

# L'ORGANISATION MILITANTE

par François Rousseau (\*)

*Cet article porte sur les associations qui cherchent à concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires. Les associations dites gestionnaires, dont l'objectif principal consiste à produire des richesses sociales, forment des structures productives originales entre privatisation des risques et socialisation des résultats. L'auteur montre que la production de sens est une activité de gestionnaire; en effet, l'agent associatif mène une action délibérée et organisée sur la dimension immatérielle des biens ou services qu'il produit, tout autant que sur leur dimension tangible. Sont ensuite identifiées les différentes trajectoires qui peuvent être suivies par l'organisation, selon la façon dont elle gère la tension entre son développement économique et le développement de son projet social. L'organisation associative qui recherche la meilleure combinaison productive est conduite à développer des dispositifs de gestion du sens, qui vont favoriser l'apparition d'une « fabrique de sens ». En s'appuyant sur l'exemple des Restos du cœur, l'article décrit ainsi une nouvelle forme d'organisation, sous le qualificatif générique d'organisation militante.*

(\*) Docteur de l'École polytechnique en sciences de gestion, chercheur associé au centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. E-mail: francois.rousseau@shs.polytechnique.fr.

---

## Gérer et militer ?

Il existe de nombreuses organisations dans lesquelles on donne de son temps, de son argent, de ses compétences : les églises, les partis politiques, les syndicats, les mutuelles, les associations. Si l'on y regarde de plus près, en France, par exemple, plus de 20 % des 27 000 entreprises de cinquante salariés et plus sont en fait des associations<sup>(1)</sup> ! Avec un million et demi d'emplois en 2002<sup>(2)</sup>, elles représentent cinq fois plus que le secteur de l'automobile. Il faut ajouter le total du chiffre d'affaires<sup>(3)</sup> des hôtels, auberges, campings, restaurants (y compris la restauration collective), cafés, cantines et traiteurs pour égaler la production des associations, soit 60 milliards d'euros ! Et leur valeur ajoutée, qui représente environ 3 % du PIB, soit 45 milliards d'euros, est supérieure de plus de 30 % à celle du secteur de l'agriculture. Enfin, pour faire bonne mesure, le travail des dix millions de bénévoles associatifs représente environ 720 000 équivalents temps plein<sup>(4)</sup>, dont la valeur imputée est de plus de 14 milliards d'euros<sup>(5)</sup>. Les services qu'elles produisent concernent la vie de tous les jours : la crèche, la halte-garderie, le centre de loisirs, la colonie de vacances, la maison des jeunes du quartier, l'entreprise d'insertion, l'organisme de formation professionnelle, l'établissement d'accueil ou de soins pour handicapés, le Généthon, le club de gym, le club de tennis, le village de vacances et même la maison de retraite, pour n'en donner que quelques exemples.

(1) Selon les « Tableaux de l'économie française » de l'Insee, il existe 27 330 entreprises de plus de cinquante salariés en 2001 et, en 1999, Viviane Tchemonog (Matisse CNRS) dénombre 6 090 associations de plus de cinquante salariés à partir du fichier Sirène.

(2) Kaminski Philippe, *Les associations en France et leur contribution au PIB, XX<sup>e</sup> colloque de l'Adedes*, 7 mars 2006, Paris, communication, 15 pages.

(3) Source Insee, « Enquête annuelle des entreprises de services », 2004.

(4) Febvre Michèle, Muller Lara, *Insee Première*, « La vie associative en 2002 », n° 946, février 2004 : selon cette étude il y aurait douze millions de bénévoles en France dont 17 % agissant hors des associations.

(5) Prouteau Lionel, Wolff F.-C., « Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation », *Economie et Statistique*, n° 373, p. 33-56.

Bref, on peut naître, vivre et mourir en association, quelquefois sans même le savoir!

Il y a donc des associations qui gèrent, par la force des choses, toutes ces activités, mais cette dimension de leur fonctionnement n'est pas l'essentiel de ce qu'elles produisent. Peut-être n'est-ce pas intéressant? Pourtant, on en parle quelquefois... Particulièrement lorsqu'il y a un scandale financier que les médias relatent à grand bruit, ce qui souligne encore davantage la fonction première de ces organismes, qui n'est pas de « faire de l'argent ». Est-ce une raison pour qu'elles ne puissent pas avoir un poids économique, des responsabilités de gestion? Justement non, puisque tout faux pas sera lourd de conséquence: combien d'années a-t-il fallu aux responsables de l'Arc<sup>(6)</sup> pour relancer leur projet associatif?

### Des organisations privées-publicques

La prise de risque qu'occasionnent les activités des associations relève de la catégorie des risques privés, puisque les agents associatifs acceptent (trop souvent à leur insu) de supporter leurs échecs et leurs difficultés tant sur le plan social que sur le plan économique, ce dont témoignent l'activité des tribunaux d'instance ou de prud'hommes et le développement de cabinets juridiques spécialisés dans le champ associatif. Mais dans le même temps les initiatives associatives visent à satisfaire des besoins sociaux pour le compte d'une fraction plus ou moins importante de la collectivité. En effet, les domaines d'activité prioritairement investis par les associations et qui pèsent 80 % de leur poids économique et social total<sup>(7)</sup>, tels que relevés en France par le laboratoire Matisse du CNRS<sup>(8)</sup> ou dans trente-deux pays par l'Université Johns Hopkins<sup>(9)</sup>, relèvent clairement de la qualité de vie en société: services sociaux, éducation et formation, santé, loisirs, sports et culture. Ajoutons que ces services sont produits en s'interdisant toute possibilité lucrative au sens du droit.

Cette interdiction de finalité lucrative a pour corollaire l'existence d'une finalité de multiplication ou de renforcement des relations entre les personnes. Produire des services ou des biens n'est alors qu'un moyen pour atteindre ce but. Cette déduction s'impose à partir du cadre juridique défini par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et elle est confirmée par les propos des dirigeants: pour ne prendre qu'un exemple parmi d'autres études réalisées<sup>(10)</sup>, les gestionnaires de plus de mille trois cents centres sociaux considèrent que la vocation de leur organisation consiste à être à l'écoute des habitants, à créer du lien et de la cohésion sociale et à promouvoir les individus, ces trois items étant cités de façon décroissante<sup>(11)</sup>. Mais si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par les agents, et ce indépendamment de la nature des biens ou services offerts<sup>(12)</sup> (qui s'inscrivent progressivement dans la sphère publique ou marchande), alors la volonté de faire société en utilisant de véritables « entreprises associatives » ne s'inscrit pas dans les deux paradigmes dominants, celui du marché et celui du public; sans pour autant les contredire, mais plutôt en les reliant.

(6) Cette grande association de recherche sur le cancer subit une très grave crise de confiance entre 1994 et 1996, par suite des malversations de son président. Le nombre de six cent mille donateurs tombe alors à deux cent mille. En 2004, huit ans après une profonde réorganisation et un dynamisme retrouvé, le nombre de donateurs n'est encore que de trois cent mille, moitié moins qu'avant la crise! (Source: [www.arc.fr](http://www.arc.fr).)

(7) Archambault Edith, *Les institutions sans but lucratif en France*, XX<sup>e</sup> colloque de l'AddeS, 7 mars 2006, Paris, p. 13: 86,3 % des associations gestionnaires, 84,9 % du budget, 87,9 % de l'emploi ETP, 78,2 % du bénévolat.

(8) Tchernonog Viviane, *Resources, financements publics et travail dans les associations*, Matisse-LES CNRS, université Paris-I Panthéon-Sorbonne, synthèse de recherche, mai 2001.

(9) Salamon Lester M., *Global civil society an overview*, Baltimore, 2003, p. 28, où l'on trouve le classement suivant: éducation 23 %, social 19 %, culture 19 %, santé 14 %.

(10) Pour d'autres exemples qui vont dans le même sens et sur un échantillon plus vaste, voir l'étude de Tchernonog Viviane, *Logiques associatives et financement du secteur associatif*, Matisse-LES CNRS, décembre 2000.

(11) « Un observatoire pour mieux connaître les centres sociaux, étude », Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), Paris, février 1994.

(12) Le rapport de la mission du Conseil national de l'information et de la statistique: *Associations régies par la loi 1901*, Cnis, n° 44, novembre 1998, mentionne la présence d'associations dans plus de trois cents codes NAF (nomenclature des activités françaises).

Privatiser les risques et socialiser les résultats pourrait donc bien constituer une façon d'entreprendre méconnue et pourtant répandue. Selon Salamon et Anheier, à l'instigation du programme de recherche sur le « *nonprofit sector* » de l'Université Johns Hopkins démarré en 1990, la prolifération de ces organisations au sein de la société civile constitue l'innovation sociale la plus importante du XX<sup>e</sup> siècle, mais aussi l'un des secrets les mieux gardés de l'histoire sociale moderne <sup>(13)</sup>.

(13) Salamon Lester M., Anheier Helmut K., *The emerging nonprofit sector, an overview*, Manchester, Manchester University Press, 1996.

