

RÉAPPRENDRE À CONTER : GENÈSE D'UN ENTREPRENEUR SOCIAL

L'ÉPREUVE DES FAITS

Une gestion efficace est-elle compatible avec un militantisme fervent ? Une association qui prend de l'importance peut-elle être dirigée comme une entreprise, sans perdre son âme ? Comment se forment les dirigeants de ces ensembles hybrides que sont les organismes sans but lucratif ? L'entrepreneur social, souvent confronté à des situations de crise, va vite comprendre l'utilité de l'apprentissage gestionnaire pour maîtriser concepts, langages et outils. Mais il va aller au-delà, car l'organisation militante se doit de transgresser et d'impliquer. Il va, pour cela, développer des dispositifs de gestion du sens. Par le récit des aventures d'un dirigeant associatif, l'auteur illustre cette recherche permanente de nouvelles marges de liberté. Mémoire de l'écrit et tradition orale : tous les moyens sont mobilisés pour une construction collective du sens, surtout quand s'accroît la distance entre un projet local et un projet de société.

PAR **François ROUSSEAU**, DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE, CHERCHEUR ASSOCIÉ AU CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION, UMR 7176 DU CNRS

Cet article s'inscrit dans une recherche empirique, entreprise par l'auteur en 1997, visant à spécifier les modalités de gestion d'organismes à but non-lucratif telles, en France, les associations (1). Sous la forme d'un récit commenté des aventures de divers dirigeants d'associations, il montre l'apprentissage chaotique de la gestion qui est le leur, et ouvre des réflexions qui battent en brèche plusieurs idées reçues sur l'opposition traditionnellement évoquée – entre gestion et militantisme.

Si l'intégration des règles et outils de gestion est incontournable, l'apprentissage qui en découle procure de nouvelles marges de liberté, qui peuvent être mises au service du développement du projet associatif. Cette proposition est illustrée par l'exemple d'un dirigeant associatif, présenté comme un militant-gestionnaire,

qui se lance à la reconquête du projet social initial de son association. Il développe des dispositifs de gestion du sens, construits à partir d'une expérience de la gestion acquise dans un contexte de crise. L'article souligne la dimension transgressive de cet apprentissage, en rappelant qu'il s'agit d'un invariant de l'organisation militante, tout comme l'est aussi la capacité à impliquer les divers acteurs dans le projet de l'association. Les nouveaux dispositifs de gestion du projet qui vont être implantés présentent les caractéristiques d'histoires structurées selon les théories du conte (ou encore du récit), dont les étapes forment autant d'événements donnant du sens à la quête poursuivie. Mais cette quête suppose que le trajet qui relie les étapes entre elles procure des apprentissages nouveaux et successifs, ce qui rend indispensable une alliance entre la tradition orale et la mémoire de l'écrit. Or, cela ne va pas de soi.

Cette reconquête du projet révèle l'émergence d'une forme productive alternative et l'existence de son corol-

(1) ROUSSEAU, François, *Gérer et militer*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique, novembre 2004.

laire en matière de management : l'entrepreneur social. Mais il existe une tension permanente entre la recherche de la performance économique et la recherche de la performance sociale ; il faut donc savoir combiner ces recherches pour inventer de nouvelles marges de liberté, dans le but de réaffirmer le projet social de toutes ces associations, quand le nombre de leurs salariés devient important. Tout cela suppose que cette nouvelle figure de l'entrepreneur social soit confortée et bénéficie d'enseignements probablement spécifiques. Mais où le management associatif est-il donc enseigné ?

La démarche suivie

Voici une vérité méconnue : en France, plus de 20 % des 27 000 entreprises de 50 salariés et plus sont, de fait, des associations (2) ! Pour survivre ou continuer à se développer, les 6 000 associations qui atteignent ce stade de développement modifient leur mode d'organisation, sous la contrainte de règles de gestion exogènes. Ces transformations conduisent fréquemment les associations à aligner leur système de gestion et de production des actions sur les modalités de l'entreprise marchande (3) – ou publique (4) – selon les domaines d'activité investis. Ce mimétisme organisationnel provoque une véritable crise en raison du renversement du sens de l'initiative collective, portée, au départ, par les militants rassemblés autour d'un projet commun : l'initiative devient prescription et le projet semble se dissoudre dans les préoccupations administratives et économiques (5). Par exemple, dans le cas très actuel du développement des services à la personne, un projet associatif, qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique, se développe désormais selon un processus d'industrialisation de services, qui prend le pas sur le projet social initial (6).

Mais cet isomorphisme (7) avec l'entreprise vaut-il nécessairement abandon des valeurs initialement portées par les militants ?

Nous suggérons que l'intégration des règles de gestion permet de créer de nouvelles marges de liberté pour l'organisation ; que l'apprentissage qui en résulte pourrait aider à la naissance d'une autre combinaison pro-

ductive, dans laquelle le projet associatif initial aurait été réinventé grâce à l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion du sens et, enfin, que cette transformation révèle l'existence d'une figure nouvelle de dirigeant : l'entrepreneur social.

Cet article s'appuie sur plusieurs de nos travaux ayant fait l'objet de publications : l'étude des patronages du XIX^e siècle à nos jours ; l'analyse comparée, à dix ans d'intervalle, de près d'un millier de centres sociaux, et un troisième matériau, constitué par les mutations d'une importante fédération d'éducation populaire durant les années quatre-vingt-dix. L'exemple présenté ici a été étudié par un chercheur occupant des fonctions de direction générale au sein de l'organisme sous étude (ce qui s'inscrit dans les traditions de recherche (8) du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique), sous la forme d'une « intervention – action » patiemment construite et peu habituelle. La restitution est construite de façon dialogique, pour faire récit et établir la bonne distance entre réflexion et pratique.

Un changement de dimension

Le développement des associations et l'obligation de rendre compte à des tiers, de plus en plus nombreux et exigeants, pèsent sur la structure des emplois et conduisent à une inflation des profils gestionnaires et techniciens issus de l'entreprise privée et des cabinets comptables. Par exemple, l'étude de la structure des emplois de près de mille centres sociaux entre 1983 et 1991 (qui comptaient à cette époque un effectif moyen d'environ 30 salariés) montrait un fort accroissement du nombre de comptables (+ 50 %), le doublement du nombre de responsables identifiés comme « cadres administratifs » et le recul très sensible des responsables de centres issus de formations à dominante pédagogique (9). Nos travaux, plus récents, portant sur le cas d'une grande fédération d'éducation populaire comptant plus de 2 500 salariés en 2003 (10), soulignent qu'à ce stade, le pouvoir de direction prend appui sur un système de gestion et un système de production des services distincts ; que la sphère décision-

(2) Selon les Tableaux de l'Économie Française de l'INSEE, il existait 27 330 entreprises de plus de 50 salariés en 2001, et Viviane Tchernonog (laboratoire MATHISSE CNRS) dénombrait 6 090 associations de plus de 50 salariés pour l'année 1999, à partir du fichier Sirène.

