A l'époque, les exemples de Lip et de Manufrance pouvaient faire école ; mais c'est l'association qui fut choisie, grâce à l'activisme communicatif du délégué régional de la FEHAP.

Celui-ci, locomotive locale du "mouvement associatif", dirigeait à Narbonne un établissement pour enfants inadaptés créé sous l'égide d'associations d'anciens prisonniers de guerre. Il n'eut guère de mal à convaincre tous ses interlocuteurs qu'il était l'homme de la situation ; aussi devint-il président fondateur.

Pour qu'il y ait association, il faut des membres ; une centaine de retraités anciens prisonniers de guerre furent sollicités, on leur demanda une cotisation symbolique, et le tour était joué. Certes, il restait à obtenir les agréments administratifs nécessaires, et ce fut beaucoup plus long ; mais la création elle-même, ex nihilo, de la structure associative se fit sans difficultés majeures.

3 - La restructuration (1977-1983)

Trois bonnes années auront été nécessaires pour qu'une structure organisée prenne la place de la congrégation. Trois ans d'espoirs, d'inquiétudes, d'incertitudes ; le dénouement fut accueilli avec soulagement. L'association bénéficia d'une sorte d'état de grâce.

Le personnel était inquiet pour son statut et pour l'avenir de son "outil de travail". Les soeurs voulaient tirer le meilleur produit possible de la vente ; l'expert des Domaines chiffrà la valeur des actifs à 22 millions ; la vente se fit à 13 millions, avec un prêt sur 15 ans, sous diverses conditions suspensives qui équivalaient en gros à la poursuite de l'activité. L'hypothèque était d'autant mieux levée, pour le personnel, qu'il fut aligné sur la convention collective de la FEHAP.

La nouvelle équipe se mit au travail avec enthousiasme. Les chefs de service et l'encadrement médical ne furent pas en reste ; tout était désormais possible, le champ était libre aux initiatives, et Limoux allait devenir un site pilote de la nouvelle psychiatrie.

Les transformations furent considérables. Elles frappent par leur ampleur, ainsi que par leur rapidité, quand on les compare à la mutation générale de l'activité psychiatrique qui se déroule en toile de fond sur l'ensemble du territoire.

En 1960, tous les lits (1400) sont concentrés à Limoux et cela ne concerne que la psychiatrie générale hospitalière. En 1979 il n'y a plus que 900 lits. Aujourd'hui, l'entreprise exerce six activités différentes, sur une vingtaine de sites, avec une grande variété de prises en charge hospitalières, extra-hospitalières et sociales :

- la psychiatrie générale, comprenant en dehors du site de Limoux, un hôpital de jour à Carcassonne et plusieurs CSE (Centres de Soins Extériorisés) répartis sur tout le département ;

- la gériatrie (5 sites dont Massia) ;
- le CERS (Centre d'Evaluation de Ressources Sociales), qui est un centre d'aide par le travail comprenant plusieurs foyers et ateliers ;
- le Centre Léon Cassan (Post-cure et réadaptation), orienté vers la formation par le travail des jeunes inadaptés (2 sites) ;
- la psychiatrie infanto-juvénile (2 sites) ;
- enfin la MAS (Maison d'Accueil Spécialisée), établissement pour poly-handicapés sis à Lézignan.

Ceci représente aujourd'hui (fin 89) 414 lits et 242 places ; en 30 ans, le nombre de lits a donc diminué de 65%. Chacun de ces lits, chacune de ces places, ont fait l'objet d'âpres négociations avec l'autorité de tutelle ; et chaque année leur attribution est remise en question. Ce qui conduit le comité d'entreprise, dans la tourmente actuelle, à évoquer avec passion le souvenir des années glorieuses, à laisser éclater sa nostalgie et sa détresse :

"Il serait inacceptable que Limoux, capitale historique de la psychiatrie audoise, qui a su faire avant bien d'autres une profonde reconversion, soit rayée purement et simplement de la carte psychiatrique du département... ce serait une profonde injustice, puisque seraient ainsi sanctionnés ceux qui ont fait en 1979 le choix difficile de la reconversion, au prix d'une insécurité permanente, de conditions de travail éprouvantes... Ce serait donner une prime aux conservateurs, à ce clan qui s'était à l'époque farouchement opposé à la reconversion, et qui s'approprierait ainsi le travail accompli à partir de Limoux... Une liquidation de Limoux n'encouragerait pas dans le bon sens les autres hôpitaux psychiatriques ne s'étant pas encore reconvertis... en vérité, les loups sont dans l'Aude..."

4 - Alertes et bourrasques (1984-1989)

L'enthousiasme finit toujours par retomber. On trouve toujours à cela des raisons objectives ; mais sont-elles déterminantes ? Les mêmes difficultés, qui auparavant ne faisaient que contribuer à renforcer la détermination et à réunir les énergies, se révèlent insurmontables, décourageantes et dissolvantes, quand la lassitude a fait son oeuvre, quand la première flambée a fini de se consumer. Ce retournement s'est opéré pour l'ASM vers 1983, sensiblement au moment où les objectifs du plan de reconversion étaient atteints.

Les sacrifices librement consentis pendant la phase de reconversion devenaient de plus en plus difficiles à faire accepter par le personnel. Peu à peu le climat se délite. Or c'est l'époque où la politique d'austérité s'installe ; du coup le budget de l'ASM, à partir de 1983, augmente moins vite que les salaires ; on conçoit qu'une telle situation ne puisse déboucher que sur une crise. Parallèlement, les premières tensions entre Limouxins et Narbonnais se font jour. Le conseil d'administration d'origine ne comprenait que des Narbonnais, tous anciens prisonniers de guerre et "hommes du Président" ; en 1984, la Mairie de Limoux fait pression pour que des Limouxins entrent au conseil.

Ceci ne s'est pas fait, on le comprend, en respectant à la lettre les principes fondateurs de l'Economie sociale. De sombres tractations se sont opérées, tant au Conseil Général qu'au Parti Socialiste, lieux où l'on encense suffisamment l'éthique associative pour savoir la violenter lorsque c'est nécessaire.

En 1987, le cumul des écarts entre les salaires et le budget dépasse la cote d'alerte. On parle de licenciements. Le Maire de Limoux rassemble chez lui, en marge de l'association, une "cellule de crise". Il y a d'autres causes à l'affrontement : l'Aude est un département monocouleur, sauf Narbonne qui s'est donnée un maire modéré en 1971, rejointe en cela par Carcassonne en 1983. Or le Président de l'ASM croit être l'homme qui rendra Narbonne aux socialistes. Il est prêt pour cela à promettre des emplois, beaucoup d'emplois... qu'il enlèvera à Limoux, s'il est élu. Bien sûr le maire socialiste de Limoux ne l'entend pas de cette oreille ; il ne croit pas Narbonne prenable, mais il sait qu'il sera lui-même balayé s'il ne sauve pas ses emplois. C'est la guerre au couteau. En Mars 1988, le Président fondateur et son équipe sont contraints à la démission. Un an après, tous les maires sortants sont réélus.

Une nouvelle équipe s'installe en Juin 1988. Ce sont des notables limouxins, pleins de bonne volonté, mais qui à l'inverse du sortant n'ont aucune expérience des associations sanitaires et sociales, ni a fortiori de la psychiatrie. Ils arrivent parce qu'on leur a demandé de rendre service à leur ville ; ils ne s'attendent certes pas à être accueillis en sauveurs ; mais ils aimeraient travailler, dans la sérénité et avec l'appui de tous, au redressement de l'entreprise ; à leur grand désappointement, leur arrivée est saluée par une grève avec séquestration et violences diverses.

Echaudés par ce premier contact, les nouveaux administrateurs mettent leur démission dans la balance. C'est le Préfet qui intervient alors : "si vous partez, je fais tout fermer séance tenante", dit-il en substance ; alors les "élus" qui ne sont que désignés se remettent à l'ouvrage. L'entreprise semble dans un état épouvantable. Le personnel, démotivé et exaspéré à l'extrême, agit comme le chien blessé qui mord la main venant le secourir ; la DDASS menace à tout moment d'étrangler l'association ; chaque service s'est organisé en féodalité...

J'arrête là ma chronique, car les évènements deviennent ensuite trop récents pour permettre de prendre le recul nécessaire. Je dirais simplement que, si les tensions se sont quelque peu apaisées et si des lueurs d'espoir réapparaissent, on le doit d'une part à la patience et au sang-froid du nouveau Bureau, d'autre part à la Providence, qui sait quelquefois se montrer bonne fille, mais en tous cas aucunement au statut associatif, devenu dans la phase actuelle une superstructure vide de sens à laquelle personne ne se réfère.