### A la recherche de l'organisation militante

Depuis les Etats-Unis, Jeremy Rifkin présente le développement du secteur à but non lucratif comme une vie après le marché: « *Maintenant que les secteurs public et marchand ne sont plus en mesure d'assurer certains des besoins fondamentaux des populations, les gens n'ont guère mieux à faire que de prendre une fois de plus leurs affaires en main et recréer des collectivités locales viables* <sup>(14)</sup>... » De façon distincte, nous identifions ces initiatives en deçà du marché, ou plutôt ailleurs si l'on veut bien prendre en compte l'ancienneté et l'étonnante permanence des organisations qui s'y déploient <sup>(15)</sup> ainsi que leur antériorité manifeste dans le champ des services. Pour Roger Sue <sup>(16)</sup>, l'émergence d'un secteur associatif qu'il appelle « secteur quaternaire » constitue un véritable pôle de développement social, apte à favoriser la production d'individus plus libres et d'une nouvelle forme de démocratie: la « démocratie économique ». Jean Gadrey <sup>(17)</sup>, face au risque du dualisme et de la fragmentation sociale, veut spécifier des contre-modèles économiques qui ont comme point commun une préférence éthique et politique pour la solidarité, le lien social et le développement de liens de réciprocité au sein d'espaces publics autonomes en référence à Habermas. Selon Jean-Marc Oury <sup>(18)</sup>, l'enjeu consisterait aujourd'hui à s'interroger sur ce qui peut permettre le développement des relations non marchandes de type identitaire au moment où l'on est en train de passer d'une société marchande à une société post-marchande.

(14) Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, La Découverte, Paris, 1996, p. 316.

(15) Pour ne citer que les mouvements d'éducation populaire les plus connus et en activité: la Ligue de l'enseignement est née en 1866, l'Union française des centres de vacances en 1907, la Fédération des centres sociaux et culturels de France en 1922, la Ligue française pour les auberges de jeunesse en 1930, les Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation actives en 1937, les Scouts de France en 1940, les Francas en 1944, la Fédération française des maisons de jeunes et de la culture en 1948, la Fédération nationale Léo-Lagrange en 1950.

(16) Roger Sue, *La richesse des hommes*, Odile Jacob, Paris, 1997.

(17) Jean Gadrey, *Nouvelle économie, nouveaux mythes?* Flammarion, Paris, 2001, p. 218.

(18) Jean-Marc Oury, « Pour une économie relativiste », Ecole de Paris, séminaire « Vie des affaires », 8 janvier 1998.

### Produire de la richesse sociale

Le développement économique des associations pourrait être une des conséquences d'initiatives prises par de véritables entrepreneurs sociaux réunis par une éthique commune: « *Le mieux-être social résulte en premier lieu d'un rapport à autrui qui postule la richesse de l'altérité, où le développement des liens de réciprocité précède et s'impose au développement de richesses économiques* <sup>(19)</sup> ». Ce qui est une autre façon d'écrire l'article premier de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 en donnant une réponse à la question qu'il soulève, car pour le gestionnaire, que peuvent bien faire ensemble « *deux ou plusieurs personnes [qui] mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que partager des bénéfices* <sup>(20)</sup> » ?

(19) Rousseau François, *Gérer et militer*, thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique en sciences de gestion, novembre 2004, p. 64.

(20) Article 1<sup>er</sup> de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association, JO du 2 juillet 1901.

Les difficultés rencontrées pour mesurer correctement le poids social et économique du secteur à but non lucratif, la quasi-absence de recherche gestionnaire dans le champ associatif constituent des lacunes importantes, une sorte d'aveuglement collectif sur notre réalité économique et sociale

(21) Selon François Bloch-Lainé, qui s'exprime à propos de la méthode associative, « La fin est dans les moyens », in *Economie et Humanisme*, n° 332, mars 1995, p. 47.  
 (22) Sainsaulieu Renaud, « Avant-propos », in Roudet Bernard, dir., *Des jeunes et des associations*, L'Harmattan, Paris, 1996, p. 9.

auquel il convient de remédier en cherchant à mieux identifier la spécificité méritoire<sup>(21)</sup> de l'association par rapport à la collectivité publique ou à l'entreprise. Cela prolonge les analyses de Renaud Sainsaulieu : « *L'associatif se construit à partir de deux questions : le projet et le lien social. C'est autour d'un projet, d'une mission, d'un objectif qu'on s'associe*<sup>(22)</sup>. » Mais alors, et particulièrement pour le gestionnaire, se pose la question de cette forme productive : qu'est-ce donc qu'une organisation privée qui produit massivement des services de toute nature en ayant pour finalité le développement d'une forme d'intérêt général de la société ?

## Produire du sens

Ce questionnement est d'autant plus utile que l'observation attentive des associations montre que leur développement quantitatif important n'est pas sans impact sur leur projet initial. C'est principalement en devenant employeurs de personnel qu'environ 160 000 associations sont entrées en économie au fil de leur croissance. Les activités qu'elles proposent deviennent des services banalisés à la fois indispensables à la collectivité et susceptibles d'intéresser des organisations marchandes, comme l'atteste le développement des services à la personne.

Pour survivre ou se développer, ces associations doivent modifier leur mode d'organisation. Mais c'est sous la contrainte de règles de gestion exogènes qui s'imposent et conduisent fréquemment à un alignement du système de gestion et de production des actions sur les modalités de l'entreprise marchande<sup>(23)</sup> ou publique<sup>(24)</sup>, suivant les domaines d'activité qui ont été investis par l'association. Cette transformation provoque une véritable crise de sens par le renversement du projet associatif qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique<sup>(25)</sup> : l'activité tangible qui est pratiquée s'inscrit alors dans un processus d'industrialisation de services qui semble prendre le pas sur le projet social initial<sup>(26)</sup>. Depuis 1997, nous avons étudié cette crise de sens en prenant de nombreuses associations pour matériau, ce qui a conduit à plusieurs publications<sup>(27)</sup> qui démontent et analysent le mécanisme de dislocation du projet initial : la banalisation du domaine d'activité, la transformation du processus de production des actions, l'intégration douloureuse de règles de gestion et d'outils exogènes constituent les principaux facteurs de la crise. Mais cet isomorphisme<sup>(28)</sup> avec l'entreprise vaut-il systématiquement et nécessairement abandon du projet porté initialement par les militants ?

### La production de sens peut-elle être gérée ?

Pour de nombreux dirigeants, la finalité de ces organisations, bien que mise en tension, est inchangée : leur production que nous nommons plus-value sociale ou surplus identitaire est constitutive de capital social au sens que lui donne Putnam<sup>(29)</sup>, c'est-à-dire qu'en associant, au sens propre, elles augmentent la qualité et le nombre d'échanges, donc de relations entre des

(23) Voir le cas du tourisme social des années 60 et 70, construit sur un mode militant du droit aux vacances pour les classes populaires et qui est aujourd'hui construit sur le modèle marchand des villages de vacances du type du Club Méditerranée, par exemple.

(24) Voir le cas des modes de garde des enfants en bas âge : les initiatives des parents qui ont créé les crèches parentales à la fin des années 60 sont aujourd'hui structurées sur le nouveau modèle des crèches publiques.

(25) Rousseau François, « L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », *Revue internationale de l'économie sociale, Recma*, n° 279, janvier 2001, p. 11-25.

(26) Rousseau François, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *Gérer et Comprendre*, n° 59, mars 2000, p. 68-82.

(27) La liste complète est en bibliographie.

(28) Di Maggio P. et Power W., « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160, avril 1983.

(29) Putnam Robert, *Bowling alone : the collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

(30) Une caractéristique des liens produits dans une association gestionnaire est qu'ils sont nécessairement plus ouverts que ceux produits dans une association de simples membres réunis autour de similitudes ou de préférences très marquées.

(31) « *A minima, le capital social fait référence aux réseaux sociaux et aux normes connexes de réciprocité.* » Interview de Robert Putnam, in *L'Observateur de l'OCDE*, n° 242, mars 2004, p. 14. Nous n'entrons pas ici dans le débat de la mesure du capital social, pour lequel nous recommandons la lecture très stimulante de l'ouvrage de Sophie Ponthieux intitulé *Le capital social*, La Découverte, collection « Repères », juin 2006.

(32) Et nous pouvons attester, pour avoir participé à cette rédaction, combien les débats furent soutenus entre les dirigeants avant d'aboutir à cette définition de l'objet même de l'organisation en question.

(33) *Accompagner les collectivités locales dans leurs projets*, brochure promotionnelle de ladite fédération, Paris, avril 2000, 60 pages.

hommes et des femmes aux statuts et conditions sociales différents<sup>(30)</sup>. En effet, rappelons que les domaines qui concentrent environ 80 % des dépenses, de l'emploi et du bénévolat des associations en France et dans le monde (services sociaux, éducation et formation, santé, loisirs, sports et culture) s'organisent autour d'activités qui contribuent au développement personnel tout en s'inscrivant dans des représentations collectives qui sont reconnues ou admises comme indispensables à la vie en société. Le capital social est bien ici considéré comme résultant d'une configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité<sup>(31)</sup> partagées par un groupe social, ce qui favorise simultanément le développement personnel et collectif. Mais ajoutons que la dimension collective est double : celle du groupe constitué, d'une part, et, au-delà, celle de l'impact sur une fraction de société plus large, conçu en économie comme une externalité.

### Des services chargés en sens

Donc, ces initiatives associatives font sens autour d'un projet qui vise simultanément l'obtention d'un surplus identitaire individuel et collectif pour les parties prenantes et un impact sur la vie sociale tout en produisant de multiples services aux personnes. L'intention des militants qui veulent affirmer le projet associatif se traduit par un système de production de services dans lequel les effets (*outcomes*) sont plus importants que les résultats (*outputs*). Mais selon quelles modalités ces deux productions sont-elles articulées ?