(3) 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 Club Méditerranée, par exemple.

(4) 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.

(5) ROUSSEAU, François, « Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », in *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA, N° 279, janvier 2001, pp. 11-25.

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

(7) DI MAGGIO, P., et POWEL, W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol 48, pp. 147-160, avril 1983.

(8) GIRIN, Jacques, « L'opportunité méthodique sur la recherche dans la gestion des organisations », CRG, 1989.

(9) ROUSSEAU, François, « L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux, quelle interprétation ? », *Travail et Emploi*, septembre 1999, p. 127.

(10) Selon le fichier Sirène, une centaine d'associations comptaient plus de 500 salariés, en 2004.

nelle recouvre les fonctions classiques des grandes entreprises regroupées en leur siège et que les structures de production des services sont territorialisées et organisées en fonction de leurs divers domaines d'activité.

Par ailleurs, à la base du projet associatif, les militants sont des bénévoles qui ont investi une grande part de leur identité dans la bonne réalisation de leur projet. Ils occupent les différents postes à responsabilité de l'organisation, depuis la prise en charge d'un domaine d'activité dans l'association locale jusqu'au sommet (la présidence d'une organisation nationale, voire d'une organisation internationale). Certains sont devenus des professionnels

salariés, au service de l'association. Dans le milieu associatif, ils sont appelés 'permanents'. Cette dénomination, que l'on retrouve dans les mouvements politiques ou syndicaux, confirme que leur statut salarial ou d'acteur rémunéré est secondaire en regard de leur engagement dans le projet associatif. Vivre de leur implication passionnée est une chance, tant pour eux que pour l'association (ou la cause) qu'ils défendent. Qu'ils soient rémunérés ou non, les militants trouvent leur satisfaction dans le triptyque que nous avons déjà décrit dans nos travaux sur les patronages : l'action est méritoire parce que difficile, valorisante parce qu'elle exige le don de soi, et innovante parce qu'elle conduit à inventer sans cesse en dehors des règles admises. Lorsque le développement de l'association conduit les militants à recruter tant des bénévoles que des professionnels, cette passion les pousse à agréger autour d'eux les personnes qu'ils auront su convaincre et impliquer dans le projet de l'association.

D'une façon simplifiée, le gestionnaire est un technicien externe à l'organisation, qui importe les règles et procédures et cherche à les appliquer, tandis que le militant est un politique issu du rang. Il est dans son rôle lorsqu'il invente de nouvelles normes, au fil du développement de l'association. Les conflits qui concernent ces deux figures, du gestionnaire et du militant, émaillent la vie des associations, alimentant l'idée – erronée – d'une opposition irréductible entre ces deux acteurs.



La capacité à impliquer nécessite un projet fort, de type altruiste, qui stimule l'engagement des individus qui le portent. (Paris, 1991)

APPRENDRE LA GESTION, DANS LA CRISE

L'apprentissage de la gestion peut, en fait, donner naissance à un nouveau prototype d'acteur : le militant gestionnaire. Parmi d'autres illustrations possibles, voici la genèse de l'un d'entre eux : nous sommes en 1989. Ce

dirigeant associatif et militant expérimenté a accepté un poste de directeur régional, dans le Centre de la France, avec mission de développer une association dont l'activité économique repose essentiellement sur deux activités : le tourisme social, par l'organisation de voyages pour des personnes âgées et l'insertion sociale de jeunes en diffi-

culté, par la formation professionnelle. Il nous relate son étonnante aventure :

«... rapidement je me suis aperçu de deux risques graves pour la pérennité de l'association : la tenue de la comptabilité était archaïque et la trésorerie, apparemment équilibrée, fonctionnait grâce à une particularité : l'activité touristique produisait une abondante trésorerie, qui était absorbée par l'activité de formation. Celle-ci, en effet, générait de très importants besoins, liés au système de conventionnement avec l'État et, donc, à ses retards de paiement légendaires. Or, l'activité touristique stagnait et l'activité de formation se développait à grande vitesse. Le banquier, confiant, avait ouvert une ligne de facilités de caisse qui permettait des ajustements jusqu'à atteindre le quart de notre budget annuel ! Du coup, le résultat d'exploitation était ramené à zéro par les agios bancaires. Brutalement, à la fin décembre, l'ordre est donné au directeur de notre agence de suspendre tout paiement nous concernant. Le tableau est dramatique : 800 000 euros de découvert chez notre unique banquier, impossibilité d'émettre le moindre chèque, 65 salariés à payer à la fin du mois et les charges sociales à décaisser le 5 janvier ! Quatre mois après ma prise de fonction, me voilà transformé, par un simple coup de fil de la banque, en probable liquidateur d'entreprise. Je convoquai alors un conseil d'administration, de toute urgence. Mais les membres du bureau, tous élus locaux, et le président, député, considérèrent qu'un dépôt de bilan était inenvisageable. À l'évidence, à la nécessité économique qui

imposait de déposer le bilan, il fallait substituer la prééminence de l'ancrage de l'association dans la vie locale et régionale... »

Il poursuit : «... C'est comme ça que j'ai appris la gestion : dans la crise. Celle-ci dura cinq ans. C'est le temps dont j'ai eu besoin pour remettre l'association en ordre de marche. J'ai « consommé » trois présidents, deux trésoriers, licencié de nombreux salariés, établi moult plans de redressement. Cela m'a permis d'apprendre le maniement de tous les outils techniques de la gestion, le droit social, le droit des affaires, etc., et de découvrir les tribunaux civils, d'instance, de prud'hommes, et administratifs en tout genre. La nécessité m'a conduit également à recruter les indispensables spécialistes compétents : un expert-comptable, un contrôleur de gestion, un avocat, notamment. Avec un seul objectif : redresser l'association en raison de son utilité et de son projet, association menacée de disparition pour de longues années sur le territoire régional en cas d'échec des négociations. La question n'était pas de savoir comment négocier un redressement mais : pourquoi négocier ? Et la réponse s'imposait : pour la pérennité du projet associatif... »

