

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/17**

Michaël Gonin

## **Le tiers-secteur romand: Une nébuleuse à haut potentiel**

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 1 (2017), S. 47-50.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer  
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,  
Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Führung»: shutterstock.com; istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-48-6  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## La chronique

# Le tiers-secteur romand: Une nébuleuse à haut potentiel

Michaël Gonin

En Suisse romande aussi, le «tiers secteur» est régulièrement réduit à des stéréotypes qui ne rendent pas compte de sa diversité en termes d'intérêts, de structures et de cultures. Ce qui semble être un bloc uniforme à première vue ressemble davantage à une nébuleuse composée d'une variété d'acteurs et réseaux locaux ou régionaux. Comprendre cette nébuleuse est essentiel non seulement pour éviter certains écueils, mais également pour tirer profit de la diversité de cette nébuleuse.

Face à cette nébuleuse, deux risques se dessinent: d'une part, trop insister sur les différences et d'autre part négliger ces différences. En insistant trop sur les différences, nous risquons de ne pas réaliser les nombreuses possibilités de collaboration, de synergie et de défense des intérêts communs au sein de ce secteur. En négligeant les différences au niveau des objectifs, publics cibles et modes de gouvernance, nous risquons par contre d'encourager des modèles de gouvernance et de management standardisés ou de développer des politiques publiques trop rigides qui pourraient l'un comme l'autre être contre-productifs.

Le développement d'activités ou de liens avec la Suisse romande implique donc de bien baliser la nébuleuse que forment les coopératives, fondations, associations et autres entreprises poursuivant premièrement un objectif non-économique (sans pour autant n'avoir aucun objectif économique). En effet, comme la Suisse alémanique, la Suisse romande est marquée par les principes de fédéralisme et de subsidiarité qui permettent une grande richesse et diversité. Une discussion complète des modèles qui caractérisent le champ suisse, dont une classification est proposée dans le tableau,<sup>1</sup> dépasse le cadre de cet article. Nous nous contenterons ici d'en relever les points essentiels.

## Des similitudes avec le monde germanique

Premièrement, la Suisse romande offre probablement autant de ressemblances avec la Suisse alémanique qu'il y a de différences – le potentiel de ces points communs pour de possibles collaborations et synergies ne doit pas être sous-estimé. Ainsi, les champs traditionnels des associations (de sport, de culture, de soutien mutuel, etc.) et des coopératives (surtout agricoles, mais également de logement, etc.) représentent encore aujourd'hui un domaine d'activité bénévole et salariée important. Si de nombreuses discussions et recherches se concentrent sur les nouveaux acteurs, nouveaux mouvements et nouveaux styles de gouvernance, les acteurs et réseaux traditionnels représentent probablement toujours encore la grande majorité des acteurs de la nébuleuse du tiers secteur. Ceux-ci ne peuvent être ignorés, même s'ils sont traversés depuis trois décennies par une série de courants qui en changent, de gré ou de force, leur nature. Ces changements concernent notamment l'augmentation des contraintes administratives liées aux standardisations et aux exigences de contrôle des bailleurs de fonds, ainsi qu'une orientation toujours plus forte vers une logique de marché, de concurrence et de rendement financier. Ainsi, les dons sont régulièrement remplacés par des «investissements sociaux» et les subsides par des «mandats de prestation». Il en résulte une plus forte professionnalisation de l'équipe opérationnelle et de la gouvernance – aussi bien dans le sens du remplacement des bénévoles par des personnes salariées que dans le sens de l'exigence croissante de diplômes et certifications pour de nombreuses fonctions. Ceci implique à son tour des besoins croissants de conseil et d'accompagnement. Néanmoins, ces organisations plus anciennes représentent une part importante du tissu local et de l'engagement citoyen, même si leur aspect partiellement informel en rend le chiffrage, en termes de bénévoles et/ou d'impacts sur la société, impossible.