5 - La vie juridique de l'association

Elle a été pour le moins mouvementée. En onze années d'existence, l'association a changé trois fois de raison sociale et a modifié onze fois ses statuts :

- l'Association Audoise d'Aide à la Santé Mentale (AAASM) est créée le 19 Mai 78 (Journal Officiel du 30 Mai 78). Ses statuts sont modifiés le 25 Juin 79, le 15 Septembre 79, le 29 Novembre 80 ;
- nouveaux statuts et changement de raison sociale le 5 Mars 81 ; l'AAASM devient : "Association Audoise d'Action de Solidarité et de Mutualité" ; puis ses statuts sont modifiés le 4 Décembre 82 ;
- nouveaux statuts et changement de raison sociale le 5 Juillet 83, l'AAASM se transforme en "Association Audoise de Solidarité et de Mutualité", et adopte le sigle "ASM", ayant fait disparaître le mot "Action" ; puis ses statuts sont modifiés le 28 Mai 84, le 27 Juin 86, le 25 Juin 87 ;
- avec les statuts du 16 Juin 88, la raison sociale prend sa forme actuelle "Association Audoise Sociale et Médicale", et abandonne toute référence à la Mutualité ; elle n'y avait d'ailleurs aucun droit, mais cette situation aura duré cinq années ; une dernière modification des statuts intervient le 2 Septembre 88.

Comment interpréter cette boulimie de révisions statutaires ? La rédaction d'origine était vraiment "inodore, incolore et insipide", permettant la plus large souplesse d'interprétation. L'objet social était extrêmement large ; en gros, soulager toutes les souffrances du monde, avec en dernier alinéa "et notamment assurer la gestion du Centre Psychothérapique Saint Joseph de Cluny de Limoux". Il n'y avait aucune restriction sur la qualité des membres ; il fallait simplement qu'ils soient "connus pour leur intérêt pour l'objectif de l'association". Une seule limitation explicite : les salariés de l'association ne peuvent en être membres.

Les révisions successives des statuts ne portent en apparence que sur des détails mineurs. En dehors des modifications de la raison sociale, apparaît en Mars 1981 un nouvel article, intéressant, sur l'objet de l'association (l'ancien article "Objet", modifié à la marge, se titrant désormais "Buts", on notera l'importance de la nuance !). En voici le texte :

"L'association a pour objet d'animer des actions dans le domaine de l'économie sociale afin de participer et d'aider aux changements profonds qui se manifestent dans les comportements et les pratiques sociales contemporaines."

Le mot d'économie sociale est employé ici quelques mois avant son entrée dans le vocabulaire officiel. La rencontre n'est sans doute qu'accidentelle ; le rédacteur a voulu exprimer que l'association rejette l'enfermement psychiatrique traditionnel et entend innover dans des thérapies ouvertes et de réinsertion.

Diverses restrictions à l'admission de nouveaux membres sont peu à peu introduites ; dans la dernière rédaction, il n'y a pas moins de cinq catégories de membres (actifs, adhérents, bienfaiteurs, d'honneur et de droit). Ceci semble avoir été mis en place pour verrouiller la nouvelle majorité et lui éviter le désagrément d'être à son tour débarquée par un nouveau coup de force ; ces protections restent cependant de pure forme et ne constitueraient aucune garantie en cas de tentative de putsch.

Ces continuelles modifications des statuts ne seraient-elles donc que futiles et dérisoires, puisque la rédaction d'origine pouvait s'adapter telle quelle à toutes les situations, complétée en cas de besoin par le règlement intérieur ? Voire...

Il faut se garder de lire ces statuts au premier degré ; derrière l'apparente insignifiance de leurs modifications successives, c'est le coeur intime de la vie associative qui se dévoile ; cette longue alternance de certitudes et d'états d'âme, de fiers projets et de déceptions amères, de non-dits et de "trop dits", d'emphases et de scepticisme, que l'on inventorie en compulsant la collection des rapports moraux, on la décrypte aussi, sous une forme condensée, codée et volontiers rébarbative, dans les statuts.

Même s'il n'y a ni militants, ni bénévoles, ni de ces personnes qui cherchent à se valoriser à travers une présidence ou une quelconque sous-présidence (et Dieu sait qu'elles sont légion), la fonction crée l'organe, et les mêmes personnages, les mêmes discours, les mêmes situations, les mêmes caractères, les mêmes dévouements et les mêmes vanités se retrouvent d'une association à l'autre, seuls véritables caractères communs à l'ensemble du monde associatif.

Dès lors qu'il y a élection d'un bureau, on retrouve ces traits si caractéristiques, que la statistique ignorera superbement, si elle ne veut s'intéresser qu'aux résultats économiques, à la qualité des services rendus ou à l'emploi, mais qui constituent peut-être le seul invariant, la seule spécificité effective du monde associatif. Mais cela correspond-il à des variables mesurables, et faut-il les mesurer ? Au nom de quoi, et au bénéfice de qui ?

6 - La vie associative proprement dite

A la mi-88, l'ASM compte 112 membres, dont 4 résident en dehors du département. Malgré l'effort de renouvellement qui a accompagné la nomination du nouveau bureau, l'âge moyen des membres reste élevé : la moitié ont 58 ans révolus, un quart a plus de 65 ans ; le plus âgé a 81 ans ; et si le plus jeune n'en a que 32, il faut monter jusqu'à 47 ans pour atteindre le premier quartile (terme technique qui désigne le "quart le plus jeune").

L'ASM compte également 14 membres avec voix délibérative, qui sont ses directeurs, les représentants du comité d'entreprise, ainsi que le Préfet. Mais d'après les pointages, seuls 75 membres sont à jour de leur cotisation, et 33 ont assisté à la dernière Assemblée Générale. Ces sociétaires n'ont qu'un rôle décoratif. Et cependant ils constituent, d'après la loi de 1901, la seule raison d'être de l'association... mais ce genre d'abîme entre la réalité et l'esprit des textes est devenu suffisamment commun pour qu'on n'y prête plus guère attention. Amusons-nous à établir quelques ratios :

Avec une cotisation qui lui permettrait d'acheter quatre bouteilles de bonne Blanquette chez le producteur, le membre de l'ASM devient :

- allocataire d'une quote-part de budget annuel représentant la contre-valeur d'un hectare de vignoble ;
- employeur de huit personnes ;
- prestataire de 25 familles de malades.

Et si en cas de déconfiture de l'entreprise, il était déclaré responsable sur ses biens propres ?

Peut-on dire pour autant qu'il n'y a jamais eu de vie associative à l'ASM ? Certes non ; mais elle est restée confinée à l'échelon du Bureau, et au domaine du verbe. On l'a vu pour les statuts ; on le saisit encore mieux à la lecture des comptes-rendus des Assemblées Générales.

La destinée de l'entreprise, de ses salariés, des malades et de leurs familles, les techniques thérapeutiques, tout ceci n'est que décors et costumes dans le vaudeville personnel et passionnel que se jouent les divers rapporteurs. Cette emphase, à mi-chemin entre le cours professoral et la péroraison tribunicienne, qui ressemble plutôt à une distribution des prix, mais des prix que l'on s'attribue à soi-même, la main sur le coeur, les bons comme les mauvais, et surtout le plus important, le prix de camaraderie, cette emphase donc, on la retrouve peu ou prou dans toutes les associations ; c'est un trait typiquement hexagonal, et c'est aux antipodes, au-delà des antipodes, des nécessités d'une bonne gestion et d'une évaluation sereine des problèmes de l'entreprise.

Ceux qui ont été Présidents d'association me comprendront sûrement, les autres penseront peut-être que je laisse vagabonder un peu loin mon imagination. Je pense qu'il y a un certain déterminisme de la structure, plus précisément de ses lacunes. Lorsque l'association est clairement vassale d'une quelconque maison-mère, il y a peu de place pour les états d'âme. Mais lorsqu'elle est une et souveraine, le Président, sa petite équipe le cas échéant, se sent dans la peau d'un chef d'entreprise ; il est garant de l'objet social, dépositaire des valeurs, responsable de la fixation des objectifs ; il l'incarne et la représente en toutes circonstances ; tout remonte à lui, en dernier ressort tout n'existe que par lui - surtout, ce qui est de l'ordre du symbole. Seulement voilà : il n'y a pas de capital, donc pas de vrai pouvoir, pas de ce pouvoir thaumaturgique de l'homo faber imposant sa loi à la matière inerte. Il ne reste que le pouvoir des mots, des incantations.