Maîtriser les langages pour être crédible

« Ce que j'ai découvert, avec le recul ? C'est que la maîtrise des outils de gestion était indispensable pour la crédibilité de mon argumentation sur notre projet face aux acteurs externes à l'association, qui avaient le pouvoir d'aider au redressement ou, au contraire, de contribuer à l'échec. Et, pour témoigner de cette maîtrise, il me fallait maîtriser leur langage. Celui des tribunaux, celui des experts-comptables et des banquiers, celui des entreprises qui étaient nos fournisseurs. Par exemple, j'ai plaidé à huit reprises, sans avocat, contre l'URSSAF, pour obtenir l'annulation des amendes et pénalités de retard accumulées. J'ai gagné, les huit fois, devant la même Présidente, et avec les mêmes arguments... Bien sûr, notre dossier était bien ficelé, sur le plan technique. Mais, à l'audience, notre propos se centra essentiellement sur la survie de nos actions éducatives en direction des plus démunis. Autre exemple : les bilans – établis rigoureusement avec l'expert-comptable – n'étaient évidemment pas fameux, compte tenu de nos difficultés. Il fallait convaincre nos nouveaux partenaires bancaires de nous accompagner. Je savais que notre banquier utilisait la méthode de scoring de la Banque de France pour apprécier le risque qu'il prenait en nous soutenant, et que cette méthode indiquait, pour chaque année audité, une très forte proba-

bilité de défaillance grave dans les trois mois. Pourtant, nous étions toujours là ! Sur cette base, j'organisais mes entretiens avec le banquier pour échanger sur la mauvaise qualité manifeste de ses outils de mesure en témoignant de leur inadéquation au secteur non-marchand. Notre capital n'est pas dans nos comptes, lui expliquais-je, mais dans nos convictions quant à l'importance de notre projet. De cette façon, nous pouvions évoquer le rôle du banquier sous son angle humain, moins habituel. Il en allait de même pour renégocier des échéanciers – jamais tenus – avec le responsable du Trésor public. Avec nos fournisseurs, c'était plus facile parce qu'en cas de dépôt de bilan, ils étaient assurés de perdre l'essentiel de leurs créances. C'était plus risqué également : soit le fournisseur acceptait des traites à 30 jours, soit nous déposions les comptes... »

Aller au-delà de l'outil de gestion

Heureusement, les militants ne sont pas tous amenés à faire face à des situations aussi difficiles. L'enseignement, ici, c'est qu'un apprentissage chaotique, subi et conflictuel modifie la place que prennent les outils de gestion dans le système de décision de l'organisation. Expliquons-nous : les travaux de Michel BERRY (11) sur les instruments de gestion et, à sa suite, ceux de Jacques GIRIN (12), de Rachel BEAUJOLIN (13) et de quelques autres chercheurs, montrent que les outils de gestion ont une fâcheuse tendance à borner l'horizon décisionnel au sein de l'organisation, en l'enfermant dans un cadre restreint par quelques principes, critères et indicateurs. Ce cadre est fourni par les outils de gestion utilisés. Malheureusement, bien souvent, ces outils ne permettent pas de rendre complètement compte de la complexité du fonctionnement de l'organisation. Pourtant, la conviction qu'ont les gestionnaires de leur fiabilité dote ces outils d'une puissance merveilleuse : ils vivent leur vie propre et deviennent des machines de gestion (14) qui imposent aux dirigeants leurs principales décisions, ce qui conduit parfois tout le monde dans le mur avec une obstination difficilement concevable.

L'apprentissage chaotique, subi et conflictuel, que nous nommerons 'apprentissage de crise', forme un processus cognitif (15). Il porte en lui une particularité, que notre exemple met en évidence : pour assurer la survie de l'organisation, notre dirigeant revendique prioritairement le sens de son action. C'est ce qui lui permet d'agir de façon singulière et à contre-courant de ce qu'indiquait « le bon sens gestionnaire », qui aurait dû conduire à déclarer l'association en cessation de paiement (16) !

(11) BERRY, Michel, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution de systèmes humains*, CRG, Paris, 1983.

(12) *Mots croisés avec Jacques*, livre hommage à Jacques Girin, CRG, École Polytechnique, Paris, mars 2004.

(13) BEAUJOLIN, Rachel, *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?* Thèse de doctorat de l'École polytechnique, juin 1997.

(14) *Mots croisés avec Jacques*, op. cit. pp. 5-9.

(15) PIAGET, Jean, *Introduction à l'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1950, p. 17.

(16) Ne serait-ce que dans le but de protéger les intérêts patrimoniaux des dirigeants.

Notons qu'au départ, il n'a de réponses qu'à la question du sens de son action, et non pas à celle de ses moyens. C'est d'ailleurs une caractéristique du militant, que nous tenons à souligner. Les moyens, il va précisément se les donner, en apprenant les techniques et le langage de ses adversaires, qu'il importe d'impliquer en les transformant en partenaires. Confronté à l'exigence de l'élévation du niveau de ses compétences gestionnaires – condition *sine qua non* de la survie de l'organisation – le militant gestionnaire découvre dans les outils de gestion traditionnels de l'entreprise à la fois leur rôle de conformation (17) et l'opportunité de les transgresser pour réussir à ré-associer autour de son projet les différentes parties prenantes. C'est cet apprentissage qui va permettre le développement et la coordination de nouvelles expertises (18). Dans cette situation, l'outil de gestion est bien à sa place dans le dispositif de décision: il est instrumenté au sens propre de ce terme, et mis au service de la finalité poursuivie, quitte à tordre l'outil, en toute conscience, manière de perturber les logiques locales routinisées (19) de la Présidente du tribunal, du banquier ou du fournisseur.

L'apprentissage de crise est donc transgressif: non pas en raison d'un souhait délibéré du militant-gestionnaire de se rebeller contre l'inflation froide de la gestion (ce qui est l'argument principalement exprimé par les militants et que nous avons pratiquement toujours entendu lors de notre recherche). Non: transgressif, il l'est par nature, parce que les outils de gestion importés du monde marchand ou public (dans notre exemple, les règles administratives, celles du calcul économique ou celles du commerce) s'imposent tout de même, bien qu'ils ne véhiculent en rien les finalités propres à l'organisation associative. Dans un environnement perturbé, le militant qui devient gestionnaire et apprend à maîtriser ces outils en perçoit la force de légitimation et en pressent le pouvoir normatif. Mais il découvre aussi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie: ici, la survie de l'association.

MILITANT, PROJET ET TRANSGRESSION

Cette caractéristique transgressive repose sur un invariant de l'organisation militante: la capacité de mobi-

lisation et d'implication des acteurs (20), laquelle est soulignée par la structure des ressources humaines des associations et leurs dix millions de bénévoles (21), qui représentent 720 000 équivalents plein temps et plus de quatorze milliards d'euros de chiffre d'affaires (22). L'intention non-lucrative de l'association et son projet social permettent d'impliquer des acteurs aux statuts les plus divers, mais dotés d'une influence forte sur l'avenir de l'association, comme les banquiers, les magistrats, les fonctionnaires du Trésor public et autres créanciers. Le supplément d'âme du projet auquel ils s'associent leur donne l'occasion d'engager leurs compétences d'une façon moins convenue, hors normes. Cette situation est couramment observée au sein du séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management (23): chaque mois, des praticiens viennent y conter leurs aventures vécues de responsables d'organisations. Leur engagement passionné est très communicatif. Associée à une cause noble, la passion conduit chacun à sortir de son univers routinier et, par ce débordement, incite à la participation. C'est ainsi que nous voyons un préfet se muer en animateur de développement local, un chef d'entreprise s'intéresser aux dégâts causés par un chômage massif, un amiral piloter une armée de secouristes bénévoles, un animateur social devenir banquier spécialiste du microcrédit, etc. Au-delà du leadership et du charisme recherchés chez les dirigeants, ce que nous identifions, ici, est une compétence de l'organisation qui repose principalement sur la nature du projet de l'association: la capacité à impliquer nécessite un projet fort, de type altruiste, qui stimule l'engagement des individus qui le portent. L'implication transgressive est, selon nous, une des « spécificités méritoires » (24) de la forme associative. Qu'il s'agisse du banquier, du percepteur ou de la Présidente du tribunal, chacun est invité à sortir des comportements stéréotypés qu'on lui attribue généralement au profit de la cause défendue par l'association en difficulté. Le militant est ici le porte-voix du projet, celui qui le rend audible, mais c'est le projet, ou une partie de ce projet, qui est partagé, parce qu'il donne du sens, à la fois à l'acteur banquier et à l'agent bancaire.