Voyons pour illustration le cas d'une grande fédération d'éducation populaire qui rassemble plus de 2500 salariés pour un budget supérieur à 110 millions d'euros en 2004. L'article deuxième de ses statuts précise le but qu'elle poursuit : « *la contribution à l'avènement d'une société de progrès, la construction d'un monde plus juste et plus solidaire, la promotion de l'engagement personnel et collectif en faveur d'une Europe de citoyens, la démocratisation de la culture, des loisirs et de toutes les activités éducatives, le rapprochement des femmes et des hommes dans un esprit de compréhension réciproque et d'amitié fraternelle*<sup>(32)</sup> ». Le but poursuivi ici traduit clairement la volonté militante d'agir sur une forme d'intérêt général et d'émancipation des individus. Cela n'empêche pas cette fédération de se définir devant ses clients que sont les collectivités publiques comme étant un maître d'œuvre des politiques éducatives publiques<sup>(33)</sup>. Elle répond aux appels d'offres et aligne des références auprès de plus de quatre cents collectivités locales ou territoriales. Elle gère ainsi des centres de loisirs, des maisons de jeunes, des centres culturels et sociaux, des centres de formation, de nombreux dispositifs de développement local dans les quartiers présentés comme étant en grande difficulté, des villages de vacances, etc. Ces différentes activités sont les moyens mis au service du projet associatif. Sur le plan institutionnel, la double approche du projet militant et de l'activité de services est bien affirmée sans qu'elle semble problématique.

Précisons : l'activité pratiquée est un support technique indispensable à l'intention éducative souhaitée par les organisateurs, mais ce n'est pas cette activité qui est la finalité de l'action de production. Il faut donc

comprendre le sens qui est produit dans la relation de service à plusieurs niveaux distincts, mais emboîtés à la façon des poupées russes. Par exemple, les jeux de ballon dans le centre de loisirs ne visent pas seulement la recherche d'un score entre deux équipes (ce qui fait un sens possible parmi d'autres pour les enfants participants), mais également l'épanouissement physique de chaque participant, l'apprentissage de règles collectives et même l'enseignement de valeurs morales (ce qui fait plusieurs sens possibles, distincts ou non pour l'animateur), et encore la recherche d'amélioration de la vie sociale au-delà des frontières apparentes de la structure (ce qui fait sens pour les dirigeants). Chacun de ces niveaux est cadré par des normes et des règles préétablies, celles de l'activité, du projet pédagogique et des statuts de l'organisation, mais qui sont suffisamment lâches pour être largement interprétées par les parties au sens des conduites à la fois intentionnelles et non intentionnelles de Giddens<sup>(34)</sup>. Cette multiplicité des sens possibles s'applique également au cahier des charges de la commune qui aura pu passer contrat avec la fédération dans le cadre pourtant souvent perçu comme réducteur du Code des marchés publics, l'acheteur public pouvant même se contenter d'une simple recherche de paix sociale et se désintéresser plus ou moins des objectifs éducatifs proposés par l'organisation.

(34) Giddens Anthony, *La constitution de la société*, Puf, 1987. Notre exemple illustre sa réflexion selon laquelle les systèmes sociaux sont des modèles régularisés de relations sociales dont les propriétés structurelles sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive.

### Produire du projet

La performance de l'ensemble résultera non du simple déroulement de l'activité « jeu de ballon », mais de la recherche permanente de cohérence entre ces niveaux et donc de leurs interrelations, ce qui est la mission essentielle que se donnent les dirigeants. Cette description, assez banale pour les adeptes de la pédagogie active, correspond à une structure d'équivalence mutuelle telle que Weick la décrit<sup>(35)</sup>. Dans le même temps, les différentes parties prenantes du service produit n'ont pas besoin de partager des valeurs communes pour contribuer à la bonne réalisation de l'action. La cohérence du projet d'action n'est pas menacée, alors que les attentes que chacune d'entre elles est susceptible de formuler peuvent varier très sensiblement. Tel animateur mettra l'accent sur le respect des règles collectives, tandis qu'un autre s'attachera au développement psychomoteur, et ainsi de suite. Et plus on s'éloigne du terrain de jeu, plus les représentations seront nombreuses tout en restant circonscrites, idéalement, dans l'objet statutaire qui fonde l'organisation. L'activité « jeu de ballon » dans le centre de loisirs, bien qu'étant une activité très tangible susceptible d'être construite comme un service marchand en soi et mesurée en quantité et en volume, est largement polysémique et se prête à un grand nombre d'interprétations par toutes les parties prenantes tout en étant orientée vers le but poursuivi par l'association. C'est donc la cohérence dans le système de production, la construction collective du sens ou *collective sense making*<sup>(36)</sup>, et non la construction du sens collectif, qui est au cœur du projet de ces organisations. Du coup, la mesure de l'activité « jeu de ballon » n'est pas principalement dans l'*output*

(35) Weick Karl E., *The social psychology of organizing*, New York, Random House, 1979, p. 98.

(36) Weick Karl E., *Sensemaking in organizations*, Londres, Sages Publications, 1995, p. 27.

économique. Pour témoigner de la cohérence du projet sur le plan de l'action locale, l'activité devient un processus ou un projet lui-même inséré dans d'autres projets : certains sont vécus par les participants tout au long de la journée, d'autres par les autres parties prenantes à des niveaux et à des horizons spatiotemporels distincts.

### Gérer le sens

Si la gestion consiste en un agencement de moyens qui sont spécifiquement organisés en fonction d'un but, il y a un point de vue de gestionnaire possible sur cette activité « jeu de ballon ». Il s'agit d'une gestion qui mêle le sens individuel et collectif avec l'action en vue d'un supplément d'éducation pour tous les participants et d'un espoir d'amélioration de la vie sociale. Ce surplus d'identité individuelle et collective est l'*outcome* de ce que nous nommons la gestion identitaire de préférence à la gestion relationnelle. Distinct de l'*output* économique d'une organisation, ce résultat est de ce fait confronté à de redoutables difficultés de mesure tout en témoignant de la réalité d'une nouvelle période post-fordiste qui se développe<sup>(37)</sup>. Le gestionnaire trouvera-t-il, dans des recherches empiriques, plus facilement des réponses que l'économiste ?

Notons, pour notre part, que ce surplus est obtenu par un enchaînement coordonné de gestes, qui impliquent le joueur et son animateur, l'animateur et son directeur et le directeur et ses prescripteurs (élus locaux, par exemple) de façon récursive : un assemblage de gestes sociaux pour faire société ! Si c'est bien la construction sociale d'un projet qui est l'activité essentielle de ces associations éducatives, cela suppose qu'il soit géré au même titre que les activités qui lui servent de support. Nous en déduisons que, pour le manager comme pour le chercheur en gestion, l'activité principalement gérée dans une organisation associative qui veut affirmer le primat de son projet sur son activité économique consiste en la production de sens. Et si le sens produit (considéré comme un effet) n'est pas évaluable aisément, les modalités selon lesquelles il y a production de sens au sein des projets d'action locaux et entre les différents niveaux de projet le sont probablement davantage.

Dès lors, il s'agira de comprendre au sein de ce modèle d'organisation les relations, interactions et processus de construction des projets lorsque l'organisation se développe et se transforme. Encore qu'il faille, pour parler réellement d'une fabrique de sens, tenter de répondre à une nouvelle question : s'il y a une forme productive dédiée à la construction du sens, quels en sont les outils de gestion ? C'est à cette question que nos prochains travaux tenteront de répondre plus finement.

Dans la poursuite des recherches déjà publiées dans la *Recma* et qui analysaient les crises successives vécues par les associations en phase de développement, nous présentons dans les chapitres suivants d'autres résultats. Sont proposés une conceptualisation du processus de transformation de l'association qui entre en économie<sup>(38)</sup>, des trajectoires possibles et un modèle de l'organisation militante.

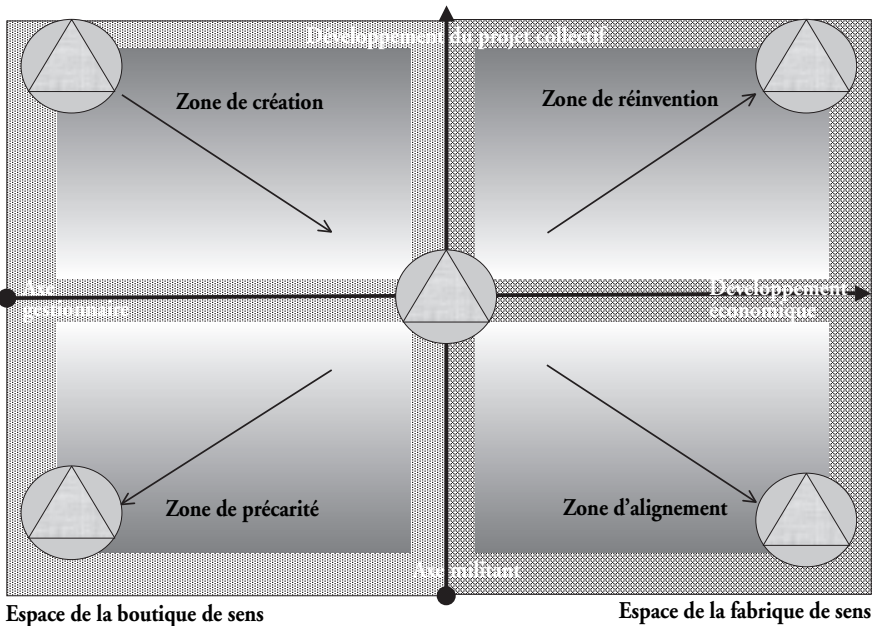
(37) Gadrey Jean, « Régime de croissance, régime de productivité : peut-on penser les régulations post-fordistes avec des concepts fordistes ? », *Lettre de la régulation*, n° 39, décembre 2001.