Et l'esprit le plus lucide, le plus irrévérencieux, le moins enclin à "se prendre au sérieux", lorsqu'il est placé dans cette situation, tombe à son tour dans la nasse. Certains, bien sûr, s'y complaisent plus que d'autres, et en redemandent. Ils forment une sorte de confrérie d'extravertis, l'épine dorsale du "mouvement associatif", qui est leur seconde mère, leur "cosa nostra".

Les mêmes symboliques se retrouvent dans tous les milieux :

- l'appel récurrent aux valeurs fondatrices - supplique à l'intercession des génies protecteurs ;
- le besoin permanent de prendre à témoin, de justifier ses espoirs, ses fantasmes, ses déceptions - légitimation du chef charismatique, toujours à confirmer ;
- la confession, tantôt humble, naïve et hésitante, tantôt glorieuse et triomphatrice - le guide élu porteur de toute la misère du peuple électeur ;
- les étapes franchies, les tournants décisifs, les échéances majeures - négation de la durée, dramatisation de l'instant ;
- la tentation du néant, de n'exister plus, de s'abîmer hors de la mémoire (donner sa démission...) suivie aussitôt de l'affirmation résolue à rester debout, contre vents et marées (le devoir m'appelle... continuer la grande oeuvre que nous avons bâtie ensemble...) - cycles telluriques, dialectique de la mort et de la renaissance...

En ce sens, on peut affirmer que l'ASM a connu une vie associative particulièrement riche.

7 - L'ASM et l'économie sociale

La notion d'économie sociale n'est pas parvenue jusque dans l'Aude, même si le terme figure explicitement dans les statuts (cf supra). L'idée que l'ASM puisse partager des caractères communs avec les coopératives de viticulteurs ou avec les mutuelles d'assurance ne paraît jamais avoir effleuré mes interlocuteurs. Il n'y a pas de relations non plus avec la mutualité, qui dans le département est divisée en deux mondes qui s'ignorent (les mutuelles rurales et les mutuelles de fonctionnaires). Il n'y en a pas davantage avec les autres associations :

"Les entreprises audoises d'économie sociale ont davantage tendance à s'ignorer qu'à chercher à travailler ensemble" : opinion qui doit sans doute un peu à l'amertume, mais qui reflète une réalité vécue, malheureusement, par l'ASM qui semble avoir été perçue au moment de sa création, par les autres associations audoises du secteur social et sanitaire, davantage comme un rival venant leur faire de l'ombre que comme un nouveau membre de la famille.

Cet isolement de l'ASM prend d'autant plus de relief que, depuis les origines, les rapports sont tendus, voire conflictuels, avec la tutelle administrative (c'est à dire la DDASS). Et contrairement à la médecine privée lucrative, ou à la médecine publique, elle n'a pu s'appuyer sur un groupe de pression organisé pour faire mieux entendre ses intérêts.

Pour l'observateur extérieur, on peut penser que l'affirmation de solidarités plus effectives au sein du monde de l'économie sociale audoise aurait permis d'améliorer grandement la communication, dans la mesure où les points de litige se sont sensiblement déplacés ; au début la DDASS se méfiait de l'ASM, ces "gauchistes qui veulent aller trop vite et qui vont casser la baraque" ; mais il s'avéra, le temps aidant, que la restructuration de l'ASM avait permis une amélioration sensible des services rendus, pour un prix de journée contenu dans des limites très raisonnables. Ceci ne suffit pas à apaiser les tensions ; la volonté de faire éclater le pôle limouxin prit le relais, l'affrontement changeant simplement de mobile, mais avec les mêmes protagonistes.

"Notre budget de 155 millions n'est pas un pactole, d'autant qu'il nous faut l'arracher sou par sou, mais il est suffisant dans l'Aude pour faire de nombreux envieux" - autre réflexion un rien désabusée, tout aussi révélatrice. Le petit monde de l'économie sociale n'est pas assez mûr pour être solidaire ; mais il s'entend à jouer les caisses de résonance, pour amplifier les bisbilles et attiser les rivalités de personnes...

Récemment, le bureau et la direction de l'ASM ont choisi de renouer avec la FEHAP. Ce n'était sans doute pas seulement pour bénéficier des conseils et du soutien logistique qu'une fédération nationale peut apporter à ses membres ; c'était aussi le moyen de rompre un isolement local pesant.

Ces dernières semaines, divers scandales et malversations touchant de près des institutions de l'économie sociale audoise ont défrayé la chronique locale, épargnant d'autant plus l'ASM qu'à la grande surprise de certains (on dit même, à leur grand désappointement), le rapport d'inspection de l'IGAS est largement positif, créditant l'association de nombreux bons points ; il est encore bien tôt pour affirmer que l'ASM est tirée d'affaire, mais il est certain qu'en cette fin 1989, le vent a tourné en sa faveur.

8 - Management, relations sociales et organisation

Le président-fondateur de l'ASM, que ce soit pendant les années d'euphorie ou pendant les années de crise, était parfaitement à même de maîtriser tous les aspects techniques de la gestion de l'entreprise, puisque, étant par ailleurs directeur d'une autre association, il était "du métier". Il s'en est ensuivi une certaine confusion des rôles et le court-circuitage des instances naturelles de contrôle et de concertation.

Après sa mise à l'écart, l'ASM doit faire l'apprentissage de la séparation des pouvoirs. Cela n'allait pas de soi ; si les élus du Bureau, malgré leur faible connaissance des dossiers, surent rapidement occuper leur territoire, c'est que la pression des événements le leur commandait ; en revanche le conseil ne trouva pas sa raison d'être. En particulier, les représentants du personnel y restèrent syndicalistes et ne se transformèrent pas en administrateurs.

On conçoit que dans ces conditions les erreurs de gestion, plus fondamentalement les erreurs de stratégies, aient pu être nombreuses et n'être comprises que bien plus tard. J'en distinguerais trois principales :

- Le voeu de pauvreté. La congrégation mettait un point d'honneur à pratiquer un prix de journée parmi les plus bas de la région. L'association a repris cette position de principe, sans la discuter, sans en évaluer les conséquences ;

- L'utopie de la décentralisation. La restructuration a fait éclater l'hôpital psychiatrique ; dans l'effervescence des premiers projets, il était question de rendre chaque unité pleinement autonome et de faire évoluer l'association vers une fonction purement fédérative. Mais le mouvement s'arrêta à mi-chemin. Les satellites tenaient à profiter des avantages de l'autonomie, mais refusaient d'en assumer les responsabilités : le giron sécuritaire de la maison-mère était trop douillet. L'ASM n'a mis que récemment un terme à cette situation ambiguë et préjudiciable, en décidant de recentraliser le management ;
- Des diversifications aventureuses. Il y en a eu quelques-unes, dont l'association s'est dé faite ces derniers temps pour tenter d'assainir sa situation. En particulier, une SCOP avait été créée à Massia ; il s'agissait d'une fabrication de foie gras employant des handicapés. La structure ne put jamais s'avérer compétitive. On peut se demander qui a pu raisonnablement penser qu'une telle activité, où la concurrence est si âpre, pourrait se révéler économiquement viable avec des travailleurs handicapés ; et surtout comment elle a pu être constituée en SCOP... il semble que la Fédération Régionale des SCOP ait fait là preuve de quelque légèreté.

Un autre point important est celui de la communication. Les soeurs avaient fait réaliser il y a 25 ans une jolie plaquette de présentation ; depuis, rien de tel : l'ASM ne se présente plus, et son image lui échappe totalement. Ce que déplore le nouveau Bureau, qui écrit en juin 1988, à peine élu :

"Il faut constater que la vie des établissements de l'association est régulièrement secouée de rumeurs, de fausses nouvelles, d'intentions prêtées aux uns et aux autres. Sans illusion mais avec clarté, chaque mois ou selon l'actualité, le Bureau fera connaître les événements importants".

Ceci constitue l'Editorial du premier numéro de "l'Echo de l'ASM", bulletin interne visant à informer le personnel, éventuellement la presse locale et les différents partenaires de l'association.

Mais en seconde page, les nouveaux élus fustigent l'absentéisme du personnel, la multiplication des pseudo-stages "qui n'ont vraiment aucun rapport avec la vie professionnelle", ainsi que "la lenteur et l'insécurité" qui ont été à l'origine de fugues de malades...

Voici un style de communication peu propice à apaiser un personnel au bord de l'explosion ! Et c'est l'explosion. Le second numéro du bulletin tente de rectifier le tir : "il n'y a pas d'un côté les bons toujours bons, de l'autre les mauvais toujours mauvais..." mais il faut plus que cela pour calmer le jeu. L'Echo de l'ASM qui devait être mensuel paraîtra en fait six fois en trente cinq jours. Sans doute s'est-on arrêté là à cause du mois d'Août.