Notre analyse incite à prolonger – sous l'angle de la recherche en gestion – la réflexion de Renaud Sainsaulieu: « *L'associatif se construit à partir de deux*

millions de bénévoles en France, dont 17 % agissant hors des associations.

(17) BERRY, Michel, MOISDON, Jean-Claude, RIVELINE, Claude, « Qu'est-ce que la recherche en gestion? », *Informatique et gestion*, septembre octobre 1979.

(18) HATCHUEL, Armand, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994 (à propos d'une rationalisation orientée vers les apprentissages).

(19) BERRY, Michel, MOISDON, Jean-Claude, RIVELINE, Claude, *op. cit.*

(20) Au sens du gestionnaire, le terme acteur désigne l'individu, et le terme agent un collectif de personnes regroupées et organisées autour d'un intérêt commun.

(21) FEBVRE, Michèle, MULLER, Lara, INSEE Première, *La Vie associative en 2002*, n° 946, février 2004: selon cette étude, il y aurait douze

(22) PROUTEAU, Lionel, WOLFF, F.-C., « Le travail bénévole: un essai de quantification et de valorisation », *Économie et Statistique*, n° 373, p. 33-56.

(23) Créée en 1993, l'École de Paris du management est une école sans murs, au sein de laquelle se rencontrent chercheurs et praticiens du monde des affaires publiques et privées pour exposer des réflexions ou des expériences originales en matière de management.

(24) BLOCH LAINÉ, François, « La fin est dans les moyens », in *Économie et Humanisme*, n° 332, mars 1995, p. 147.

questions : le projet et le lien social. C'est autour d'un projet, d'une mission, d'un objectif que l'on s'associe » (25). Bien sûr, pour exister, l'organisation militante doit posséder un projet susceptible de provoquer l'engagement en impliquant d'autres agents. Mais, pour survivre, cette organisation doit intégrer également les ressources et les compétences qui lui permettent de faire montre de sa maîtrise des techniques de gestion, telles qu'elles sont généralement admises.

Mais cet apprentissage gestionnaire, mis au service de la défense du projet associatif, ne pourrait-il pas également en assurer la promotion ?

La production de sens, objet de gestion ?

Services sociaux, éducation et formation, santé, loisirs, sports et culture : ces domaines concentrent environ 80 % des dépenses, de l'emploi et du bénévolat des associations en France (26) et dans plusieurs régions du monde (27). Ces domaines 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. Pour de nombreux dirigeants, la finalité de leur organisation, bien que mise en tension par l'importation des règles de gestion, est inchangée : par exemple, les gestionnaires de plus de mille trois cent centres sociaux considèrent que la vocation de leur organisation consiste, par ordre décroissant, à : être à l'écoute des habitants ; créer du lien et de la cohésion sociale ; promouvoir les individus (28). Leur production est constitutive de capital social au sens que lui donne PUTNAM (29), c'est-à-dire considéré comme résultant d'une configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité (30) partagées par un groupe social ; ceci favorisant en même temps le développement personnel et collectif d'hommes et de femmes aux statuts et conditions sociales différents (31). Le corollaire de ces finalités est que les initiatives associatives font sens autour d'un projet qui vise simultanément l'obtention d'un surplus identitaire pour les participants et un impact sur la vie sociale, tout en produisant de multiples services aux personnes. Dès lors, l'organi-

sation militante se traduit par un système de production de services, dans lequel les effets sociétaux recherchés sont plus importants que les résultats économiques attendus. Mais selon quelles modalités ces deux productions s'articulent-elles ?

LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DU SENS

Reprenons le cas initial de notre fédération d'éducation populaire. Ses statuts en précisent le but : « *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.* » Cette organisation se définit, par ailleurs, devant ses clients – les collectivités publiques – comme un maître d'œuvre des politiques éducatives publiques (32). Elle aligne des références auprès de plus de quatre cents collectivités locales ou territoriales et gère des centres de loisirs, des maisons de jeunes, des centres culturels et sociaux, des centres de formation, de nombreux dispositifs de développement local dans des quartiers présentés comme en grande difficulté, des villages de vacances, etc.

Au niveau institutionnel, nous voyons ainsi affirmée cette double approche, d'une part du projet militant tel qu'énoncé dans les statuts de l'association et, d'autre part, de l'activité de services telle qu'énoncée dans sa brochure promotionnelle. Mais comment ajuster ces deux composantes de manière à produire, de façon cohérente, du projet militant et des services éducatifs ? Prenons par exemple les jeux de ballon dans le centre de loisirs. Cette activité 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. Ces jeux ne visent pas seulement un score entre deux équipes (même si cela fait sens, notamment pour les enfants y participant) mais également l'épanouissement physique de chaque participant, l'apprentissage de règles collectives et même l'enseigne-

(25) SAINSAULIEU, Renaud, « Avant-propos », in ROUDET, Bernard, dir., *Des jeunes et des associations*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 9.

(26) ARCHAMBAULT, Edith, *Les institutions sans but lucratif en France*, 20^e 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.

(27) SALAMON, Lester M. (dir.), SOKOLOWSKI, S. Wojciech and Associates, *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume Two, Kumarian Press, États Unis, 2004, pp. 15-60.

(28) *Un observatoire pour mieux connaître les centres sociaux*, étude, Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), Paris, février 1994.

(29) PUTNAM, Robert, *Bowling alone : The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster, 2000.

(30) « *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 PONTHEUX : *Le capital social*, Paris, La Découverte, Collection Repères, juin 2006.

(31) 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).

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

ment de valeurs morales (ce qui fait plusieurs sens possibles, distincts – ou non – pour l'animateur) ou encore la recherche d'une 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 encadré par des normes et des règles préétablies (celles de l'activité, du projet pédagogique et des statuts de l'organisation), mais suffisamment lâches pour pouvoir être, dans une large mesure, interprétées par les parties (33). 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). Il faut donc comprendre que le sens produit dans la relation de service se situe sur plusieurs niveaux, distincts mais emboîtés les uns dans les autres, à la façon des poupées russes.