(38) Parodi Maurice, « Quand des associations entrent en économie », *Ceras*, « L'utopie associative », n° 264, 2000, *La Revue Projet*.

## De la boutique à la fabrique de sens

Les multiples observations de terrain que nous avons réalisées durant notre recherche dans les quartiers urbains de quatre régions françaises nous indiquent que l'organisation associative initiale est bâtie sur un modèle artisanal. Elle fonctionne comme un atelier de fabrication du lien social, lequel est produit par l'offre de services aux adhérents. C'est également une vitrine, un local, identifiable dans le paysage social comme ayant pignon sur rue et qui évoque la relation de proximité établie entre toutes les parties prenantes des initiatives. Ce modèle peut se transformer et se développer à condition d'intégrer les outils de gestion nécessaires pour gérer son activité économique et en relevant le défi d'entretenir son projet social par la création de dispositifs de gestion du sens. Pour franchir toutes les étapes qui le conduiront de la boutique de sens à la fabrique de sens, l'agent associatif va effectuer ce que nous nommons un apprentissage de crise : il devra réviser ses valeurs et son projet social pour, à la fois, apprendre à en rendre compte tant à l'interne qu'à l'externe et réussir à réassocier autour de son projet les différentes parties prenantes. Le schéma commenté qui suit illustre sommairement les trajectoires possibles (*schéma 1*).

**Schéma 1**  
**Les trajectoires de l'organisation militante**





Ce cadre conceptualise l'espace dans lequel l'organisation militante se déplace au fur et à mesure de son évolution et suivant la façon dont elle combine sa recherche de performance économique et sa recherche de performance sociale.

L'axe horizontal indique de façon croissante le développement de la logique gestionnaire qui accompagne un développement en volume de l'organisation.

L'axe vertical indique de façon croissante le développement de la logique militante et révèle la force objective du projet associatif et son développement.

A gauche de l'axe vertical, l'espace de la boutique de sens est celui où situation de gestion et situation de services<sup>(39)</sup> sont confondues. Expliquons-nous sommairement : les régulations entre acteurs s'effectuent *mano a mano* selon un modèle artisanal et peu formel et les décisions sont prises sur le lieu de l'action. A droite, c'est l'espace de la fabrique de sens où les situations de gestion et de services sont devenues distinctes, c'est-à-dire que le développement de l'organisation tend à faire apparaître un système de décision couplé à la gestion et un système d'exécution couplé à la production des services rendus. La taille de l'organisation impose l'utilisation d'outils de gestion pour organiser la cohérence de l'ensemble du système productif.

Le croisement des deux axes, militant et gestionnaire, définit quatre espaces d'évolution. D'ouest en est, la progression est liée à la croissance, à la taille et donc à l'*output* économique de l'organisation. Du sud au nord, la progression est liée à l'importance grandissante de l'*outcome* social du projet militant.

Chacun des quadrants constitue une zone distincte et observable. Nous repérons cinq positions typiques pour l'organisation associative dessinée par un cercle.

- Zone de création des initiatives en nord-ouest : cette zone est caractérisée par la prédominance des échanges internes entre les membres. Les services rendus visent simultanément des besoins individuels et collectifs. La boutique produit des richesses sociales, source d'identité pour les participants, tous impliqués dans la bonne réalisation du projet poursuivi. Les acteurs réunis rendent compte entre eux de la bonne affectation des ressources, qui, à ce stade, sont généralement modestes sur le plan économique. Mais en cas de succès, le développement de l'association et de son domaine d'activité pousse invariablement l'organisation vers une crise grave, comme si le succès n'ouvrait la porte qu'à un amoncellement de difficultés toutes étrangères à la vocation initiale du projet.
- Zone de dilemme au centre : le processus de dislocation du projet initial est engagé, car les acteurs réunis au départ se transforment progressivement en agents, comme des catégories ayant des attentes divergentes à faire valoir – celles du prescripteur, de l'opérateur ou du consommateur. Derrière la vitrine de la boutique, l'atelier de fabrication du lien social est sens dessus dessous. La dimension artisanale du projet initial semble inadaptée au

(39) Nous distinguons par cette terminologie la sphère des décisions stratégiques et celle de production des activités.

nouveau contexte. L'entre-soi et l'entre-nous mis au service de la cause commune ne suffisent plus. Pour survivre, il devient indispensable de rendre des comptes à de nombreux tiers. A ce stade, l'association est fréquemment devenue employeur de personnel. Du coup, les outils de l'artisan social sont remis au profit des outils de la gestion d'entreprise et des instruments d'évaluation des politiques publiques. Le succès quantitatif et qualitatif de l'initiative collective pousse à la multiplication des échanges externes et le projet s'affaiblit tandis que les contraintes gestionnaires s'imposent peu à peu. C'est l'heure des choix difficiles.

- Zone de précarité ou disparition en sud-ouest : ici, les transformations de l'association s'imposent sans qu'une prise de conscience ait eu lieu des raisons de cette mutation. Les règles de gestion sont méconnues ou rejetées et le projet collectif, subordonné aux attentes divergentes des agents prescripteurs, opérateurs ou consommateurs, a disparu. A moins de relancer de nouvelles initiatives pour démarrer un nouveau cycle en nord-ouest, l'organisation est conduite à la précarité, voire à la disparition.

- Zone de l'alignement sur la logique marchande en sud-est : la logique gestionnaire s'est imposée et a été intégrée. Les outils de gestion de l'entreprise se sont développés ; leur force d'entraînement et leur puissance suscitent un développement quantitatif important, mais ils guident également une sorte de glissade continue du sens initial parce qu'ils sont inadaptés aux finalités poursuivies. Les critères de jugement utilisés sont ceux de la performance économique. C'est la conformité au modèle dominant de l'entreprise marchande qui est recherchée en raison de l'absence de modèle alternatif ou de la découverte des nouveaux intérêts qu'offrent les perspectives de développement et de puissance sur un marché naissant. La concurrence se développe et les agents coordonnent leurs efforts autour d'objectifs quantitatifs et mesurables de façon concrète, tandis que l'appropriation collective du projet initial s'évanouit. Les services à rendre se sont sophistiqués et se sont largement répandus en réponse à des besoins sociaux croissants. L'activité est devenue tangible, observable à partir des critères que les outils de gestion ont révélés. Cette matérialisation du service à rendre contribue à l'évaporation de la valeur sociale dudit service tout en facilitant le développement de l'organisation.

- Zone de réinvention du projet en nord-est : après intégration de la logique gestionnaire, il est recherché une nouvelle combinaison pour rassembler les agents autour du projet. L'expérience critique des outils de gestion conduit à créer une ingénierie du sens qui tente d'établir une forme productive qui mixe les attentes qualitatives et quantitatives en les subordonnant au développement du projet associatif. C'est la nouvelle organisation militante qui recherche puissance et inventivité et que nous allons décrire plus complètement ci-après.

Il est nécessaire de relativiser aussitôt après l'avoir bâti ce concept pour conserver au schéma sa valeur explicative en rejetant par avance toute généralisation hâtive. En fait, les hypothèses de déplacement de l'organisation dans chaque quadrant et d'une zone à l'autre sont innombrables et doivent

être analysées au cas par cas. L'intérêt de ce schéma est qu'il offre *ex-ante* un cadre d'analyse à partir duquel les dirigeants peuvent tenter de peser sur les forces à l'œuvre en leur offrant ainsi de nombreuses options stratégiques qui visent à mieux comprendre et agir sur l'organisation plutôt qu'à subir ses évolutions.

### **Les outils de gestion du sens**

Ce que nous voyons naître dans le quadrant nord-est, c'est une forme productive qui est à la recherche de nouveaux outils pour (re)mettre en cohérence son projet social et son organisation de production. Cette organisation veut optimiser son développement tout en respectant ses finalités et ses valeurs.

A ce stade, les outils de gestion traditionnels importés du monde marchand ou public, bien que ne véhiculant pas les finalités de l'organisation associative, se sont imposés. De cet apprentissage gestionnaire les dirigeants ont retenu le rôle puissant des outils de gestion et leur capacité normalisatrice. Le militant qui apprend à les maîtriser perçoit alors leur force de légitimation et découvre ainsi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie. Par suite, la réflexion stratégique sur le projet associatif et le processus de production des services conduisent le militant à identifier parmi quelques invariants caractéristiques ceux qui pourraient servir de support à la reconquête du sens. L'enjeu consiste à redécouvrir au cœur des services développés par l'association leur dimension cachée, leur finalité, celle qui se rapporte au projet sociétal de l'organisation, pour réaffirmer la primauté du projet.