Il y aura sept autres numéros, d'octobre 1988 à septembre 1989, puis l'expérience sera abandonnée. La communication, cela ne s'improvise pas...

Une dernière carence majeure du management associatif de l'ASM concerne l'informatique. Là encore, les soeurs avaient amorcé le mouvement ; leur plaquette contient la photo d'une opératrice à cornette consultant les listages sortis de la "machine électronique IBM" de l'hôpital. En 1983, décentralisation oblige, l'ASM cherche à s'équiper d'une informatique répartie ; l'offre est encore réduite à l'époque sur ce créneau, et le choix se porte sur un Burroughs B20. Ensuite, les années de vaches maigres se succèdent, l'ASM ne fait plus aucun investissement et ce matériel n'est pas remis en question.

Chaque service a ses propres applications ; il n'y a pas de standard commun à l'entreprise et les échanges nécessitent une grosse production de papier. La re-centralisation obligera à repenser tout cela sur des bases nouvelles ; mais les années perdues, à ne pas investir sont à mettre au passif de l'association. Ce sont autant d'occasions manquées, de temps perdu, non seulement pour gagner en productivité, mais pour innover dans l'utilisation de l'informatique :

- pour le suivi des dossiers médicaux ;
- pour la recherche et l'évaluation des traitements psychiatriques ;
- enfin pour le développement d'activités ergocuratives.

Hélas il semble que la capacité d'innovation de l'ASM se soit brutalement arrêtée avec la fin de la phase de restructuration. Les projets que les médecins avaient progressivement élaborés au temps de la congrégation sont en peu de temps devenus réalité ; mais il n'y a pas eu de relève. L'ASM est devenue une citadelle d'immobilisme.

9 - L'enregistrement statistique de l'ASM

Ayant coupé cours à ses tentatives de diversification, l'ASM ne possède pas de filiale pouvant poser des problèmes de délimitation de l'entreprise. En revanche ses différents établissements ne sont pas connus par leur position géographique, comme ils se devraient d'être, mais selon l'organigramme issu de la reconversion : il y a sept établissements, parce qu'il y a sept directeurs, soit sept "équipes pluridisciplinaires gérant chacune un objectif thérapeutique cohérent" alors qu'il y a vingt sites distincts.

Ces mêmes difficultés se retrouvent dans la définition des établissements par le FINESS. Comment traiter les "appartements thérapeutiques" qui sont en fait des établissements mono-lit ? D'une façon générale, la rapidité des évolutions dans la branche s'accomode mal de concepts et de nomenclatures ayant vocation à permettre des comparaisons sur longue période. En 1978, la durée moyenne de séjour était de 730 jours, elle est tombée à 210 en 1989 - ce qui fait qu'avec beaucoup moins de lits on traite davantage de malades.

Ces problèmes statistiques concernent l'activité psychiatrique et non les seules associations de ce secteur. L'ASM ne semble avoir aucun des caractères spécifiques généralement attribués aux associations. Certes il existe des salariés à statut particulier, mais ils sont relativement peu nombreux. A la question "faites-vous appel au bénévolat ?" j'ai obtenu la réponse suivante :

- "combien employons-nous de bénévoles... je ne vois pas... Ah ! si... il y en aurait deux... un aumônier qui passe de temps de temps et une soeur visiteuse... en tout on est loin d'un équivalent temps plein".

10 - Esquisse de bilan : forces et faiblesses du statut associatif

Il faudrait pouvoir distinguer entre le fonctionnement effectif de l'association et la structure juridique associative elle-même, ses potentialités comme ses limites. Mais dix ans n'ont pas suffi pour faire la part des choses, et chacune des parties prenantes ne parvient à juger l'association que sur les péripéties qui les ont directement concernées.

Les responsables du comité d'entreprise savent gré à la structure associative d'avoir permis la reconversion. Mais ils lui reprochent vivement d'avoir laissé la technostucture accaparer la totalité du pouvoir ; d'après eux, les administrateurs, qui ne connaissent pas l'entreprise de l'intérieur, ne peuvent qu'avaliser les décisions prises par la Direction.

Ces opinions sont accompagnées de propos témoignant une certaine naïveté. "Nous voyons des gaspillages, nous voudrions les signaler, nous ne savons pas à qui... le préfet a refusé de nous écouter..." Egalement : "Nous avons lu un rapport de chercheurs du CNRS sur les associations de l'Aude, cela ne nous a rien appris... nous avons été déçus... il faudrait cependant faire des études sérieuses, pour repérer ce qui ne marche pas et arrêter les gaspillages..."

Cette foi dans les vertus rédemptrices de l'étude et de l'expertise témoigne de l'absence profonde à l'ASM d'une "culture de gestion" irriguant peu à peu, le temps et les problèmes aidant, l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Malgré leur ancienneté, les représentants du personnel tiennent un discours plus idéaliste que pragmatique, comme le feraient de jeunes recrues sortant tout juste du système éducatif.

Il va sans dire que la Direction ne partage pas le même point de vue, mais la structure associative n'y est pas mieux considérée. Quelle est sa légitimité ? Du temps de la congrégation, les administrateurs étaient liés par des valeurs communes et la référence à une même institution ; mais dans l'association ? Comment des administrateurs, qui ne sont guère impliqués dans la vie de l'entreprise, peuvent-ils valablement parler au nom de 600 salariés et de 2 000 familles de malades ? Qu'ils ne soient pas experts en psychiatrie ou en gestion est somme toute secondaire ; ce qui importe et ce qui est regrettable, c'est qu'ils soient irresponsables... et c'est donc par nécessité que la Direction se retrouve seule à conduire l'attelage.

La technostrucure stigmatise également la lenteur du fonctionnement associatif. Les mécanismes de pression et d'influence n'y sont sans doute pas plus fréquents que dans les sociétés privées ; mais comme il n'y a pas de sanction financière immédiate, les choses peuvent durer longtemps, les conflits s'enlisent et apparaissent plus volontiers au premier plan.

La Direction comme les salariés sont fondamentalement et profondément attachés à leur entreprise ; à l'ASM en tant qu'entreprise, et non en tant qu'association. Cependant ils ne se comprennent pas, ne se rencontrent pas, ne conjuguent pas naturellement leurs efforts ; et l'association porte une part de responsabilité dans cette absence de synergie et de communication.

Quand il n'y a pas de sociétariat autre que purement fictif, les structures d'économie sociale sont pour le moins boîteuses. Il est difficile de parler de formation des administrateurs, d'élus disponibles et compétents, quand il n'y a déjà pas de membres.

Est-ce l'absence de sociétariat qui a empêché l'association ASM d'associer qui que ce soit ? C'est le principal grief en tout cas qu'on puisse lui faire. Et cependant l'ASM est une structure proche : des établissements à taille humaine, une zone d'action circonscrite à un département, pas de siège lointain, et le cadre attachant de la ville de Limoux, qui est restée un gros village où tout le monde se connaît - et où l'on a "le soleil en plus".

Il n'y a pas que les salariés à n'avoir pas été associés. Le corps médical s'est retiré sur son Aventin et ne participe en rien à la vie de l'entreprise. Certaines attitudes semblent même pour le moins cavalières. Il faut dire qu'un médecin hospitalier psychiatre est quelqu'un que n'importe qui de normalement constitué considérera inmanquablement comme fou à lier, ce qui ne doit pas faciliter les relations sociales. Cependant, aux dires de l'IGAS, "ceux de Limoux ne sont pas pires qu'ailleurs".

Enfin et surtout, le moins associé de tous est le financeur - l'unique financeur. D'où vient cette incapacité de l'association à nouer des relations saines de partenariat avec son bailleur de fonds ? Il y a une explication historique : dans le passé, chaque fois que survenait un problème, la congrégation savait le résoudre directement en faisant appel à ses relais au Ministère de la Santé (quelle que soit, dit-on, la couleur politique du ministre). L'autorité départementale se trouvait fort irritée d'être ainsi court-circuitée et placée devant le fait accompli. Un lourd contentieux se serait ainsi accumulé, et l'association qui ne dispose quant à elle d'aucun saint protecteur en aurait fait les frais.

Mais peut-on toujours, dix ans après, accepter cette explication ? Ne faut-il pas plutôt y voir l'illustration que l'association, loin d'être cette "autre entreprise" que certains revendiquent, n'est qu'une entreprise inachevée, acéphale, ne pouvant vivre qu'en milieu protégé, mal armée pour affronter les changements comme pour résorber les conflits ?