En France, plus de 20 % des 27 000 entreprises de plus de 50 salariés sont, de fait, des associations! (*Association d'activités culturelles pour les enfants*)

La recherche permanente de la cohérence

La performance de l'ensemble résultera non du simple déroulement de l'activité 'jeux de ballon', mais de la recherche permanente de cohérence entre ces niveaux et donc de leurs inter-relations, ce qui va être la mission essentielle des dirigeants. Cette description, assez bana-

le pour les adeptes de la pédagogie active, correspond à une structure d'équivalence mutuelle telle que WEICK la décrit (34): les différentes parties prenantes au 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'actions n'est pas menacée alors que les attentes de chacune d'entre elles peuvent varier sensiblement: tel animateur mettra l'accent sur le respect des règles collectives, tandis que tel autre s'attachera au développement psychomoteur (et ainsi de suite...). Et, plus on s'éloigne du terrain de jeu, plus les représentations se-

ront nombreuses, tout en restant circonscrites, idéalement, à l'objet statutaire qui fonde l'organisation. C'est donc la cohérence dans le système de production, la

(33) GIDDENS, Anthony, *La Constitution de la société*, Paris, 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 réursive.

(34) WEICK, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House, 1979, p. 98.

construction collective du sens ou *collective sense making* (35), et non la construction du sens collectif qui est au cœur du projet de ces organisations. Du coup, l'apport de l'activité 'jeux de ballon' n'est pas principalement dans le résultat économique. Pour témoigner au plan de l'action locale de la cohérence du projet général de l'association, 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 spatio-temporels distincts.

Si la gestion consiste en un agencement de moyens spécifiquement organisés en fonction d'un but, il peut y avoir un point de vue de gestionnaire sur cette activité 'jeux de ballons'. Le surplus produit 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. Se pose évidemment la difficile question de l'évaluation de la performance de ce type de projet : le sens produit (considéré comme un effet) n'est pas aisément évaluable, car il faudrait organiser des études d'impacts lourdes et sans doute impossibles à valider sérieusement. Mais les modalités selon lesquelles il y a production de sens au sein des projets d'actions locaux (et entre les différents niveaux de projets) sont évaluables en tant que processus : chaque niveau de projet (la séquence de jeux, la journée d'activité, le séjour d'un enfant en centre de loisirs, etc.) peut être décomposé en objectifs, moyens et méthodes, des critères et des indicateurs renseignant sur le degré de réalisation des objectifs.

Dès lors, il s'agira de comprendre, au sein de ce modèle d'organisation, les relations, interactions et processus de construction des projets. Mais la complexité déjà évoquée de cette double activité de production de projet et de services sera encore augmentée par le développement de l'organisation et sa transformation. L'allongement de la « distance » entre le projet local de la séquence 'jeux de ballon' et le projet de société, tel qu'exprimé dans les buts de l'association, pose d'importants problèmes de coordination. Le stade de la grande association une fois atteint, il faudra donc répondre à une nouvelle question : s'il existe bien une forme productive dédiée à la construction du sens, quels en sont les outils de gestion ?

REDONNER DU SENS AU RASSEMBLEMENT

Retrouvons le témoignage d'un des dirigeants de la fédération étudiée et qui, avec d'autres, a décidé de réinvestir ses compétences de gestionnaire dans le renforcement

(35) WEICK, Karl E., *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995, p. 27.

du projet de l'association. La préparation d'un congrès important, qui marquait symboliquement le cinquantième anniversaire de la fédération, servit d'apprentissage. Les grandes organisations syndicales, religieuses, militaires, politiques ou associatives ont l'habitude de réunir leurs militants et sympathisants à l'occasion de ces commémorations importantes. Cette tradition festive vise le plus souvent à galvaniser les troupes et à amplifier la communication des idées et des projets émanant des instances supérieures. Le constat fait par nos dirigeants était que ces grands rassemblements rituels avaient perdu de leur sens, parce qu'ils ne procuraient plus vraiment d'apprentissage et parce qu'ils se limitaient, de plus en plus, à leur dimension conviviale. Qualifiés le plus souvent de « grand-messes », leur rôle mobilisateur ne perdurait pas longtemps et leur coût important perdait dans ces conditions sa justification. Pourtant, considérant leur prégnance dans l'identité de la fédération, ils vont décider de ne pas supprimer ces pratiques collectives, mais au contraire de les amplifier, tout en leur redonnant du sens.

« La préparation du 25^e Congrès nous a donné l'occasion de nous mobiliser autour de la réécriture du projet éducatif de la fédération. L'idée, c'était qu'il fallait mobiliser les élus et les salariés autour de l'écriture d'un nouveau projet fédérateur qui tienne compte des deux grandes évolutions qui avaient transformé l'organisation : la professionnalisation de nos activités et l'impératif d'une gestion rigoureuse. L'approbation du nouveau projet éducatif par les congressistes est venue clôturer un imposant travail collectif, qui rassembla, à quatre reprises et pour deux journées à chaque fois, plus de 400 participants originaires de toutes les régions de France. Chaque rassemblement avait une vocation spécifique, des objectifs concrets de production et une fonction de validation des travaux antérieurs. Entre ces périodes, une équipe mixte de dirigeants et de cadres intermédiaires s'était constituée en différents groupes de travail pour approfondir les sujets abordés au cours des réunions plénières : définition du métier, du système de valeurs, identification des domaines d'activité et des méthodes spécifiques de mise en œuvre des actions éducatives. Ce projet a été réussi et apprécié. La publication finale, imprimée avec soin comme un livre au format d'une BD et largement diffusée, a connu un important succès, et sert régulièrement d'ouvrage de référence, dans tout le réseau. »

« Au rôle traditionnellement mobilisateur de ces rassemblements s'ajoutait une ambiance qualifiée de 'studieuse' par beaucoup de participants, ce qui était nouveau. Je pense que les travaux intermédiaires, entre deux rassemblements, entretenaient les motivations, en signalant les avancées réalisées dans l'écriture collective du projet. De même, la nécessité de produire un nouveau projet éducatif à faire valider par les 1 200 congressistes constituait un enjeu mobilisateur pour tous les participants. Du même coup, l'idée qu'un progrès collectif était possible, que des apprentissages nouveaux pouvaient avoir lieu, devenait réaliste. Peu à

peu, c'est une véritable méthode qui va commencer à émerger, à partir de cette expérience. »

La méthode qui émerge utilise le fonds identitaire de l'association pour obtenir l'implication et la participation des acteurs. Les dirigeants ajoutent explicitement la recherche d'efficience, comme en témoignent la réalisation de travaux intermédiaires et le souhait de faire constater la progression des apprentissages de l'organisation lors de chaque étape franchie collectivement. Cette démarche est centrée sur le projet de l'association, ses valeurs – ce qui renvoie au militantisme – mais également sur la mise à jour de ses savoir-faire, de ses domaines d'activité et de son métier, toutes choses qui sont la marque de la gestion entrepreneuriale. Nous voyons ici la volonté d'installer ce que nous pourrions nommer des 'normes de l'engagement militant' : des objectifs et des moyens, un rythme, une méthode qui constituent autant de principes directeurs, que les dirigeants cherchent à implanter dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Il s'agit bien d'une démarche de rationalisation à forte connotation gestionnaire, mais élaborée en vue d'arrimer le projet social et les services offerts par la construction collective de sens.