Après une phase de tâtonnement expérimental, des normes de l'engagement militant peuvent être développées grâce au recours systématique à des outils d'une classe spécifique : les outils de gestion du sens. Ce sont des outils ou des dispositifs qui permettent d'optimiser les gestes collectifs produits par l'association : la rencontre, la vie collective, l'échange oral, par exemple. La systématisation de leur utilisation crée des rythmes, suscite des méthodes, mobilise des moyens spécifiques et oriente la recherche de résultats, puisque ces outils visent à la transformation de la situation initiale. Dans l'un de nos exemples observés, la réécriture des statuts de l'association a offert une occasion originale de loger ces nouveaux outils de gestion du sens au sein de la loi interne de l'organisation, ce qui donne aux statuts un rôle de boîte à outils : ceux nécessaires à l'élection des dirigeants, ceux qui organisent les débats internes sur le projet social, mais également les outils qui organisent le système décisionnel et arbitrent entre les différentes fonctions de l'organisation. Une fois inscrits dans les statuts, ces nouveaux outils ont toutes les chances de devenir pérennes compte tenu des coûts de sortie élevés que représenterait une nouvelle réforme statutaire. Leur emploi est également rendu obligatoire, puisqu'ils ont force de loi entre les adhérents, et leur puissance normative pourrait, selon l'usage qui en sera fait, influencer les comportements de toutes les parties prenantes au fonctionnement, sur le plan tant économique que politique

de l'organisation. Il s'agit bien d'une démarche de rationalisation à forte connotation gestionnaire, mais élaborée en vue d'associer les acteurs principaux à l'évolution de l'organisation tout en spécifiant la place de chacun. Et cette transformation porte, ici, sur l'objet social de l'organisation, ses finalités et ses valeurs. Dans d'autres cas, le travail de réappropriation du sens de l'action concernera également le ou les services produits, allant jusqu'à les réinventer complètement. Nous avons vu une association qui, au terme de la redéfinition de son projet, s'est lancée dans la transformation de sa production de services dans une direction vraiment nouvelle: les militants de cette organisation de l'éducation populaire ont conclu qu'il leur fallait passer d'une logique de l'offre de services aux collectivités locales, logique dans laquelle la banalisation de leur secteur d'activité les avait confinés, à une nouvelle logique d'accompagnement des initiatives des jeunes. Cette profonde transformation des services proposés reconfigure le positionnement stratégique et les pratiques professionnelles et militantes.

D'une façon plus générale, les outils ou dispositifs de gestion du sens qui seront inventés ont pour but de mettre au jour les dimensions cachées de la boutique de sens initiale: le sens de son projet qui est révélé par la pratique des activités proposées (rappelons-nous l'exemple du jeu de ballon). Au stade de la boutique artisanale, cette caractéristique essentielle de l'organisation militante allait de soi du fait de modes de régulation internes souples et directs. Au stade de la fabrique de sens, il s'agit de recharger en sens le projet social.

Enfin, cette introduction de dispositifs de gestion du sens ne procure des apprentissages nouveaux qu'à partir du moment où les dirigeants surmontent l'opposition entre la notion d'entreprise et celle du mouvement qui, au niveau de l'organisation, relève de la même prénotion que celle qui oppose le gestionnaire et le militant. Ils considèrent ainsi que le ou les services de l'association ne sont pas produits par deux systèmes distincts, l'un technique, l'autre relationnel, munis chacun de leur propre outillage de gestion. C'est donc dans le même processus que les deux catégories d'outils de gestion sont fondues au point où un seul système cohérent apparaisse qui sache rendre compte de la double dimension du service relationnel: sa part tangible et sa part intangible, sa part technique et sa part militante. C'est sous cette approche qu'il y a bien l'existence d'une fabrique de sens.

### **L'entreprise militante: une nouvelle utopie?**

N'est-ce pas une nouvelle forme d'organisation que révèle la boutique de sens et la fabrique de sens, comme un unique modèle régi par des principes communs, mais à des stades distincts? Nous prendrons le parti de désigner par les termes d'organisation militante cette forme productive dont la vocation est de produire de la société.

Pour décrire cette organisation associative nous approfondissons une réflexion de Claude Riveline sur la gestion et les rites dans la vie des affaires, qu'il présente dans un article de la revue *Gérer et Comprendre*<sup>(40)</sup>. Il convoque

(40) Claude Riveline, « La gestion et les rites », *Gérer et Comprendre*, n° 33, décembre 1993, p. 82-90.

Durkheim, qui postule qu'un rite nécessite une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens. Chacun des sommets de ce triangle, d'après l'auteur, requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste. L'auteur nous montre à l'aide d'exemples quelques-unes de ces tribus, leurs rites et leurs mythes : l'armée, les sports, l'école, la politique et la vie des affaires.

Pour notre part, nous avons observé que, dans le champ de l'éducation populaire par exemple, les organisations associatives qui affichent une grande cohérence entre les trois sommets de ce triangle bénéficient d'une étonnante longévité : le mythe éducatif tiré des Lumières du XVIII<sup>e</sup> siècle, les tribus de militants associatifs souvent louangés et les rites de socialisation des citoyens sont d'une grande permanence dans notre société contemporaine ! Ce qui est en quelque sorte confirmé *a contrario* par les crises successives qui affectent la puissance du mythe fondateur, comme dans le cas de la transformation des patronages en centres de loisirs, qui opposaient au XIX<sup>e</sup> siècle Dieu et la République et qui se sont centrés progressivement sur le mythe de l'enfant citoyen. Les tribus en sont tourneboulées et le risque d'implosion menace, mais la permanence des trois sommets culmine au-dessus des crises, ce qui permet aux organisations de militants d'envisager des réajustements possibles et de continuer leur développement<sup>(41)</sup>.

(41) Rousseau François, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *op. cit.*

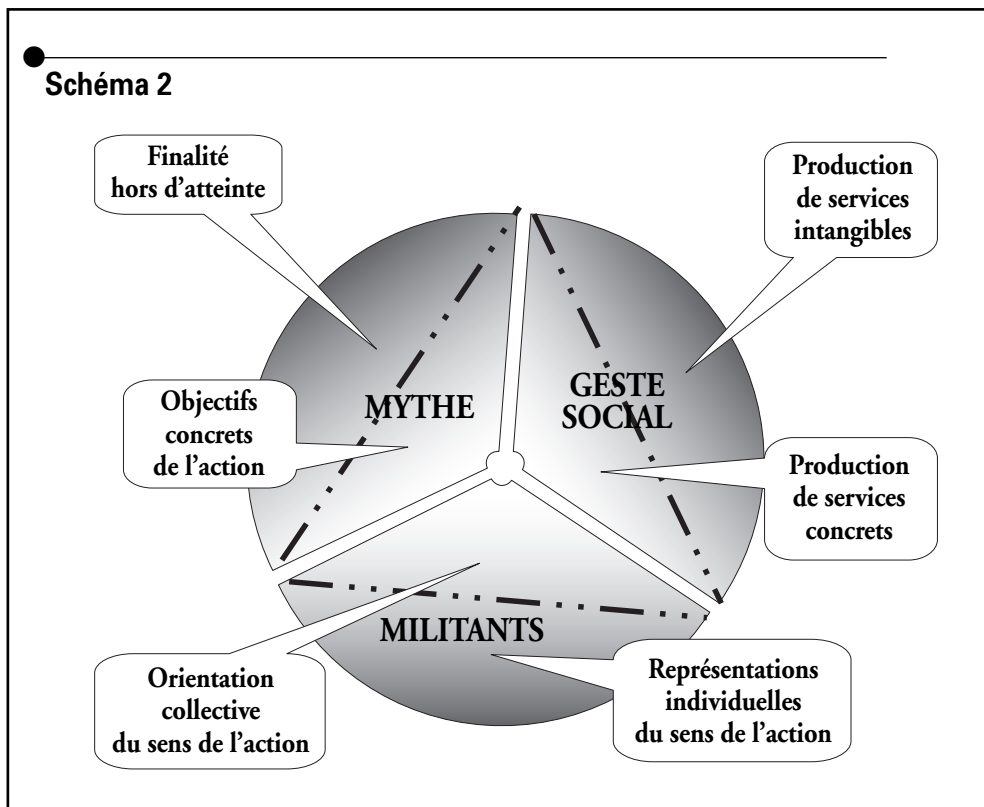
A bien y regarder, notre recherche indique que chaque élément de ce triptyque mythe-rites-tribu qui permet de décrire les organisations comporte en fait deux dimensions : une observable ou concrète et une autre immatérielle ou infinie. Les organisations d'éducation populaire reposent sur le mythe commun selon lequel l'éducation de tous est susceptible de transformer le monde. Ce mythe est bien nommé parce que sa fin n'est pas atteignable, mais il possède une face concrète : c'est celle sur laquelle on peut agir au quotidien par des actions conduites localement et qui rapprochent en quelque sorte du mythe. Ce mythe a également des emblèmes, généralement sous les traits d'un héros (ou héros), positif ou négatif selon le cas. Ici le mythe éducatif pour transformer la planète en un monde meilleur est emblématiquement attribué à Condorcet en raison de son fameux discours sur l'instruction prononcé à la Convention en 1792. Les tribus, elles, se rassemblent à la fois en raison de principes d'action intimement privés qui ne sont généralement pas évoqués et pour des motifs affichés collectivement formant un consensus objectif entre les participants : le « je » intime qui pousse à l'action collective peut être de nature philosophique, politique, religieuse ou autre ; ce « je » intime n'est que rarement partagé. Mais il y a un autre « je », plus lisible, qui ressort spontanément des entretiens avec les membres de la tribu des militants et qui se présente comme un moteur de l'action collective réunissant trois notions : le mérite lié à l'action en raison de sa difficulté ; la valorisation de l'image de soi par le don de soi ; l'innovation en raison de la dimension transgressive de l'action par rapport aux normes établies. Prises ensemble, ces trois notions

forment le carburant de l'action collective, parce que leur mise en commun est explicitement conforme à des valeurs collectives admises comme nécessaires au bon fonctionnement social et dont va bénéficier le groupe tout entier : la difficulté d'agir à plusieurs, la valorisation de l'image du groupe et la force de franchir les normes sociales. Ces trois notions offrent en fait un itinéraire de passage entre le « je » restreint et le « nous » plus large du collectif, de la tribu : elles permettent la création d'une communauté de personnes. Enfin, le système de reconnaissance des membres de la tribu repose sur des pratiques répétées, des rites, qui dans le cas de l'organisation militante forment autant de règles collectives nécessaires à la production des services. Par exemple, les centres de loisirs ou de vacances sont toujours organisés autour de la journée-type, du regroupement en classes d'âge et de méthodes d'apprentissage ludiques qui étaient détaillées et déjà mises en place à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ! Mais l'efficacité recherchée par ces gestes répétés ne vise pas seulement la bonne réalisation du service : la force des gestes réalisés a également pour but de témoigner du projet associatif au-delà des parties prenantes et donc d'influencer et de transformer les rapports sociaux à l'échelle par exemple du quartier dans le cas d'un centre social.