7° COLLOQUE DE L'ADDES
(ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT
DE LA DOCUMENTATION SUR L'ECONOMIE SOCIALE)

Paris - 13 Mars 1990

L'ECONOMIE SOCIALE EN EVOLUTION
TRANSFORMATION DES ORGANISMES,
MAINTIEN DE LEUR IDENTITE

L'INNOVATION EN ECONOMIE SOCIALE

PAR

JEAN-PIERRE LE BIHEN

UNION D'ECONOMIE SOCIALE D'ARVA

INNOVATION EN ECONOMIE SOCIALE

"LES RESEAUX DE TROISIEME TYPE"

L'UNION d'ECONOMIE SOCIALE D'ARVA

(Développement d'Application sur
Réseau à Valeur Ajoutée)

"L'innovation est le processus
contagieux qui accompagne la
nouveauauté qui a réussi"

Yves BOULIGAND, in "Invention
et innovation". Les enjeux.
SYMPOSIUM. Editions
ENCYCLOPEDIA UNIVERSALIS 1988.

Il semble que le sens commun et l'habitude d'utiliser de façon indifférenciée des notions telles que adaptation, évolution, innovation, peuvent amener à des contresens, voire à une absence de rigueur lorsque, par nécessité ou passion, il est courant de vouloir prouver que l'Economie Sociale peut aussi innover.

1. A PROPOS DE L'INNOVATION...

Il importe de s'arrêter quelque peu sur le terme car à n'y prendre garde, on le confondrait aisément avec les idées d'évolution et d'adaptation. Derrière ces deux notions il y a une connotation quelque peu passive; elles apparaissent en effet seulement comme une obligation face aux changements concernant mutations sociales et sociologiques, développements technologiques, enjeux commerciaux et concurrences féroces sur des fonds boulimiques d'hyper compétitivité et productivité.

enjeux commerciaux et concurrences féroces sur des fonds boulimiques d'hyper compétitivité et productivité.

Presque à l'inverse et intuitivement, l'innovation apparaît comme une idée positive, dynamique; mais pour en cerner le sens dans le cadre des entreprises productrices de biens et de services, c'est vers les travaux concernant le domaine des sciences économiques qu'il faut se tourner.

C'est ainsi que les meilleures sources encyclopédiques de cette fin de siècle attribuent à SCHUMPETER le concept d'Innovation en analyse économique dans son ouvrage paru en 1912 : "THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG" (Théorie de l'Evolution Economique).

C'est à partir de l'existence ou non d'innovation que SCHUMPETER explique l'alternance cyclique des phases de croissance ou de dépression économique, comme si l'innovation était une donnée quasi immanente, sinon indispensable, à l'économie de marché.

En définitive et pour mieux cerner l'articulation des termes utilisés jusqu'alors, on pourrait dire qu'avant de parler d'innovation, il doit y avoir nécessairement découverte, invention, processus créatif, utilisation de nouveauté(s). Leur mise en oeuvre, leur opérationnalité déterminent alors une capacité d'évolution et d'adaptation.

1.1 INNOVATION....PROFITS...

Traduit de façon plus conceptuelle par les économistes contemporains, l'innovation apparaît comme l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée neuve jusqu'à sa matérialisation.

En d'autres termes plus concrets par rapport à l'économie de marché, si l'innovation ne doit pas être confondue avec des concepts voisins tels que "créativité" "découverte" "invention", elle ne peut exister que si les produits (biens ou services) qui en résultent sont commercialisables et générateurs de profits, ce qui pourrait être encore traduit par l'idée plus générale de produits répondant à des besoins sociaux.

Le concept d'innovation va donc se décliner autour de plusieurs termes : nouveauté, matérialisation, sanction par la demande.

Il est presque inutile d'ajouter que le concept d'innovation peut s'appliquer aux réalités tant matérielles qu'immatérielles et donc, dans les secteurs des biens et des services, concerner le niveau des activités de production, de commercialisation, de distribution, des relations sociales etc..., ou même combiner divers types d'innovation depuis le stade de production jusqu'à la mise en marché.

Il n'est même peut-être pas exclu que dans certains cas, la seule combinaison de divers éléments pourtant déjà connus ou ordinaires aboutissent grâce à un effet de synergie, non à un produit, mais à une entité innovante ou innovatrice, telle une entreprise.

1.2. ...PROFITS....ECONOMIE SOCIALE.

Eu égard à la finalité propre de l'économie de marché, est-il nécessaire de poser la question : en quoi le concept d'innovation précédemment défini s'adapte ou non aux secteurs et entreprises de l'Economie Sociale, puisqu'il y manquerait a priori l'exigence de profit ?

A partir du moment où, du moins formellement, il est entendu que le "profit" (excédent) en Economie Sociale ne sert pas à la rémunération de capitaux individuels placés dans l'entreprise pour un rendement maximisé, rien ne s'oppose à vérifier que l'innovation définie plus haut s'applique bien en Economie Sociale.

Partant de ces préalables, il y a là une grille de lecture permettant d'illustrer un bon exemple d'innovation dans le secteur des services, sur une toute nouvelle PME à forme coopérative : celui de l'Union d'Economie Sociale (UES) D'ARVA spécialisée dans l'échange de documents informatisés, la télématique et le traitement des données.

On le verra, il n'y a pas à proprement parler de découverte, d'invention, et pourtant il convient de mettre en évidence une série d'"existants", de nouveautés à différents niveaux de l'entreprise et

dont la combinaison et la mise en oeuvre débouchent sur une véritable innovation globale.

* **AU NIVEAU TECHNICO-ECONOMIQUE**, par la réalisation d'un réseau d'EDI (Echange de Documents Informatisés) alliant nécessairement techniques informatiques et démarches consensuelles des partenaires de filières économiques.

* **AU NIVEAU JURIDICO-RELATIONNEL**, par l'utilisation de la forme juridique d'UES "solidarisant" les acteurs de la filière, ainsi que les partenaires de son environnement.

* **AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE**, par la démarche consistant à dépasser la frontière qui marque encore l'intangibilité du statut salarié (identique dans l'Economie Sociale en tout point à celui des entreprises privées dites encore de type capitaliste).

2. LES NIVEAUX D'INNOVATION

2.1. L'EDI ET AU DELA....

A l'origine, il y a eu l'idée et l'initiative d'un cadre salarié de grande société d'assurance mutuelle visant à développer des services appuyés sur l'utilisation intensive de l'informatique et des réseaux de transmission, afin de mettre en relation des partenaires ou agents économiques désirant échanger des documents par voie télématique. Cela s'appelle aujourd'hui l'Echange de Documents Informatisés, traduit couramment par EDI.

Dans l'EDI, l'essentiel ne tourne pas autour de l'informatique. Certes il faut des machines et des programmes pour transcrire, transmettre, interfacer les systèmes et différents types de matériel; mais l'essentiel et le coeur de l'EDI, c'est que des entreprises ou des groupes d'acteurs économiques puissent dresser ensemble un "dictionnaire" commun contenant à la fois définition, structure et syntaxe des données à transmettre.

Sur le plan des technologies, ce n'est ni révolutionnaire, ni exceptionnel. Il n'y a pas en effet de découverte technique dans les ordinateurs

et programmes informatiques utilisés, tout au plus dans le cas de D'ARVA une mise en oeuvre de "bases de données pseudo-relationnelles", de langages de quatrième génération et l'utilisation de protocoles et modes de communication communs.

2.2. DU RVA AU RCO.

La tarification des documents transmis implique de fait l'existence de la notion de Réseau à Valeur Ajoutée (RVA). Cette notion et son contenu sont, aujourd'hui, largement dépassés par D'ARVA puisqu'il est déjà possible :

- d'intégrer automatiquement les documents transmis dans les systèmes de gestion des agents économiques échangeant entre eux.

- d'effectuer des traitements de données comparables et cohérentes, parce qu'identiques dans leurs définitions.

Centralisées et stockées sur l'ordinateur de transit et de répartition de D'ARVA, les informations fourniront selon les cas les éléments nécessaires à un "Tableau de Bord" d'une filière économique, à des statistiques communes à plusieurs secteurs etc...

Par ces caractéristiques, il convient de retenir aujourd'hui une nouvelle notion : celle de RCO "Réseau à Convergence d'Objectifs" (1), défini dans les termes suivants :

- l'information qui circule est normalisée,
- le centre serveur traite l'information en fonction des objectifs des partenaires

2.3. Première réalisation et Effets économiques induits.

Après de nombreux mois de préparation, la première application (appelée ARCAUTO) rendue opérationnelle par D'ARVA a consisté à établir un EDI entre les sociétés d'assurance, les cabinets d'experts et les réparateurs-carrossiers.

(1) formulation utilisée et définie par M. Jean PERRIN.