Oser toucher à la charte fondatrice

Les dirigeants ne vont pas s'arrêter là :

«... Cette sorte de mécanique naissante de l'engagement militant sera expérimentée une nouvelle fois, le nouveau président ayant lancé l'idée d'une refonte du projet politique de la fédération. Cinquantenaire, la première charte élaborée par les fondateurs d'alors ne constituait plus une référence pour les équipes œuvrant quotidiennement sur le terrain. Il s'agissait de reconstruire un discours mobilisateur et actualisé sur les problématiques de l'éducation et de la jeunesse. Après un important travail de recherche documentaire réalisé par deux ou trois dirigeants afin de cadrer les travaux, nous avons organisé un séminaire de dirigeants réunissant les principaux cadres salariés et les élus. Une première synthèse de ces travaux a été diffusée à 400 militants lors d'une rencontre nationale qui fut consacrée essentiellement à ce sujet. Après critiques et améliorations du texte, nous avons recruté un journaliste pour tenir la plume lors de versions successives, largement diffusées et débattues durant des rencontres qui ont été organisées localement par les militants en France et même dans nos réseaux africains, qui se sont réunis pendant plusieurs jours à Bamako. Peu à peu, une nouvelle déclaration de principes a pris forme et... neuf mois plus tard le résultat était là : près d'un millier de personnes avaient participé, peu ou prou, à la rédaction de la nouvelle déclaration de principes de la fédération. Pour rehausser la valeur symbolique de ce nouveau texte et l'inscrire dans une histoire mythique conforme à nos valeurs, nous avons présenté solennellement la nouvelle déclaration, devant caméras

et invités, dans le café parisien où Jaurès fut assassiné, en hommage à son célèbre « discours à la jeunesse ». Dans la nuit, une équipe a monté le film qui relate cet événement, et la vidéo fut projetée dès le lendemain devant plusieurs centaines d'élus, salariés et militants, avant d'être validée lors de l'assemblée générale du mois de juin. »

Dans cette aventure rédactionnelle, que nous avons pu observer et accompagner, les progrès collectifs semblent importants : de nombreux salariés ou élus découvrent que l'organisation nationale dans laquelle ils inscrivaient une partie de leurs activités quotidiennes était munie d'un projet plus large que celui auquel ils participaient concrètement au plan local. Le travail collectif jouait un rôle de réactivation du processus d'adhésion et d'implication dans le projet de société idéaliste qu'entend promouvoir cette organisation. Pour les participants, cette action était difficile (écrire collectivement un texte qui soit, à la fois, idéaliste et concret), et le résultat était donc méritoire ; elle était valorisante par la mise en scène de tous les contributeurs, qui venaient bénévolement lors des rassemblements ; elle était également innovante et audacieuse, puisqu'il fallait oser réécrire, comme les fondateurs l'avaient fait en leur temps, un texte actualisé, ce qui procurait le sentiment de toucher aux dogmes fondateurs, même si la majorité les avait oubliés ou ne les connaissait pas. Le mérite, le don de soi et la transgression se retrouvent, ici, tels que nous les avons décrits dans notre étude antérieure sur les patronages. Ce sont des caractéristiques invariantes de la mobilisation des militants, que nous retrouvons dans toutes nos observations de terrain.

NOUVELLES NORMES, NOUVELLES PRATIQUES

Mais, en dehors du texte lui-même, cette expérience n'apporterait aucun changement structurel dans l'organisation, si elle restait sans suite et si elle ne constituait pas un mode de management pérenne et spécifique. La question que se posent alors les dirigeants est : comment garantir que le nouveau projet de la fédération soit bien mis en pratique par tous les acteurs de l'association, tous les jours, dans leurs activités de service ? (36)

« L'un des enjeux, que soulignait le nouveau texte, était la rénovation de notre métier, qui devait passer d'une logique d'offre de services aux collectivités locales – logique dans laquelle le développement et la banalisation de notre secteur d'activité nous avaient confinés – à une logique d'accompagnement des initiatives prises par les jeunes. Ce positionnement remettait fortement en cause nos pratiques militantes et professionnelles antérieures. Nous nous sommes lancés dans la transformation de notre production de services en remplaçant, peu à peu, le

(36) Mettre le projet éducatif en actes, document interne de la fédération, avril 2002.

modèle – cinquantenaire – du club de jeunes par un modèle de pépinière d'initiatives (37), ce qui réinstallait une cohésion entre notre projet social et nos réalisations locales. Pour avancer, nous avons décidé de faciliter l'appropriation de la nouvelle déclaration par les salariés eux-mêmes, en vue de réfléchir aux pratiques professionnelles à mettre en œuvre. Pour rendre ce texte plus proche de tout un chacun, nous en avons réalisé une nouvelle édition, en intégrant des interviews de salariés sur le thème des valeurs qui les animent et les poussent à s'impliquer au quotidien. Puis un guide méthodologique a été créé et des groupes de salariés et de cadres se sont constitués, en vue de trouver les moyens concrets permettant de mettre en application les intentions énoncées par la déclaration. Notre projet consistait à créer une dynamique d'accompagnement, visant à aider à la mise en place de ce nouveau positionnement. »

Cette description rapide (elle ne rend pas suffisamment compte des nombreuses difficultés de l'exercice) témoigne d'une réelle volonté d'inscrire de nouvelles normes professionnelles dans les pratiques des acteurs locaux, par la déclinaison opérationnelle du projet de l'association. Les mesures prises pour accompagner le projet et provoquer des changements importants dans l'organisation forment des dispositifs de gestion du sens. Il s'agit de s'appuyer sur la multiplication de liens interactifs entre valeurs individuelles et valeurs collectives pour établir de nouvelles normes internes concernant tous les aspects de la vie militante et professionnelle, et que tant le projet éducatif que la nouvelle déclaration de principes doivent garantir.

Pour aller encore plus loin, la fédération s'est lancée dans la réécriture de ses statuts et de son règlement intérieur en recourant à la même méthode, consistant à optimiser les gestes collectifs traditionnellement produits par ce type d'association, comme la rencontre, la vie collective, l'échange oral..., en vue de produire des résultats concrets, sous la forme de nouvelles normes à appliquer au sein de toute l'organisation.