Tableau: Le tiers-secteur romand

Groupe	Modèle économique	Illustration
Acteurs originellement considérés comme «entreprises sociales»	Entreprises sociales d'insertion	Services de jardinage engageant des personnes en (ré-)insertion
	Acteurs hybrides combinant une offre économique et un service social	Magasin de deuxième main
Acteurs se réclamant d'une conception spécifique de l'économie	Économie sociale et solidaire	Chambres de l'économie sociale et solidaire
	Économie pour le bien commun	Entreprises se rattachant à ce mouvement (Gemeinwohlökonomie)
	Mouvement du social entrepreneurship	Organisations / entreprises cherchant à combiner objectif social et entrepreneuriat traditionnel
Coopératives	Coopératives de consommateurs	Commerces de détail, assurances
	Coopératives d'ouvriers	Plus rares en Suisse, mais existantes
	Coopératives d'agriculteurs et de producteurs	Laiteries, fromageries, moulins, etc.
Acteurs souvent placés à la périphérie	Acteurs du tiers secteur sans réelle dimension économique	Sociétés de sport, chœurs locaux
	Acteurs du tiers secteur avec une activité économique séparée	Œuvres d'entraide développant un business en parallèle pour financer leurs activités
	PME avec des valeurs (familiales) et un ancrage local forts	Diverses PME traditionnelles souvent dans les régions périphériques

De plus, suivant là aussi la tendance alémanique, nous notons la résurgence de coopératives dans tous les domaines d'activité. Ce regain d'intérêt met en avant le désir de nombreux entrepreneurs de développer des alternatives sérieuses aux sociétés anonymes (SA) et sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) en choisissant une forme qui combine deux objectifs. D'une part, la coopérative permet d'agir sur le marché traditionnel aux côtés des autres entrepreneurs. D'autre part, elle offre une gouvernance basée sur la solidarité et le partage du pouvoir au sein des employés et/ou des clients ainsi que sur la limitation de la distribution du profit. Néanmoins, ce modèle reste marginal et ignoré par la plupart des organismes de promotion économique ainsi que, très souvent, par les instituts de recherche et de formation.

### Des spécificités romandes

Quelques spécificités romandes doivent néanmoins être mentionnées. Premièrement, la Suisse romande accueille un grand nombre d'organisations internationales. Ainsi se concentrent à Lausanne des dizaines de sièges de fédérations sportives internationales, et Genève accueille de nombreuses organisations internationales directement ou indirectement en lien avec

l'ONU. Même si certaines de ces grandes fédérations (souvent des associations au niveau juridique) ont peu de liens et d'interactions avec la nébuleuse romande du tiers secteur, elles en font néanmoins partie tant dans la théorie que dans la pratique. Elles ne peuvent donc être ignorées lors d'une réflexion sur l'évolution de ce secteur ou lors du positionnement stratégique d'un acteur en Suisse romande.

Deuxièmement, la Suisse romande est marquée depuis une vingtaine d'années par le courant de l'économie sociale et solidaire (ESS) – un courant thématique et structuré au niveau politique et sociétal depuis des décennies en France. Des chambres de l'économie sociale et solidaire ont été créées d'abord à Genève puis dans le Canton de Vaud ainsi que dans la région Berne-Neuchâtel-Jura.<sup>2</sup> Contrairement à l'approche française qui se focalisait jusqu'à récemment sur des formes juridiques spécifiques (associations, fondations, coopératives et mutuelles), les chambres romandes ont préféré définir, comme critères d'admission, des valeurs et principes fondamentaux – plutôt que de regarder aux formes juridiques. Ainsi en font partie des organisations privées de toutes formes juridiques, y compris des SA et Sàrl – du moment que ces organisations poursuivent également un idéal social, limitent la dis-

tribution de profit (sans forcément l'interdire) et cherchent à mettre en pratique un certain nombre de valeurs au niveau de la gouvernance, de l'écologie et de l'intégration dans la communauté locale. L'ESS romande met ainsi en lien des associations, des coopératives commerciales de taille plus importante et des entreprises commerciales locales désireuses de s'engager dans le tissu local. Récemment, une monnaie complémentaire (le «Léman») a également été lancée en partenariat avec ces chambres qui estiment que l'ESS telle qu'elles la définissent représente jusqu'à 10 % de toute l'économie.<sup>3</sup>

L'ouverture de ces chambres à des acteurs divers illustre ainsi très bien la notion de nébuleuse qui se dessine. Si jusqu'à récemment le «tiers secteur» était souvent placé à l'opposé de l'économie de marché – et ainsi défini par ce qu'il n'était pas – il gagne au travers de l'ESS une formulation davantage positive, orientée sur sa contribution sociale et sur sa gouvernance participative. Surtout, l'ESS rassemble au sein d'une même nébuleuse, sans pour autant les considérer identiques, des acteurs aux logiques et structures extrêmement variées, allant de la petite association bénévole à l'entreprise commerciale.