Convient-il de remplacer ce triptyque à la connotation anthropologique et vaguement mystérieuse par un autre, « objectifs-méthodes-équipes », qui semble lui correspondre en matière de gestion des organisations ? Selon nos travaux, la réponse est négative. Ce deuxième triangle ne révèle pas les tumultes qui agitent le quotidien du management des affaires et il sonne comme une évidence : quelle est en effet l'organisation qui ne cherche pas à accorder ses méthodes et ses personnels à ses objectifs ? L'apparente objectivité de ce second triangle n'est obtenue que par l'éviction du double sens, la dimension immatérielle qui est pourtant l'une des deux caractéristiques permettant de spécifier le service produit (l'intention éducative dans le jeu de ballon, par exemple) et que nous avons relevée comme essentielle au bon fonctionnement de l'organisation militante. Enlevez le chaud qui bouillonne au point de devenir impalpable et il reste le froid, qui est plus facile à canaliser bien qu'il ne décrive l'organisation que partiellement ! Notre recherche sur la gestion identitaire s'accommode d'une autre terminologie : le mythe, le geste, le militant (*schéma 2*).

- Le mythe est acceptable parce qu'il renvoie au conte, à l'histoire sans fin et au projet forcément inaccessible – mais dont on peut se rapprocher – de l'organisation militante. Il est le point de mire d'une aventure à vivre sur le plan personnel comme sur le plan collectif.
- Le geste est approprié parce qu'il est effectivement la marque tangible du service rendu et qu'on peut le qualifier pour mieux le préciser : geste social, geste collectif, geste de solidarité, etc. Sa dimension équivoque subsiste et les liens entre le geste et l'intention poursuivie sont alors rendus inséparables du mythe qui pousse à agir.
- Le militant, enfin, outre le fait que le qualificatif est contemporain et répandu, renvoie nettement à la notion d'engagement, d'abandon d'une

**Schéma 2**



partie de soi et de ses intérêts personnels au profit d'une cause à défendre ou à promouvoir. Le militant combat, donc il agit et commet des actes intentionnels, des gestes.

### L'exemple des Restos du cœur

Ce qui précède résulte de l'étude attentive d'un très grand nombre de structures associatives. Pour l'illustrer plus concrètement, voyons maintenant les ingrédients qui composent une organisation militante en prenant l'exemple des Restos du cœur. Cette organisation est connue et nous l'avons étudiée lors d'un séminaire de l'Ecole de Paris<sup>(42)</sup> qui y a été consacré. De plus, elle n'appartient pas au milieu des associations d'éducation populaire, ce qui permet d'illustrer par cet exemple la montée en généralisation de nos travaux.

Selon la théorie générale que nous mobilisons, rappelons que les organisations fonctionnent selon un triptyque identique : un mythe auquel des tribus qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels donnent du sens. Le mythe est le domaine du projet, de l'intention poursuivie, la tribu celui des hommes et des femmes impliqués dans ce projet, et les rites forment les activités pratiquées régulièrement et permettant de se reconnaître. Les crises et les ratages que l'on observe proviennent des désajustements entre

(42) L'Ecole de Paris du management, créée en 1993 par Michel Berry, ingénieur général des Mines, est une école sans murs au sein de laquelle chercheurs et praticiens dialoguent pour faire évoluer les perceptions de la conduite des affaires privées et publiques que se font les acteurs, les chercheurs et l'opinion publique.

ces trois pôles. Et notre recherche, en approfondissant cette théorie, montre que chacun de ces pôles comporte en fait deux dimensions : une tangible ou observable et une autre immatérielle ou infinie, plus floue et moins décelable.

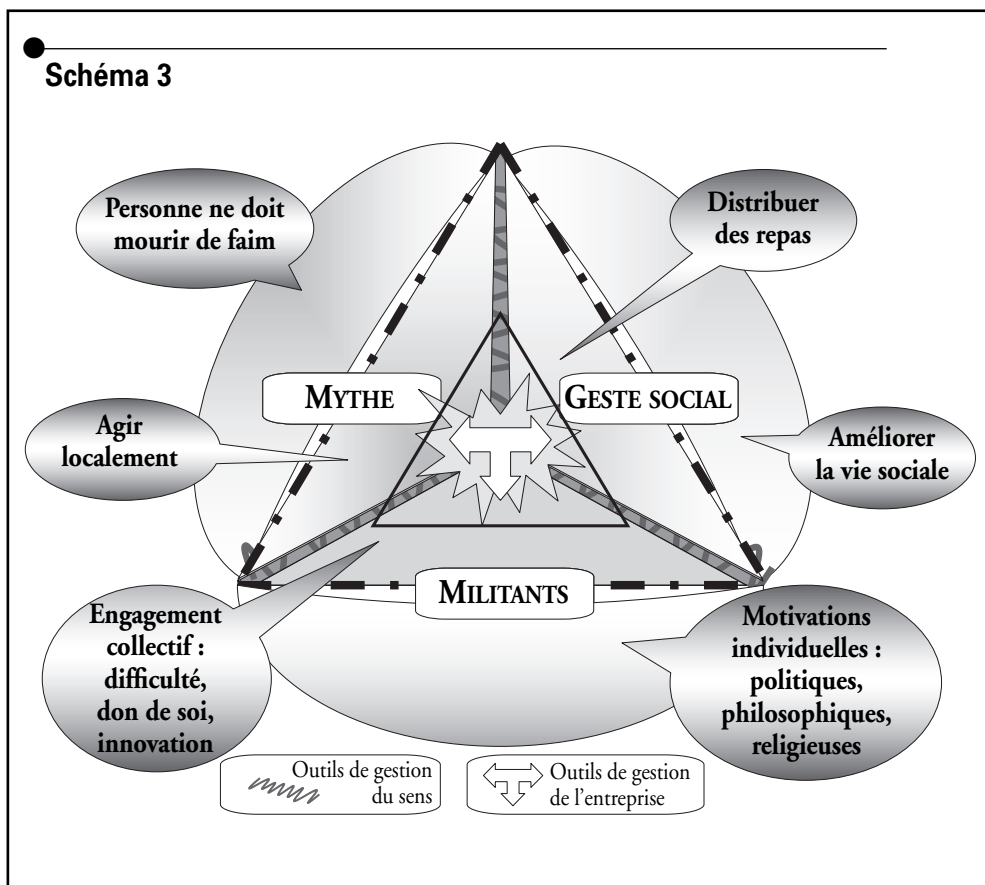
Dans notre cas, le mythe inaccessible des Restos du cœur est que personne sur terre ne doit mourir de faim. Coluche est emblématique de ce mythe par sa générosité légendaire que chacun peut imiter. Il est la référence qui permet de donner une dimension concrète au mythe inaccessible en agissant localement pour faire reculer la misère. Il appelle donc les Français à donner à manger aux plus démunis en distribuant des repas. Donner des repas, c'est une activité, un geste tangible, qui comporte une dimension immatérielle parce que la répétition de ce geste est source de vie sociale plus solidaire. Ces deux caractéristiques forment ce que nous nommons un geste social. La relation entre la dimension tangible et la dimension immatérielle du geste social s'exprime dans les modalités de mise en œuvre du geste social et ce sont ces modalités qui attestent ou non de la mise en pratique des valeurs affichées. Forts de l'idée que « personne sur terre ne doit mourir de faim », c'est-à-dire du mythe fondateur, des militants se motivent pour agir. Sur le plan collectif, ils trouvent cette action méritoire parce qu'elle est difficile, valorisante parce qu'elle exige le don de soi et innovante parce qu'elle transgresse les valeurs individualistes qui semblent se développer dans notre société. Mais au point de vue personnel, chaque militant agit également au nom de valeurs qui lui sont propres (politiques, religieuses ou philosophiques, etc.) et qui ne sont généralement pas mises en avant pour éviter tout risque de discorde. L'établissement de relations entre les normes collectives de l'engagement militant que nous observons de façon explicite dans les témoignages d'acteurs (la difficulté, le don de soi et la transgression) et les raisons personnelles d'agir qui ne sont pas évoquées spontanément en raison des risques qu'elles font prendre à la fois aux personnes et à l'action commune relève du système d'interprétation et de conviction de chacun.