Opération « Le chemin démocratique »

Au terme d'une année assez tumultueuse, qui vit une des structures régionales faire sécession, et après un nombre considérable de réunions décentralisées et de travaux intermédiaires qui avaient donné lieu à la rédaction de projets successifs, les nouveaux statuts, bien que remettant en cause des rentes de pouvoir existantes, seront approuvés à une large majorité des mili-

tants, puis validés par le Conseil d'État (38). L'opération, baptisée « Le chemin démocratique », avait pour ambition d'établir un parcours susceptible de rénover les instances de représentation et de décision, en les rendant accessibles au simple usager occasionnel d'une activité locale. Il s'agissait de revisiter les pratiques militantes antérieures, qui réservaient le débat et le pouvoir interne à un nombre d'acteurs trop limité, la difficulté étant que les nouvelles règles devaient être approuvées par référence aux anciennes! Pourtant, les différentes parties prenantes seront redéfinies en intégrant les simples usagers (non adhérents) et des associations de fait (39) au système de représentation; le système électoral sera complètement réformé, avec l'apparition de votes individuels à bulletins secrets, de nouvelles règles de désignation des délégués et de leurs mandats, etc.; des organes de conseil seront créés pour associer les salariés, les bureaux des structures régionales et les élus financeurs au bon fonctionnement de l'association; les attributions du bureau, du conseil d'administration et des cadres dirigeants seront précisées, etc. En fait, les règles de la gouvernance, revues de fond en comble, seront inscrites dans la loi interne de l'organisation (les statuts et le règlement intérieur). Compris comme des dispositifs de gestion du sens, ces changements indiquent la volonté des dirigeants d'inventer et de remettre au premier plan de nouvelles régulations internes autour du projet réactualisé, en vue de le promouvoir durablement et de garantir une cohérence entre tous les niveaux de l'organisation (40).

Mais, dès lors, sous quelle forme ces dispositifs de gestion du sens apparaissent-ils au sein de l'organisation?

De nouveaux bagages, en vue de nouvelles aventures

Thierry BOUDÈS propose une démarche originale de management des projets de l'entreprise, en prenant appui sur l'homologie existant entre la structure du récit telle qu'elle existe de façon ancestrale et les différentes étapes du cycle d'un projet. Son hypothèse est que, dans l'entreprise, la force managériale des projets réside dans le fait qu'un projet fait récit. « *Les réseaux de relations issus des projets sont liés au sentiment d'avoir participé à une histoire forte [...] L'une des grandes fonctions des récits est d'attribuer du sens à l'expérience, grâce à la chronologie des expériences et à leur configuration, c'est-à-dire grâce à l'organisation des événements au-delà de la chronologie* » (41).

(37) Ce nouveau concept de pépinières d'initiatives, élaboré à partir de plusieurs expérimentations locales, obtiendra le Prix de l'Initiative au Salon des maires de France, en 2003.

(38) S'agissant d'une fédération reconnue d'utilité publique, la procédure de révision des statuts est particulièrement encadrée par l'Administration.

(39) C'est-à-dire des associations non déclarées en Préfecture, librement constituées entre militants.

(40) Nous passons volontairement sous silence les enjeux de pouvoir plus personnels que ce type de démarche révèle, parce qu'ils ne sont pas au cœur de notre réflexion.

(41) BOUDÈS, Thierry, « Du reporting au raconting dans la gestion des projets », Séminaire Vie des Affaires, 13 janvier 2000, compte rendu de Sylvie CHEVRIER, in *Annales de l'École de Paris* - Vol. VII, Paris, 2001.

Les dispositifs de gestion du sens, tels que nous venons d'en donner quelques exemples, ne sont-ils pas d'une part des projets, d'autre part des histoires fortes? Dans le cas des associations étudiées, ce n'est pas l'activité produite qui fait sens, mais son enchâssement dans d'autres activités éducatives mises au service d'un idéal commun, d'une finalité éducative; et la gestion de toutes ces activités est organisée sous la forme de gestion de projets: avec des objectifs, un état des lieux, des moyens, une perspective de transformation de la situation existante, une progression et, donc, des apprentissages qui vont forcément se heurter à de nombreux obstacles, qu'il faudra bien sûr contourner, et, à la fin, l'espoir d'un résultat. Mais avant d'être des projets, il s'agit d'histoires. Des histoires fortes, qui visent à susciter l'implication ou l'engagement des participants dans des aventures collectives mises au service d'un but commun, tout en permettant à chacun de construire un morceau de sa propre histoire. Vivre une aventure, grande ou petite, à la fois au plan collectif et individuel: c'est ce que proposent localement les associations éducatives, selon un processus structuré et guidé par le projet associatif.

Or, ces deux dimensions identitaires se sont affadiées lors des étapes de l'apprentissage gestionnaire, au point que les activités – devenues porteuses de leur propre finalité – deviennent des histoires sans suite. Mais la réinvention de l'organisation, que les nouveaux dirigeants veulent opérer, repose sur la fabrication de nouvelles histoires: le projet éducatif, la nouvelle déclaration de principe, le nouveau fonctionnement statutaire se débattent et s'écrivent comme autant d'incitations à s'engager dans de nouvelles aventures. La recherche délibérée du ré-arrimage du projet social et des prestations de services (afin de renforcer le projet global de la fédération) a rendu nécessaire une formalisation tant des méthodes que des apprentissages.

Mais que permet cette formalisation? Que modifie-t-elle dans le processus de production des actions?

Une bonne histoire, comme un bon projet, repose sur des étapes précises qui s'enchaînent les unes aux autres, de façon cohérente, en vue d'un dénouement espéré. Et dans toutes les méthodologies de projet, les apprentissages constatés servent de point d'appui au lancement des projets suivants. Dit autrement, ce sont de nouveaux bagages, en vue de nouvelles aventures! Mais cet apprentissage, tiré de l'expérience mise en commun avec d'autres, enrichit également les cartes cognitives des participants et interagit avec tous les niveaux de cette structure d'équivalence mutuelle qu'est l'organisation militante. L'hypothèse sous-jacente est que l'histoire, vécue collectivement et selon des cycles institués, fait émerger le sens. Il ne s'agit pas ici du sens de l'histoire racontée après coup, mais du sens de l'expérience en train d'être vécue. N'est-ce pas cette expérience qui représente le dispositif de gestion de référence de l'organisation militante? Ces histoires vécues sont enactées au sens de VARELA (42): l'action domine les représentations de chacun et les apprentissages que l'on y réalise

permettent l'interprétation de l'organisation tout entière ou de la partie de celle-ci qui est interprétable par le militant, quelle que soit la position qu'il occupe dans le système.

Aux histoires sans suite, considérées comme coûteuses et peu productives, mais qui étaient inscrites dans la tradition et l'identité de l'organisation collective, les gestionnaires-militants ont voulu faire succéder des rassemblements collectifs, qui produisent des progrès constatables par les participants et qui ouvrent la voie à de nouveaux projets à mener; comme des histoires sans fin...