Les schémas d'hier et d'aujourd'hui :

En général, tout accident ou sinistre automobile fait l'objet de circuits et de flux de documents qui, à la dénomination près selon les sociétés d'assurance, comportent les éléments suivants :

- . déclaration de sinistre
- . missionnement d'expert
- . rapport d'expertise
- . avis de sinistre ou prise en charge
- . note d'honoraires
- . paiement des honoraires
- . facture du réparateur
- . paiement de la facture.

Ces documents se traduisent concrètement par des centaines de milliers de saisies avec des réécritures identiques, des frais de PTT, de routage, d'archivage, de stockage, l'utilisation de centaines de tonnes de papier et l'impossibilité de traiter quasi automatiquement des dossiers banals ou de faible montant.

Les "gisements" d'amélioration de productivité et de réduction des coûts apparaissent tout à fait importants chez tous les partenaires, puisque dans le même temps avec la généralisation des outils de la micro-informatique s'est ouvert la possibilité d'équiper les socio-professionnels comme les cabinets d'experts (environ 2.000) et réparateurs-carrossiers (environ 20.000), sans gros moyens financiers.

L'ère du "ZERO PAPIER" est donc désormais ouverte comme le montre le schéma concret d'organisation et d'échange mis en place par D'ARVA (voir en fin d'article)

Certes, des structures d'échanges informatisés ont déjà été mises en place de façon plus ou moins spécifique à certaines sociétés, mais ne concernaient jusqu'alors que les liaisons sociétés d'Assurance/Experts (exemple : le Bureau Commun Automobile ou BCA) ou des services spécifiques à une profession (exemple : SIDEXA pour l'aide à l'expertise).

3. L'INNOVATION SOCIO POLITIQUE.

3.1. REUNIR

Le pari de travailler avec des partenaires aux intérêts divergents supposait de :

- . réunir les acteurs économiques de ce qui doit être appelé, la filière de la réparation-collision,

- . les solidariser dans une démarche et une structure juridique d'entreprise réunissant dans le capital social des sociétés d'assurances (pour l'instant : MACIF, MAIF, GMF, MACSF, MAAF, SMACL), des experts et des réparateurs.

- . enclencher une problématique de partenariat avec l'entrée, au capital social, de partenaires soit fournisseurs de matériels ou de services, soit des clients potentiels.

Pour réaliser ces objectifs c'est la forme juridique d'Union d'Economie Sociale (société coopérative) qui a été retenue sous forme de Société Anonyme (à capital variable actuel de 10,5 millions de F.).

Le statut d'UES n'est pas très nouveau, mais l'innovation en la matière c'est que les ressources de ce statut aient été pleinement utilisées pour solidariser des partenaires et des acteurs d'une filière, loin d'appartenir au monde de l'Economie Sociale : professions libérales (experts), artisans et PME (carrossiers-réparateurs). Pour ces dernières professions, leur entrée dans l'UES est réalisée par le biais de leurs organisations professionnelles.

L'UES D'ARVA reste bien évidemment ouverte à des sociétés d'assurance qui ne serait pas à forme mutuelle dans le respect des pourcentages de capital définis par la loi.

3.2.SUR DES DONNEES COMMUNES.

Au delà des échanges informatiques, la confrontation des données....

Si l'un des premiers effets directs de l'EDI est une réduction conséquente des frais de gestion des dossiers, il ne pouvait être oublié par "l'inventeur" de D'ARVA toutes les conséquences d'une harmonisation du contenu et de la forme des données, en pensant à leur traitement de telle manière que les entités économiques d'une filière soient à même de se retrouver devant les mêmes chiffres.

Tout le monde aura en effet compris que lorsque des négociations s'engagent sur les coûts de la réparation collision l'objectif des différents partenaires n'est pas forcément identique. Les sociétés d'assurance cherchent à contenir les prix sinon à les abaisser, les réparateurs-carrossiers cherchent à obtenir la meilleure valorisation possible de leur service, et l'expert tente de trouver un point moyen ou un rôle d'arbitre entre les objectifs contradictoires des deux autres partenaires. De plus, il n'aura échappé à personne que derrière ou à côté des réparateurs se tient l'univers de la puissante industrie de l'automobile et des équipementiers.

Jusqu'à maintenant dans la rencontre des uns et des autres, une partie des arguments reposait sur des données divergentes, difficilement comparables parce que reposant sur des données et des traitements propres à chaque secteur.

Désormais et dans le cadre d'une Association (la CINTRA) regroupant sociétés d'assurance, experts, réparateurs et constructeurs automobiles, D'ARVA met en place un "tableau de bord" pour suivre et analyser l'évolution des coûts de la réparation-collision au niveau français.

4. L'INNOVATION RESSOURCES HUMAINES.

4.1. Aujourd'hui le mode de gestion interne a été axé sur un management participatif qui tente d'instituer à l'intérieur des équipes de l'entreprise un système d'objectifs à partir desquels sont constitués les coûts, les budgets, l'ajustement nécessaire entre : besoins sociaux, techniques et ligne générale de l'entreprise, sans

oublier un système de suivi de "gestion" à l'aide de tableaux de bord décentralisés.

Les options prises par le conseil d'administration sont systématiquement diffusées, l'UES ayant opté pour une information complète de l'ensemble du personnel.

Chaque intervention à l'extérieur, qu'elle soit du Président, d'un directeur ou d'un salarié, donne lieu à l'établissement d'un compte rendu diffusé à l'ensemble du personnel.

De plus, l'UES D'ARVA a laissé aux salariés volontaires la possibilité d'accéder aux parts sociales.

4.2. Au delà des devoirs, les droits du citoyen d'entreprise....

Mettre en place un accès des salariés aux parts sociales est à l'évidence un geste à caractère politique, marquant la volonté de dépasser le statut du salariat. Ce geste ne détermine pas pour autant une innovation sociologique ou une rupture avec le statut ou l'état de salariat, dans la mesure où elle peut rester en l'état, arbitraire et passive : symbole sympathique d'un salariat avec ses devoirs et sa place classique, sans autre droit que celui de récupérer une éventuelle rémunération de parts sociales, limitée par l'existence d'excédents et de taux légaux décrétés par la loi.

En dehors des SCOP, il est assez exceptionnel dans l'Economie Sociale qu'il ait été tenté de dépasser le statut du salariat, non seulement en lui accordant la possibilité et le droit d'accéder directement aux parts sociales et aux résultats de l'Entreprise, mais en reconnaissant un droit d'expression et vote, considérés comme contrepartie quasi symétrique du droit de vote du "Capital", ou des apporteurs de financement (parts sociales).

La démarche va donc se poursuivre avec la mise en perspective d'un mode de gestion réellement participatif reposant sur une autre conception managériale.

Dans le respect de la responsabilité bien établie des principaux apporteurs de parts sociales, il convient d'arriver à la reconnaissance explicite de

la place et du rôle d'un salariat facteur de production à l'égal du "Capital".

L'UES est composée de plusieurs départements. Les responsables des départements, également possesseurs de parts sociales constituent le Cercle de Pilotage de l'UES qui se réunit chaque semaine. L'ensemble des responsables de chaque département participe à l'élaboration des rapports d'activité, au suivi des comptes, fixe les orientations et prépare le prévisionnel du département pour l'année à venir.

Le système de décision et de contrôle interne sur la gestion de l'entreprise va donc viser à se rapprocher au maximum du mode de fonctionnement statutaire des SCOP.

Le vote des salariés n'est pas encore institué mais à l'avenir ce sera la règle, les salariés ayant pris des parts sociales devant avoir une voix prépondérante sur le vote des documents :

- . rapport financier et moral,
- . rapport d'activité,
- . résolutions et objectifs

Présenté par le Cercle de Pilotage, l'ensemble des documents et les orientations seront discutées avec l'ensemble du personnel en réunion annuelle de mai, afin d'apporter le point de vue majoritaire des salariés au Conseil d'Administration de D'ARVA.

**ENTRE ENTREPRISES "INNOVATRICES" ET "IMITATRICES"
...INNOVONS !**

En guise de conclusion provisoire et pour reboucler sur la référence conceptuelle de départ, il est apparu amusant de rappeler que SCHUMPETER pensait que le capitalisme portait en lui les éléments de sa propre destruction dans la mesure où il estimait qu'il y avait de moins en moins d'innovateurs.

SCHUMPETER opposait en effet les véritables "entrepreneurs innovateurs" et les "entrepreneurs imitateurs" qui ne font que diffuser les nouveautés-innovations en vue de réaliser des profits. Lorsque l'innovation aura produit tous ses

effets et qu'elle sera dépassée par d'autres innovations, les capitalistes imitateurs ne pourront plus s'adapter.