Dans ce modèle de l'organisation militante, le mythe, le geste social et le militant comportent chacun deux facettes, reliées par un système d'identification pour le mythe, un système de reconnaissance pour le geste social et un système de représentation pour le militant. Notre schéma conceptualise cette organisation en représentant la partie la plus concrète de l'organisation à l'intérieur du triangle. C'est celle sur laquelle les dirigeants cherchent à agir, car elle est composée d'ingrédients observables : agir localement contre la misère en se mobilisant pour donner des repas. Mais la zone d'influence de l'organisation militante déborde ces limites internes. Bien que plus difficile à mesurer, la frontière réelle de l'organisation est représentée par le cercle extérieur. Cette zone est celle de l'impact sociétal sur lequel porte le projet explicite de l'organisation militante. Et ce sont les trois systèmes d'identification, de reconnaissance et de représentation qui organisent la porosité entre les limites concrètes de l'organisation et sa frontière réelle.



La force de cette organisation et l'entretien de son projet militant s'obtiennent par la cohérence des relations entre tous les éléments inscrits dans le cercle. Mais les facteurs de désajustement entre les différentes parties sont nombreux. Par exemple, le décès accidentel de Coluche a déplacé brutalement les frontières du mythe. Ou encore, le projet d'élargir l'activité en développant un secteur d'insertion sociale (les Relais du cœur) en plus de la distribution des repas a suscité une crise interne. De même, les raisons d'agir collectivement furent mises à mal par une importante lutte de pouvoir au sommet de l'organisation.

Au début de l'initiative, le geste social que constitue le fait de donner à manger est suffisant pour entretenir la cohérence organisationnelle. On se rassemble autour de l'idée de Coluche par la pratique régulière et ritualisée du don de repas lorsque l'hiver menace et que les fêtes de Noël approchent. Le geste social forme ainsi un lien social qui coud véritablement le mythe, le rite et la tribu. Au sein de l'organisation, ce sont les échanges internes qui dominent et qui permettent la régulation entre les acteurs autour du projet commun (*schéma 3*).



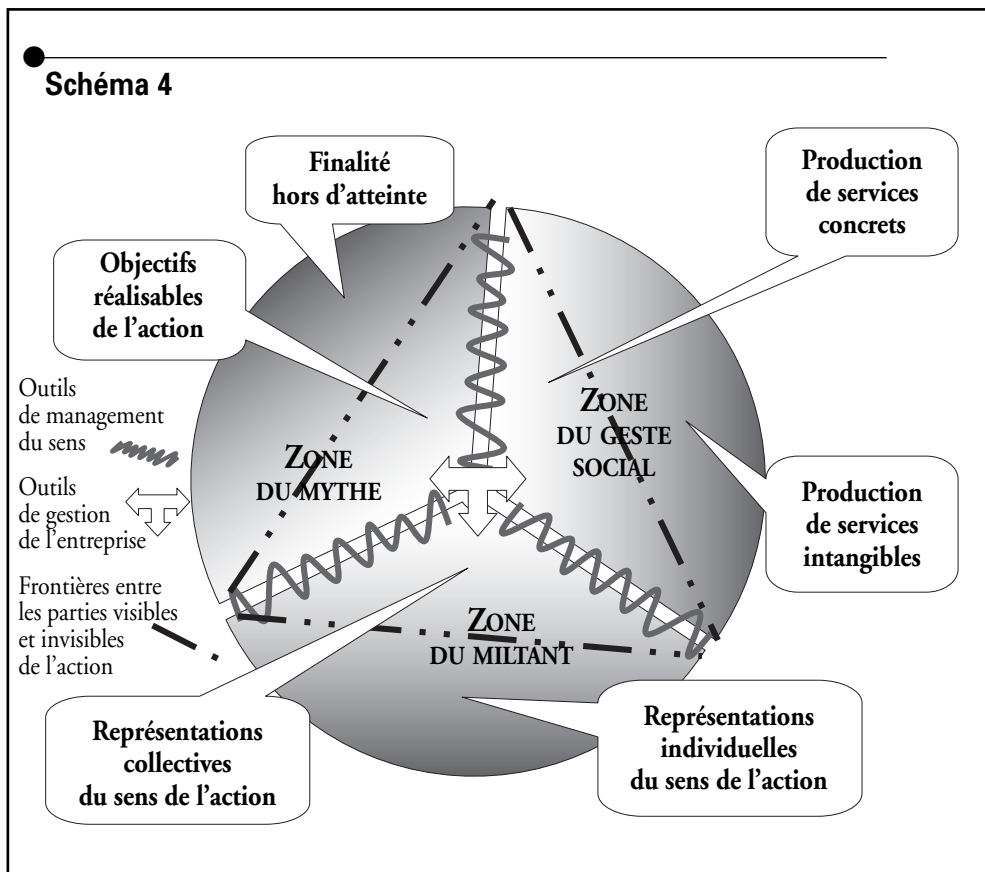
(43) Pour illustrer ce volume, notons que Servair, l'une des premières sociétés mondiales de restauration aérienne, sert 40 millions de plateaux-repas par an !

Mais le développement considérable des Restos du cœur (60 millions de repas distribués durant la saison 1996-1997<sup>(43)</sup>) accentue fortement les risques de crises. Progressivement les échanges entre les trois pôles sont moins régulés par les liens sociaux et davantage par les outils de gestion traditionnels de l'entreprise, en raison principalement de la multiplication des échanges externes et de la transformation des acteurs en agents sociaux aux attentes divergentes. Malheureusement, ces outils de gestion ne révèlent qu'une faible partie de la complexité de l'organisation. Ils procèdent d'une logique réductrice avec de nombreux défauts : on comprend volontiers que le CA, le résultat, le nombre de salariés, les moyens logistiques, et même le nombre de repas servis ou des indicateurs qualitatifs ne révèlent qu'une faible partie de la dimension concrète des Restos du cœur. Au mieux permettent-ils par exemple de comparer les Restos du cœur avec une entreprise de restauration collective ! Mais ces outils traditionnels sont incapables de rendre compte du principal : le surplus de valeur sociale que les Restos du cœur produisent. Et pourtant, ce devrait être une de leurs fonctions essentielles. C'est à ce stade que la création de dispositifs de gestion du sens s'impose dans le but de réagencer les ingrédients essentiels de l'organisation militante en vue de fabriquer du lien social.

### Les ingrédients de l'organisation militante

L'utilité des schémas qui suivent réside surtout dans la réduction du flou qu'ils opèrent et l'accès qu'ils donnent à une meilleure compréhension des désajustements et des crises possibles. En premier lieu, nous dessinons les ingrédients de l'organisation militante. Puis, nous proposons d'identifier l'agencement de ces composants aux différentes étapes de la trajectoire de l'organisation militante.

Nous avons construit une représentation de l'organisation militante comme un volume dont les limites externes rappellent que le projet de l'organisation vise à exercer une influence que l'on pourrait qualifier de sociétale. Il s'agit de l'intention du projet associatif que nous qualifions de façon générique d'*outcome* social et que l'on retrouve à l'article premier ou deuxième des statuts de l'association qui traitent de son objet ou de ses buts. Nous identifions les trois pôles du mythe, du geste social et du militant comme trois systèmes (d'identification, de reconnaissance et de représentation) plus ou moins liés et cohérents selon les trajectoires suivies par l'organisation. A l'intérieur du triangle, nous sommes dans la dimension observable et mesurable, et à l'extérieur, nous sommes dans la dimension moins tangible de l'organisation. Les frontières internes entre aspects tangibles et intangibles de chacun des pôles sont plus ou moins poreuses selon les outils de gestion privilégiés. Les outils de gestion de l'entreprise lient de façon rigide les trois pôles, mais ils n'ont prise que sur une faible surface, c'est-à-dire qu'ils ne révèlent qu'une faible partie de l'organisation et que leur capacité de régulation globale en est limitée. Les outils de gestion du sens sont présentés en soulignant leur souplesse et leur densité. Ils peuvent agir sur toutes les zones frontières des trois pôles et forment le tissage du lien social.



Voyons comment ces ingrédients s'agencent selon les stades de développement de l'organisation militante (schéma 4).

**La boutique de sens**

Au stade initial (en nord-ouest) de la boutique de sens qui va se développer, les outils de gestion économique visent à satisfaire les besoins d'échanges internes. Les surfaces au contact de chacun des pôles sont très importantes et permettent de nombreuses régulations et de nombreux ajustements grâce aux gestes sociaux produits sans qu'il soit fait appel à un outillage spécifique. Ces gestes sociaux jouent leur rôle de régulation des échanges. Cette forme idéalisée semble cohérente et compacte. De ce fait, la partie observable de l'organisation, à l'intérieur du triangle, rend compte sans difficulté, comme en filigrane, de sa zone d'influence sur les parties « invisibles » de chaque pôle. En conservant l'exemple des Restos du cœur, les gestes sociaux s'exercent à la fois sur l'expression concrète du mythe poursuivi (réduire la misère dans le quartier), sur la production de services tangibles (donner un repas) et sur le rassemblement des militants qui agissent de concert quelles que soient leurs représentations individuelles de la situation.

Au stade précaire (en sud-ouest), l'organisation ne réalise pas les transformations qu'elle subit. L'introduction des règles de gestion exogènes n'est pas admise, le plus souvent en raison des convictions des militants qui considèrent ces contraintes comme étant incompatibles avec la poursuite du projet initial. De même, les tensions entre catégories d'acteurs stimulent le clivage entre les détenteurs du projet historique et les nouveaux venus. Le mythe initial n'est pas partagé par le plus grand nombre, les services rendus sont devenus des actes techniques et les raisons d'agir collectivement n'apparaissent plus clairement. Ici, la sanction est le plus souvent économique: face aux difficultés accumulées, les ressources s'épuisent et ne permettent pas de faire face aux engagements multiples qui ont été pris devant les financeurs, les adhérents ou les militants. L'organisation est désarticulée et incohérente, en courant le risque de disparaître. Nous trouvons de nombreuses organisations dans cette situation. Après une phase de développement liée au succès des initiatives et à l'engagement passionné des pionniers, les règles du jeu sont modifiées en raison, par exemple, des contraintes qui naissent des premiers emplois créés ou de la perception de subventions dont l'usage est mal maîtrisé. Anticiper sur les ressources économiques nécessaires ou rendre des comptes conformément aux exigences que pose le développement devient impossible et conduit à de graves crises qui compromettent la survie de l'organisation<sup>(44)</sup>.