Cet affaiblissement des frontières entre les différents types d'acteur, et notamment entre les «entreprises» et les «non-profit», est encore accéléré par le courant anglo-saxon du *social entrepreneurship*. Encore moins frileux face à l'économie traditionnelle, mais soucieux de développer un véritable impact social aux

côtés d'autres acteurs du tiers secteur, ce mouvement abat définitivement certaines barrières entre ces deux mondes.

### Quitter l'opposition et valoriser la diversité

Pour naviguer dans le champ romand, il s'agit donc de dépasser les raisonnements binaires qui construiraient sur une séparation stricte entre «commercial» et «social» ou entre «salarial» et «bénévolat». De telles dichotomies font place aujourd'hui à un continuum avec, à l'une des extrémités, les grandes entreprises impliquées dans la *responsabilité sociale des entreprises* (RSE), à l'autre, les organisations à but non-lucratif et entre deux les PME et les entreprises sociales avec leurs accents divers. Au niveau des frontières extérieures du champ, il faut donc reconnaître un contour flou – certaines PME sont ainsi, par exemple, plus proches de l'esprit et des valeurs du tiers secteur que certaines associations ou coopératives.

Au niveau du découpage intérieur, il s'agit de reconnaître que le tiers secteur ne se construit pas autour d'une seule vision, mais qu'il est traversé par plusieurs tensions et que chaque acteur aura un positionnement spécifique par rapport aux différents pôles (voir figure). Certains mettront ainsi l'accent sur la gouvernance participative alors que d'autres insisteront sur l'écologie, l'impact social ou l'autonomie financière.

Plutôt que de considérer cette diversité de priorités et d'approches comme une dilution de l'essence de ce secteur, nous pouvons nous réjouir de la capacité du secteur dans son ensemble à répondre à des besoins fort divers. Certes, mal gérée, cette diversité peut conduire à une compétition malsaine où tout le monde se copie et cherche à combattre le concurrent. Bien gérée, elle peut par contre conduire à une émulation saine et à la complémentarité.

Alors que nous observons un regain d'intérêt pour des formes alternatives d'échange commercial, de consommation et d'engagement social, voire de finance, la diversité interne du tiers secteur doit être vue comme une richesse. De plus, la RSE, les formes hybrides d'organisation telles que le *social entrepreneurship* et la professionnalisation du tiers secteur conduisent à un rapprochement partiel de l'économie traditionnelle et du tiers secteur. Ceci ouvre des portes intéressantes pour exploiter de nouvelles synergies

