

**RIUESS**



**Le Réseau Interuniversitaire de l'Économie Sociale et Solidaire (RIUESS)**  
**Le Réseau euro-méditerranéen Développement Durable et Lien social (2DLiS)**  
**Le Réseau Marocain de l'Économie Sociale et Solidaire (REMESS)**

## **FORUM INTERNATIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

**Université Cadi Ayyad de Marrakech et Université de Haute-Alsace Marrakech,  
22 au 24 Mai 2017 (Maroc)**

***Comment former à l'économie sociale et solidaire ? Engagement,  
citoyenneté et développement***

### **Témoignage :**

**Association Marie PIRE : de la boutique de biens et services sociaux à la réinvention du sens<sup>1</sup> ?**

**Gabriel SAMB**, Doctorant à l'Université de Strasbourg, Ecole Doctorale 519 Sciences Humaines et Sociales-Perspectives Européennes, Laboratoire SAGE (Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe) et salarié à l'Association Marie PIRE d'Altkirch.  
[Samb.gabriel14@gmail.com](mailto:Samb.gabriel14@gmail.com)

<sup>1</sup> D'après les expressions de Rousseau F., 2007, L'organisation militante, Revue internationale de l'économie sociale, RECMA, n° 303, p. 44-66

Ce projet de témoignage est à replacer dans le cadre plus global de ma thèse de sociologie portant sur le management dans les associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux. En ma qualité de salarié de l'Association Marie PIRE, je bénéficie d'une posture d'acteur-chercheur et d'observateur et sujet d'observation en son sein. L'Association Marie PIRE est une association gestionnaire d'établissements relevant de l'action sociale et médico-sociale, régie par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002. Elle est implantée dans le Haut-Rhin, dans le sud de la région Grand Est en France. Fondée à la fin de la première Guerre Mondiale par une ancienne brancardière dans le Bas-Rhin (Mutzig) pour s'occuper des enfants orphelins et malades, elle est devenue le second plus grand employeur dans le Sundgau et un acteur incontournable dans le secteur du handicap. Regroupant une dizaine d'établissements distincts et complémentaires, son poids dans l'économie locale est non négligeable.

Jadis parent pauvre de l'économie et du politique, qui étaient à son service par le biais de différents dispositifs de financement, de subvention ou de tout autre soutien, le secteur de l'économie sociale et solidaire de manière générale et celui associatif en particulier, semble avoir acquis aujourd'hui une place de choix vis-à-vis des autres secteurs. Marqué par une double évolution démographique et professionnelle (Apec ; 2015) sans précédent, avec des performances économiques et sociales, ce secteur est devenu un acteur économique incontournable (CNCRES ; 2013) et un marché du travail (Hely M., Simonet M. ; 2013) varié et dynamique. L'Association Marie Pire s'inscrit dans cette dynamique de développement et de diversification de ses activités, tel que la mise en place d'un Pôle de formation et d'échange. Ce qui n'est pas sans conséquences sur son mode d'organisation et sur la finalité de son action associative.

### **Pol'Etamine : Industrialisation de l'action associative et/ou support du projet associatif ?**

Les associations pour survivre ou se développer doivent modifier leur mode d'organisation. Elles sont souvent contraintes par des règles de gestion exogènes imposées principalement de l'extérieur ; par les pouvoirs publics suite à la raréfaction des ressources pour rationaliser leur fonctionnement et en rendre compte ou par les entreprises marchandes qui les concurrencent dans leurs propres champs d'activités. Ce qui les pousse à aligner leur système de gestion et de production de biens et services sur les modalités de l'entreprise marchande ou publique (Rousseau F. ; 2007). C'est dans ce contexte qu'il faut replacer la création un établissement

dédié à la formation des professionnels de ses différents établissements internes que ceux des entreprises locales au niveau de tout le territoire sud d'Alsace : le Sundgau.

L'établissement Pol'Etamine est un centre de formation qui a vocation à constituer un pôle d'échanges et de perfectionnement autant pour les acteurs du secteur sanitaire et médico-social que pour les acteurs économiques des secteurs des services, de l'industrie ou du commerce. Car, l'économie sociale et solidaire est hybride aussi bien au niveau des différents principes qui la régissent que des moyens qu'elle mobilise pour réaliser ses missions. Il résulte d'un constat territorial selon lequel le Sundgau connaît un essor des structures d'accueil et d'accompagnement des personnes handicapées et dépendante, mais aussi d'aide et de soins à domicile. Que ces acteurs au-delà de la nécessité de « savoir ou comprendre » leurs métiers, ont besoin des compétences pouvant impulser l'action et concrétiser le sens que véhicule leur travail ainsi que l'intérêt et la promotion du bien commun et du lien social. Son action vise donc à terme, à développer ou créer un sens à l'activité professionnelle pour les acteurs du médico-social surtout.

Cette diversification des services associatifs rendus jusque-là par l'association, nécessite une incursion dans un domaine marchand hautement concurrentiel. Elle nécessite l'adoption d'outils de gestion jusque-là spécifiques aux entreprises marchandes. Cela commence par les professionnelles ayant en charge le management de la structure et qui sont toutes issues du secteur des entreprises classiques. Ce qui pourrait entraîner un glissement insidieux d'un isomorphisme instrumental à un isomorphisme managérial (Béji-Bécheur, 2015). A cet effet, cette intrusion des outils de gestion dans le champ associatif semble à la fois risquée pour la pérennité du projet associatif original, mais nécessaire pour la viabilité de l'organisation associative. Celle-ci doit se mouvoir sur cette frontière ténue en usant des outils de gestion et en intervenant dans l'économie marchande tout en les mettant au service de son projet initial.

Au niveau de l'Association Marie PIRE, il est intéressant de distinguer une certaine hybridité des logiques en fonction des établissements. Certains sont exclusivement cantonnés dans l'offre de services médico-sociaux à des personnes en situation de handicap et recourent davantage aux outils de gestion du sens qu'aux outils de gestion classiques. Tandis que d'autres, à cheval entre le marchand et le non marchand ou exclusivement dans l'un de ces deux champs, font usage d'un ou des deux catégories d'outils pour mieux remplir leurs missions qui sont toutes assujetties au projet associatif auquel veille les différents organes statutaires de l'Association.

Le management associatif s'avère donc assez complexe et tiraillé entre la recherche de performance économique par l'identification et la satisfaction des besoins sociaux et la préservation d'une identité spécifique de la dilution, en subordonnant jusque-là les activités à une finalité autre que purement économique pour faire société et renforcer le lien social.

**Bibliographie :**

Amina Béji-Bécheur, « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion* 2015/1 (N° 246), p. 103-109.

Hély, Matthieu (dir.) ; SIMONET, Maud (dir.), 2013, *Le travail associatif*. Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest, 226 p. Nouvelle édition [en ligne], (Généré le 29 juillet 2016), sur <<http://books.openedition.org/pupo/3272>>. ISBN : 9782821851177.

CNCREs ; 2013, *L'économie sociale et solidaire en France. Chiffres Clefs 2013*.

Rousseau François, 2007, « L'organisation militante », *Revue internationale de l'économie sociale*, RECMA, n° 303, p. 44–66