(44) Nous avons largement illustré ce stade dans les articles déjà publiés dans la *Recma*.

### La fabrique de sens

Au stade de l'alignement (en sud-est), l'organisation militante s'est beaucoup développée et situations de service et de gestion sont devenues distinctes. Les échanges externes dominent et il est nécessaire de rendre compte de l'activité à des tiers de plus en plus nombreux et exigeants. Le processus de production des services s'est transformé et la division des tâches s'est étendue. Les régulations entre les trois pôles sont obtenues par les outils de gestion de l'entreprise qui tendent à mettre en évidence prioritairement les aspects observables de la forme productive. Ce sont les échanges à l'intérieur du triangle qui font l'objet des principales préoccupations et la porosité des frontières avec les dimensions « invisibles » de l'organisation se réduit. L'organisation est à la recherche d'une cohérence nouvelle, principalement centrée sur sa production formelle, sur sa performance économique et sur ses dimensions quantitatives.

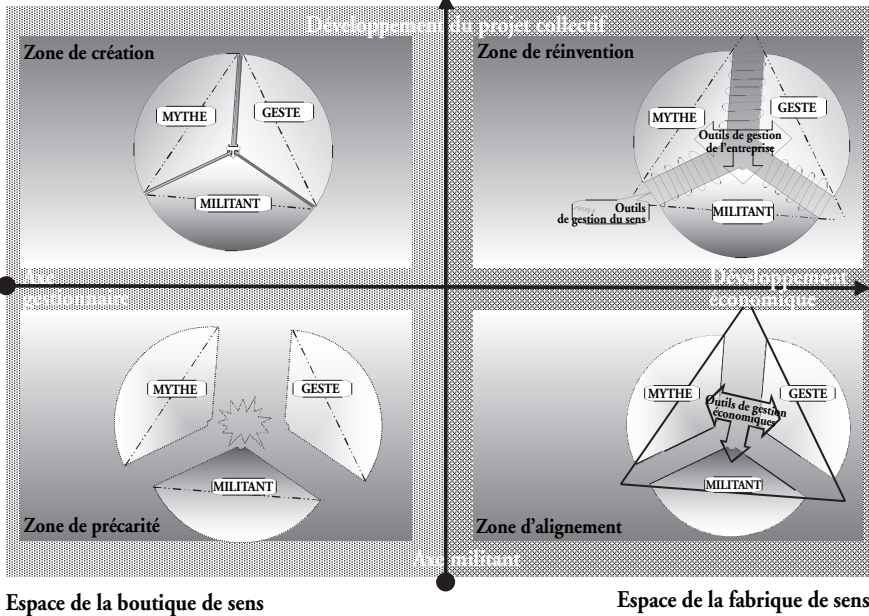
Nous pouvons rencontrer dans cette situation de nombreuses organisations militantes dont le domaine d'activité est banalisé et concurrentiel, comme dans le cas très répandu du tourisme social ou dans celui de l'insertion par l'économique, les centres d'aide par le travail (CAT) par exemple. Les valeurs du mythe initial sont moins visibles et moins entretenues. L'activité devient une fin en soi et est concurrencée par d'autres organismes, marchands ou publics par exemple, tandis que les militants ont disparu et se sont transformés en agents ayant des intérêts catégoriels à défendre: ceux des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des bénéficiaires.

Au stade de la réinvention (en nord-est), l'organisation est partie à la reconquête du sens de son action et de la vocation sociétale de son projet. Les trois pôles du mythe, du geste social et du militant ont été revisités au terme de plusieurs processus de transformation. Les dispositifs de gestion du sens inventés et mis en œuvre visent à arrimer les trois systèmes d'identification, de reconnaissance et de représentation pour rassembler et orienter l'activité des militants, rendre compte de l'*output* social et de l'*output* économique de l'organisation autour d'un projet renouvelé. La régulation que ces dispositifs de gestion du sens animent agit sur toutes les facettes de l'organisation, celles tangibles et celles intangibles. Dans cette deuxième forme idéale, les outils de gestion de l'entreprise sont bien intégrés et, à leur place, soutiennent le développement de la forme productive qui retrouve la compacité de la boutique de sens tout en s'étant développée. Du coup, le triangle qui délimite les deux parties de chacun des trois pôles est moins marqué et ses frontières sont redevenues poreuses (*schéma 5*).

## Entreprendre autrement ?

Selon nous, la désaffiliation d'un grand nombre de concitoyens devrait inciter à stimuler le développement d'activités d'un nouveau type pour

**Schéma 5**  
**Schéma du développement de l'organisation militante**



résoudre les crises sociales et un chômage massif. Contribuer à cette tâche d'intérêt général se heurte à un déficit de concepts et à l'absence d'un cadre de pensée qui soit apte à loger hors de la sphère marchande ou publique la gestion d'activités qui fabriquent du lien social.

C'est la raison pour laquelle notre contribution sur l'organisation militante a pour objet d'apporter un moyen susceptible de rendre compte de formes organisées de production autres que celles tellement prégnantes de l'organisation privée ou publique. Bien entendu, cet article appelle des travaux complémentaires que nous avons engagés. Il doit être également relativisé en le replaçant dans un contexte organisationnel plus large.

L'apport concret et utilisable dès à présent en matière de management des organisations, c'est la réponse que nous faisons à notre question centrale : comment la construction collective du sens pourrait-elle être gérée ? Parmi quelques rares chercheurs impliqués dans ce questionnement, Karl Weick a consacré tous ses travaux à ce sujet. Tout en nous inspirant de ses recherches trop mal connues, nous apportons un regard particulier en cherchant à faire progresser nos connaissances par l'étude d'organisations dont l'objectif est dédié principalement à la multiplication des liens sociaux. En mettant en évidence certaines des modalités de gestion de l'association prise comme une forme productive, ne pourrions-nous pas proposer au gestionnaire toujours soucieux d'objectivation la perspective de construire de nouveaux indicateurs du sens de son action et de conduire son organisation avec un tableau de bord mieux fourni en indicateurs de réalisation des performances ?

Nous suggérons ainsi que toutes les entreprises secrètent un *outcome* social, ce qui est observable par le surplus de relations humaines qu'une quelconque forme productive génère. Parce que notre recherche objective le mode de production de ce surplus, l'*outcome* social devient une composante du système productif et de ses performances. Dès lors, le gestionnaire peut agir sur cette dimension relationnelle de l'organisation, et le chercheur l'aider à en comprendre les ressorts. ●

## Bibliographie

**Archambault Edith**, « Les associations en chiffres », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, *Recma*, n° 12, 1984.

**Bardout Jean-Claude**, *Les libertés d'association*, Juris service, 1991.

**Berry Michel**, *Une technologie invisible*, CRG, Paris, 1983.

**Cacérés Bénigno**, *Histoire de l'éducation populaire*, Seuil, Paris, 1964.

**Centre de recherche en gestion**, *Mots croisés avec Jacques*, CRG Ecole polytechnique, mars 2004.

**Conseil national de la vie associative**, *Bilan de la vie associative 2000-2002*, La Documentation française, Paris, 2003.

**De Chergé Hilaire**, *Servir et gérer*, thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, Centre de recherche en gestion (CRG), sous la direction de Gérard de Pouvoirville, février 1992.

**Draperi Jean-François**, *L'économie sociale, utopies, pratiques, principes*, Presses de l'économie sociale, Paris, juin 2005.

**Friedberg Erhard**, « Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur », *Gérer et Comprendre*, décembre 1991.

**Haddad Laura**, « L'humanitaire et le business », séminaire « Vies collectives », *Compte rendu de l'Ecole de Paris*, séance du 15 janvier 2004.

**Ion Jacques**, *La fin des militants*, Edition de l'atelier, Paris, 1997.

**Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud**, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

**Oury Jean-Marc**, « Pour une économie relativiste », séminaire « Vie des affaires », *Compte rendu de l'Ecole de Paris*, séance du 8 janvier 1998.

**Riveline C., Roy B., Thiétart R. A.**, « De M. Allais à E. Durkheim, itinéraire d'un chercheur en gestion », soirée-débat, *Compte rendu de l'Ecole de Paris*, mars 1994.

**Riveline Claude**, « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Gérer et Comprendre*, décembre 1991.

**Rousseau François**, « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *Recma*, I<sup>re</sup> partie, n° 286, 2002; II<sup>e</sup> partie, n° 287, 2003.

**Salamon Lester M., Anheier Helmut K.**, *The emerging nonprofit sector, an overview*, Manchester, Manchester University Press, 1996.

**Tchernonog Viviane**, *Ressources, financements publics et travail dans les associations*, synthèse de recherche, Matisse-LES CNRS, université Paris-I Panthéon-Sorbonne, mai 2001.

« Socio-économie du fait associatif », dossier, *La Revue du Mauss*, n° 11, Paris, 1998.

« Les associations et le champ politique », actes du colloque au Sénat des 16 et 17 novembre 2000.