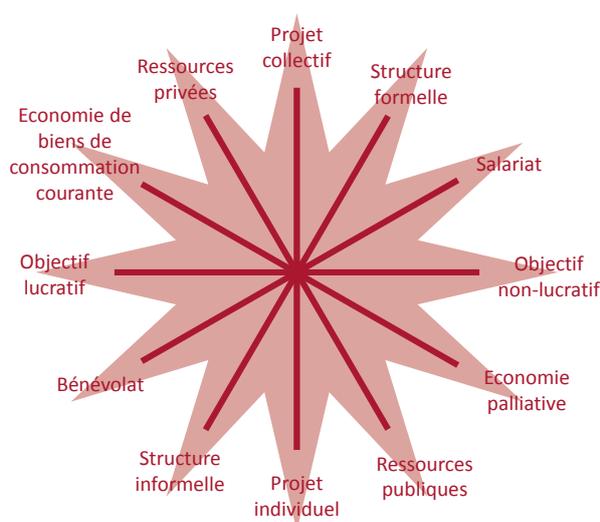


Figure: Dimensions du tiers secteur

entre tous ces acteurs. Il s'agit pour ce faire de prendre du temps pour bien connaître le terrain, de bien saisir les caractéristiques propres à chaque type d'acteur et de respecter ces différences. Il s'agit également de connaître et respecter ses propres spécificités et de ne pas les nier ou les négliger pour adopter des modèles certes à la mode – mais qui parfois ne correspondent ni à son propre passé, ni à sa culture, ni même à sa mission. Si cette écoute de soi et de l'autre est réussie, alors nous pouvons espérer une contribution solide, durable et reconnue des acteurs du tiers secteur à la société en évitant les risques de l'opposition et de l'amalgame. De grise et floue qu'elle pourrait paraître à certains, la nébuleuse romande restera riche, vivante et colorée.

## Notes

- <sup>1</sup> Pour une discussion des divers types d'acteurs identifiés en Suisse, voir (en anglais): Gonin, M. & Gachet, N. (2014). *Social Enterprise Models in Switzerland. An Overview of Existing Streams, Practices, and Institutional Structures*. Lausanne: Université de Lausanne. URL: <http://wp.unil.ch/ess-vd/files/2014/07/ICSEM-WP1-Switzerland-General-GoninGachet-Final.pdf> (02.03.2017). Pour une étude approfondie du terrain romand, voir Gachet, N. & Gonin M. (2015). *Spécificités et contributions de la nébuleuse de l'économie sociale et solidaire. Une réflexion à partir du contexte vaudois*. Lausanne: Université de Lausanne, projet ESS-VD, 2015. URL: [www.unil.ch/ess-vd](http://www.unil.ch/ess-vd) (02.03.2017).
- <sup>2</sup> Cf. [www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch), [www.apres-vd.ch](http://www.apres-vd.ch) et [www.apres-bejune.ch](http://www.apres-bejune.ch).
- <sup>3</sup> Voir les études statistiques 2010 et 2015 de Après-GE sur l'économie genevoise, <http://apres-ge.ch/node/32122> (02.03.2017).

## Zusammenfassung

Es gibt viele Ähnlichkeiten zwischen der Deutsch- und der Westschweiz, die Möglichkeiten der Synergie und Zusammenarbeit bieten. Unter anderem gibt es in beiden Regionen einen starken assoziativen Sektor, der zum sozialen Leben beiträgt und der aus verschiedenen internen und externen Gründen verschiedene Herausforderungen kennt (u. a. Professionalisierung). Besonderheiten der Westschweizer NPO sind jedoch einerseits die vielen internationalen Organisationen (u. a. Sportverbände und UNO-verbundene Organisationen) und andererseits die ausgeprägte soziale und solidarische Wirtschaft. Letztere umfasst Organisationen aller juristischer Formen, inklusive AG und GmbH, die sich auf gewisse Werte geeinigt haben (u. a. sozialer Zweck, partizipative Governance, begrenzte Profitverteilung). Durch diese Bewegung sowie durch den angelsächsischen Trend des *Social Entrepreneurship* werden die traditionellen Grenzen zwischen dem Wirtschaftssektor und dem Dritten Sektor abgeschwächt und das dichotomische Denken (entweder Formalziel- oder Sachzieldominanz) durch eine Kontinuums- und Komplementaritätslogik ersetzt. Diese neue Perspektive kann zu erhöhtem Wettbewerb im kontraproduktiven Sinne sowie zu übertriebener Standardisierung führen – allerdings auch potentiell zu Zusammenarbeit und Synergien, von denen alle profitieren können. Um diese positive Dynamik zu fördern, braucht es aber eine gute Kenntnis und Respekt von seiner eigenen Organisationsidentität, von den Merkmalen der anderen Akteure sowie vom breiteren Umfeld.

## Der Autor



### Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent, Berater und Experte für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektiven. Diese Themen hat er im Rahmen seines Studiums (lic. rer. pol. an der Uni Bern und Dissertation an HEC Lausanne), einer empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) und ab Herbst 2017 auch an der Haute École de Théologie.