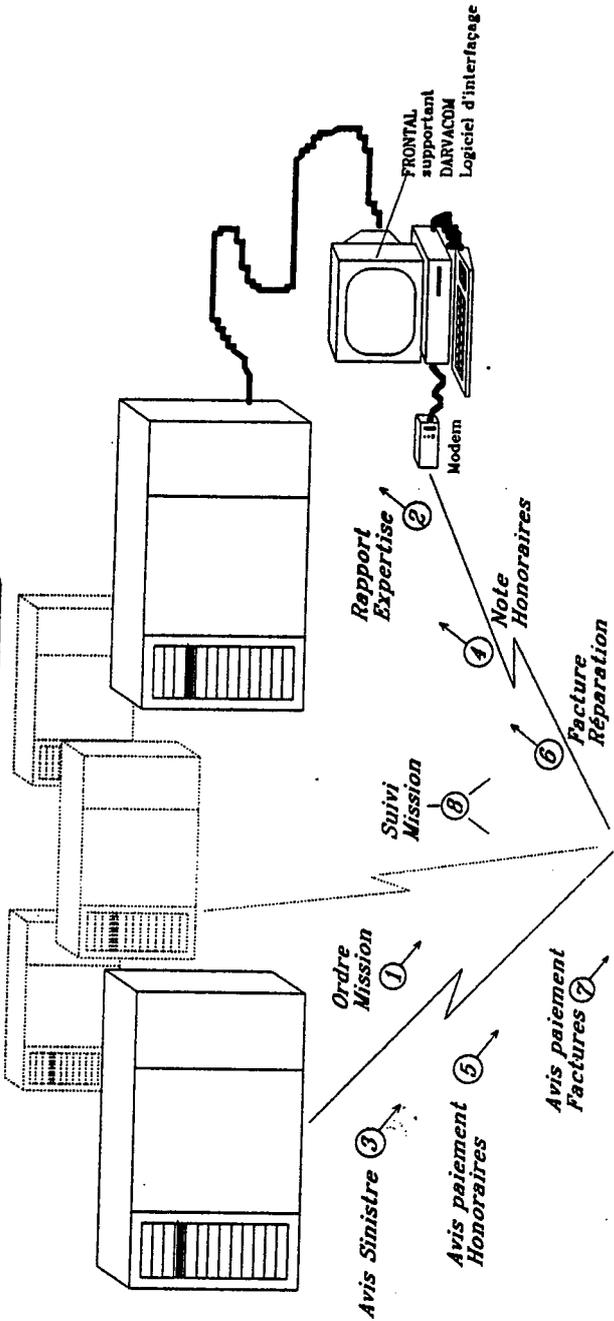
Il ne semble pas, sur plus de trois quarts de siècle qui séparent les théories précédentes des réalités actuelles, que les augures de SCHUMPETER soient en voie de réalisation. L'exemple des japonais serait là, à contrario, pour le démontrer. Ses entrepreneurs puissamment imitateurs à l'origine ont bien fini par prouver leur extraordinaire capacité d'innovation dans tous les domaines, ne faisant que reprendre une maxime ou une phrase célèbre :

"C'EST SUIVRE L'EXEMPLE DE NOS MAITRES QUE DE NE PAS LES IMITER".

Souhaitons donc à beaucoup d'entreprises d'Economie Sociale d'être autant des entreprises inovatrices, qu'imitatrices dans la mise en oeuvre de nombreuses innovations en faisant le pari de la dynamique qu'elles recèlent puisque : "L'innovation est le processus contagieux qui accompagne la nouveauté qui a réussi".

JP-LB 8/2/90

SOCIETES D'ASSURANCE



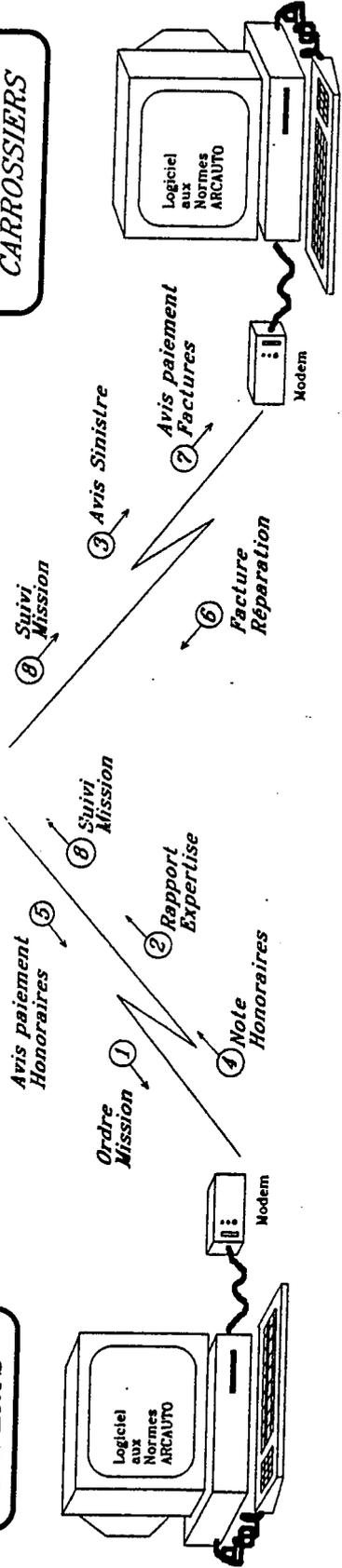
D'ARVA ARCAUTO

Transit Stockage

IBM 43 81

D'ARVA ARCAUTO

CABINETS EXPERTS



REPARATEURS CARROSSIERS

ADDES

Association pour le Développement
de la Documentation sur l'Economie Sociale

7ème Colloque - 13 mars 1990

L'ÉCONOMIE SOCIALE EN ÉVOLUTION : TRANSFORMATION DES ORGANISMES,
MAINTIEN DE LEUR IDENTITÉ ?

ROLE ET COMPETENCES DES
PRINCIPALES INSTANCES
DE LA SCOP

par

Christian LEBORGNE

Fédération des SCOP de la Communication.

LES PRATIQUES ET LES DEFINITIONS D'AUJOURD'HUI.

Les définitions qui suivent, sur le rôle et les compétences des principales instances de la Scop, ont été élaborées par un groupe de dirigeants et de coopérateurs réunis sur le thème du leadership lors du dernier Congrès de notre Fédération, du 27 septembre au 1er octobre 1989 à Evisa en Corse. Elles peuvent donc être considérées comme la pratique actuelle des Sociétés Coopératives de Production, entreprises indépendantes, sociétés autonomes.

Le PDG

Le PDG est le leader de l'entreprise. Il en a reçu le mandat.

Ses qualités personnelles doivent lui permettre de rassurer et de tranquiliser, de synthétiser et de déléguer.

Il doit ne pas présider l'entreprise, mais la diriger, mettre en oeuvre les décisions du projet collectif, et préparer sa succession. Il est le représentant et le porte parole de l'entreprise et l'interlocuteur privilégié des partenaires extérieurs.

L'équipe de direction

L'équipe de direction est constituée des cadres de l'entreprise.

Les Scop en ont besoin, comme les autres entreprises. Il faut de plus en plus les recruter à l'extérieur, les motiver et les intégrer à la vie de la coopérative. Leur rémunération doit s'intégrer dans la hiérarchie des salaires de la coopérative.

Ces femmes et ces hommes de décisions permanentes sont les leaders de leur service. Ils doivent savoir dialoguer et déléguer. Ils ont également une responsabilité éducatrice vis à vis des autres associés.

Quelques coopératives ont mis en place des formes d'agrément ou de désignation des cadres par le personnel de leur service et le Conseil d'administration. Mais dans la plupart des cas, les cadres dépendent uniquement du P.D.G.

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élabore le projet de la coopérative, informe et communique vers les associés. Sa composition doit être équitable et refléter l'organisation de l'entreprise.

Le Conseil d'administration est une équipe. Les administrateurs doivent donc être totalement solidaires des décisions prises au Conseil d'administration.

Les administrateurs doivent accepter l'interpellation et le débat avec les associés, les faire participer au projet d'entreprise, informer les représentants du personnel et les représentants syndicaux.

LES PERSPECTIVES POUR DEMAIN

Dans l'industrie graphique française, on assiste depuis trois ans à un vaste mouvement de concentration. En 1988, les 10 premiers groupes pèsent 7 milliards de Francs de chiffre d'affaires, environ 15 % du secteur. Et leur taux de progression sont souvent supérieurs à la moyenne du secteur.