DU GRIOT ET DU SCRIBE

Les dirigeants introduisent une innovation importante dans le mode de production des actions: il s'agit du renforcement de la tradition orale par le passage à l'écrit. Expliquons-nous: de façon quasi systématique, nous avons entendu, comme première revendication des militants bénévoles et salariés, un fort appétit de rencontre. Le besoin de s'exprimer, d'être écouté, d'échanger et d'écouter à son tour suscite l'organisation des rencontres et des événements qui marquent la vie collective de l'organisation. Dans l'esprit du capital social, la production de richesses sociales repose sur la multiplication des échanges sociaux entre les partenaires de la vie associative. Mais, quelle que soit la qualité de ces échanges, leur bénéfice éventuel reste individuel, particulièrement dans une grande organisation. La tradition orale trouve ici des limites. Si elle n'est pas entretenue avec la rigueur nécessaire, cette pratique orale des échanges sociaux risque de déborder, sans provoquer de nouveaux apprentissages collectifs. L'échange oral est alors discrédité, et considéré par les dirigeants comme un bavardage, peut-être vaguement anxio-lytique, mais peu efficace et, surtout, très coûteux.

Si les paroles s'envolent et que les écrits restent, le passage de l'oral à l'écrit peut apparaître comme une menace, une réduction de liberté, dans le meilleur des cas. Il représente en effet un risque d'être jugé sur de nouveaux critères, plus sélectifs et rigoureux, alors même que, dans le milieu associatif, plus qu'ailleurs encore, la prise de parole dans le collectif est un marqueur identitaire fort et relativement accessible. Du coup, les militants s'expriment volontiers oralement, mais ils rechignent à prendre la plume. D'ailleurs, qu'il s'agisse de l'écriture du projet éducatif, de celle de la nouvelle déclaration ou encore de celle des nouveaux statuts, nous avons souvent constaté l'absence de contributions écrites provenant de tel ou tel militant. Par contre, des commentaires, vifs et nombreux, ont toujours été exprimés oralement. En identifiant précisément des

(42) VARELA, Francisco J., *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Éditions du Seuil, 2^e édition, 1996, p. 93.

personnes dont le rôle était de tisser du lien, sous la forme d'écrits successifs qui recueillaient les paroles et les synthétisaient, les mettaient dans une forme pacifiée pour les personnes mais respectant néanmoins les termes du débat, la controverse était entretenue, sans qu'il y eût de remise en cause personnelle des orateurs (43). L'expression orale trouvait dans sa mise par écrit une forme de mémorisation et d'amplification. Cette tâche – ardue – était une vraie nouveauté, qui guidait également les progressions entre chaque étape pour donner le sens de l'histoire. Le fait de partir d'une proposition rédactionnelle nouvelle à chacune des rencontres constituait un apport important, source de valorisation des participants, tout en contribuant à la recherche d'efficacité collective voulue par les dirigeants.

Selon un des dirigeants, c'est précisément cette insuffisance de la tradition orale à transporter et faire connaître les ambitions du projet de la fédération qui expliquait la faible pénétration des idées promues par les militants de l'éducation populaire dans le débat public. À partir de ces premières expériences où l'écrit avait servi de support à la tradition orale du débat, une nouvelle ambition pouvait naître: mettre au jour et diffuser les secrets de fabrication, les savoir-faire des praticiens, grâce à la production d'écrits, en utilisant les mêmes méthodes. Une politique éditoriale nouvelle sera créée (44). Outre faire connaître et partager les bonnes pratiques, avec un souci de mutualisation et de promotion, il s'agit pour eux d'apprendre à conceptualiser ces pratiques et d'en déduire des idées nouvelles, qui serviront à développer la sphère d'influence de la fédération. Il semble bien que le militant-gestionnaire, après avoir appris à compter, se soit mis à apprendre à conter! C'est en quelque sorte l'alliance du scribe et du griot, pour à la fois perpétuer et transformer le sens de l'histoire!

L'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Nous assistons à la naissance de dirigeants qui souhaitent créer une forme productive dont le projet et l'organisation soient en cohérence. De l'apprentissage gestionnaire, les dirigeants ont retenu le rôle puissant des outils et leur capacité normalisatrice. La réflexion sur leur propre organisation les conduit à identifier, parmi quelques invariants de l'organisation militante (dont la transgression et l'implication), ceux qui pourraient servir de support à la fabrication de dispositifs de gestion du sens. Il s'agit d'introduire un mode de gestion dans lequel les projets soient structurés

comme un continuum d'histoires vécues et où l'écrit joue un rôle spécifique pour connecter les étapes entre elles, ce qui pourrait être qualifié d'apprentissage organisationnel.

Le grand nombre d'organisations militantes qui entrent dans le cadre de notre analyse incite à se poser la question du profil de leurs dirigeants. Existe-t-il une figure spécifique, qui réclamerait des attitudes et des capacités professionnelles, pour partie distinctes de celles enseignées au sein des grandes institutions dédiées à la formation de nos dirigeants? Pour qualifier le militant-gestionnaire de l'organisation militante, nous retiendrons deux points que notre recherche a mis en évidence:

- la dimension collective dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant, qui implique des savoir-faire spécifiques pour associer les parties prenantes au projet;
- la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale. En tant que réalité incontournable, cette tension suppose de combiner ces deux forces sans les nier, tout en recherchant des marges de liberté nouvelles pour le projet social.

Nous retiendrons ces deux principaux aspects comme des caractéristiques du profil de l'entrepreneur social, sous la version du militant-gestionnaire. Ces deux aspects supposent que ce militant-gestionnaire ait des compétences spécifiques, mais aussi une identité ancrée de façon particulière pour agir efficacement sur le système productif au moyen de la construction d'outils de gestion du sens, tels que ceux dont nous avons montré certaines des caractéristiques. On comprend alors la nécessité d'accompagner le fort développement de ces organisations associatives en multipliant des formations de haut niveau pour les futurs cadres et dirigeants de ces organisations. Dans cette perspective, nous proposons de qualifier d'entrepreneur social le dirigeant doté des compétences nécessaires pour promouvoir et développer un mode de production de biens et de services spécifiques: ceux à valeur ajoutée sociale, économiquement viables et conformes aux valeurs du projet de l'organisation. Cet entrepreneur social devrait trouver dans son cursus de formation, en plus des matières traditionnelles de l'enseignement en gestion, celles qui restent largement à préciser et qui concernent la production et la gestion du sens, l'association des parties prenantes, la valeur ajoutée sociale (pour ne citer que quelques exemples).

Au sein de ces entreprises associatives, dont l'importance ne cesse de grandir, rompre l'opposition entre le gestionnaire et le militant, et montrer des voies pour entreprendre autrement, ne serait-ce pas une belle façon de continuer à raconter sérieusement des histoires utiles à la cohésion sociale? ■

(43) Par contre, les rédacteurs ont souvent eu besoin d'être réconfortés, tant les débats ont été vifs!

(44) Lancement d'une collection « Les Essentiels », embauche d'une personne chargée des relations avec la presse, création d'un nouveau magazine destiné aux adhérents, publication d'articles spécialisés dans les revues professionnelles, collaboration à des ouvrages collectifs, etc.