Il est fort vraisemblable, compte tenu de la structure des industries graphiques britannique, allemande, belge et américaine, que ce mouvement de concentration se poursuive encore quelques années au sein de l'industrie graphique française.

Les groupes y sont, dans la plupart des cas, constitués de PME/PMI, c'est à dire d'entreprises de moins de 100 salariés, et même de moins de 50 salariés.

Dans un tel contexte, il apparaît nécessaire pour plusieurs de nos Scop de mettre en place de véritables partenariats commerciaux et industriels, au travers de structures juridiques permettant le renforcement des potentialités de chacune d'entre elles et la sauvegarde de l'éthique coopérative.

On s'adresse à des entreprises dont la volonté de se développer ne fait aucun doute. Dans tous les cas, cette volonté doit s'appuyer sur un projet de développement de la Scop. D'un point de vue opératoire, l'accord des associés est bien entendu un préalable à toute décision.

Plusieurs instruments de coopération inter-Scop ont été élaborés au cours des dernières années, avec les objectifs et des succès divers. Ils ne constituent qu'un cadre juridique d'accueil facilitant le développement harmonieux et cohérent des Scop concernées par cette coopération.

Les partenariats croisés.

Les associés de chaque Scop sont associés de toutes les autres Scop concernées par le groupe (schéma n°1).

Ce type d'organisation, très lourd à animer, pratiquement jamais utilisé, était autrefois le seul possible avant que les nouvelles dispositions législatives applicables aux Scop ne leur ouvrent de nouvelles possibilités.

Les unions de Scop.

Pendant longtemps, les volontés d'inter-coopération se sont concrétisées par la création d'unions de Scop à vocation commerciale ou de négoce. L'éthique coopérative était toujours sauvegardée, l'objectif rarement atteint, et aucune de ces structures n'a survécu (schéma n°2).

Il est probable que nous ayons alors largement surestimé les possibilités de coopération économique et entrepreneuriale de cette forme juridique.

La société financière.

La Scop qui, dans le cadre de son plan de développement, souhaite se développer par croissance externe peut désormais constituer, avec des partenaires financiers extérieurs, une société financière dont elle détiendrait 51 % du capital.

Cette société financière, qui est donc contrôlée par la Scop, contrôle à son tour, de façon majoritaire ou minoritaire, des sociétés de droit commun (schéma n°3).

Ce type de construction financière apporte des solutions exclusivement économiques. Il est possible que l'ensemble ainsi constitué enregistre de beaux résultats économiques, tout comme les structures capitalistes équivalentes. Mais il ne correspond pas à une volonté de sauvegarde de l'éthique coopérative. Même si, au sein de la Scop contrôlant la société financière, le fonctionnement des instances coopératives peut sembler être peu affecté par ces développements externes.

Le groupe coopératif.

Cette construction, rendue possible par les nouvelles dispositions législatives applicables aux Scop, est actuellement en phase d'expérimentation. Bien qu'il soit donc encore trop tôt pour en tirer des conclusions, il semble bien que cette formule renferme de nombreux avantages.

Elle permet à plusieurs Scop de développer des partenariats et des synergies, de mettre en commun des moyens financiers, humains, industriels et commerciaux, et devrait bien logiquement enregistrer elle aussi de forts beaux résultats économiques. Elle permet en outre de sauvegarder l'éthique coopérative.

Dans cette structure, les administrateurs de chacune des Scop constituent l'Assemblée générale du groupe coopératif. Cette Assemblée générale élit en son sein le Conseil d'administration du groupe, qui élit à son tour le PDG (schéma n°4).

Nous savons tous que les regroupements d'entreprises capitalistes entraînent des modifications parfois importantes dans chacune des entités originelles; répartition du pouvoir, procédures organisationnelles, etc. Les fusions encore plus.

Notre première expérience de création de groupes coopératifs illustre la possibilité d'établir une association entrepreneuriale coopérative de plusieurs Scop.

Chacune conserve bien entendu son statut coopératif et ses règles de fonctionnement coopératif. Cela faisait partie du cahier des charges. Ainsi le rôle et les compétences de ses instances ne sont pas changées.

Seule modification: chacune des Scop concernées admet le groupe coopératif comme associé extérieur, dans le cadre des dispositions de la loi du 12 juillet 1985. Il sera précisé dans la charte interne, que les représentants du groupe lors de l'assemblée générale d'une Scop, seront des administrateurs des autres Scop du groupe. Ils interviendront uniquement pour préserver l'harmonie et la cohérence des décisions stratégiques de la Scop et du groupe.

CONCLUSIONS

Il existe, dans nos métiers de la Communication, un média de référence qui publie chaque année le classement des stars de la profession, des entreprises les plus importantes, les plus dynamiques, les plus rentables. Plusieurs Scop en font partie, depuis plusieurs années.

Entre 1985 et 1988, le taux des Scop bénéficiaires est passé de 66 % à 82 %, apportant ainsi la démonstration des qualités gestionnaires des coopérateurs et de la viabilité économique du statut coopératif de production, sans que les principes coopératifs n'aient été modifiés, sans que les Scop ne renoncent à leurs valeurs, sans que leur éthique n'ait été malmenée. C'est même plutôt l'inverse qui semble se produire, puisque dans le même temps, le taux de sociétariat est passé de 60 % à 65 %.

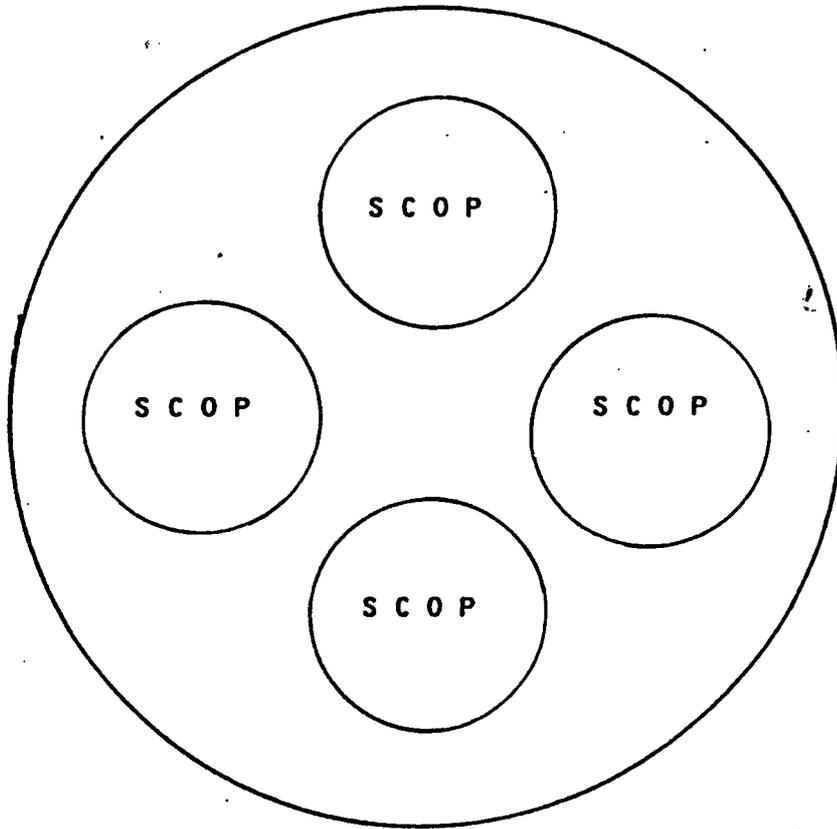
Ces résultats confirment qu'il n'est donc pas nécessaire d'être une entreprise capitaliste pour être une entreprise rentable, capable de se développer, d'investir et de suivre les évolutions technologiques.

En revanche, il devient indispensable pour les Scop de la Communication de se regrouper, d'organiser de véritables partenariats, de constituer des associations entrepreneuriales, puisqu'il s'agit aujourd'hui d'un mouvement de fond des industries graphiques françaises et européennes.

Il est techniquement très facile d'utiliser les outils de développement des entreprises capitalistes. Mais nous savons bien qu'ils ne sont pas faits pour les entreprises coopératives. Nous pensons que leur utilisation n'est pas sans incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

La création d'un outil comme le groupe coopératif est une démarche plus novatrice, et beaucoup moins facile, car plus longue. Elle peut aussi apparaître plus incertaine. Elle illustre notre volonté d'agir, dans le cadre de notre philosophie et de notre éthique coopérative, pour rester dans la course professionnelle.

Schéma N° 1. Partenariat croisé



Note : les associés de chaque Scop sont associés de toutes les autres Scop concernées par le groupe.

Schéma N° 2. Les Unions de Scop.

