



HAL
open science

La crise de modernisation d'une association de solidarité internationale : la dimension institutionnelle associative à l'épreuve des logiques contemporaines de gestion

Delphine Vincenot

► To cite this version:

Delphine Vincenot. La crise de modernisation d'une association de solidarité internationale : la dimension institutionnelle associative à l'épreuve des logiques contemporaines de gestion. Sociologie. Université Paris Cité, 2021. Français. NNT : 2021UNIP7050 . tel-03588937

HAL Id: tel-03588937

<https://theses.hal.science/tel-03588937>

Submitted on 25 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Paris

Ecole Doctorale 624 Sciences des Sociétés

Laboratoire du Changement Social et Politique

La crise de modernisation d'une association de solidarité internationale

*La dimension institutionnelle associative à
l'épreuve des logiques contemporaines de gestion*

Par Delphine VINCENOT

Thèse de doctorat en sociologie

Mention sociologie du pouvoir : politiques, institutions, sociétés

Dirigée par Florence GIUST-DESPRAIRIES.

A présenter et soutenir publiquement à Paris le 22 janvier 2021

Devant un jury composé de :

Florence **GIUST-DESPRAIRIES**, Professeure, à l'Université de Paris.

Jean-Louis **LAVILLE**, Professeur au CNAM, Titulaire de la chaire Economie Sociale et Solidaire – rapporteur.

François **MABILLE**, Docteur HDR, Chercheur au LIPHA, Paris-Est Créteil – examinateur.

Christophe **NIEWIADOMSKI**, Professeur, à l'université de Lille – rapporteur.

Emmanuelle **SAVIGNAC**, Maitresse de conférences HDR, à l'Université de la Sorbonne nouvelle / Cerlis – examinatrice.

A Barthélemy, Salomé et Garance

« On regrette rarement d'avoir osé mais toujours de ne pas avoir essayé »

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma directrice de thèse, Florence Giust-Desprairies, pour s'être tenue à mes côtés au fil de ce cheminement. Sa patience et sa bienveillance exigeante à m'initier à la recherche clinique ont jalonné tant ma démarche de recherche que ma construction personnelle.

Je souhaite exprimer une gratitude particulière à mes parents. Je les remercie pour avoir, chacun à leur manière, encouragés mes efforts et s'être rendus disponibles aussi souvent que nécessaire et plus encore.

Merci à mon père pour son attention répétée et ses suggestions minutieuses et précises à chacune des nombreuses versions que je lui ai soumises. Je nourris un goût particulier pour nos discussions.

Merci à ma mère pour cette présence affectueuse à mes côtés et auprès de mes enfants. Ma ténacité a été confortée par son soutien indéfectible et son intérêt pour ma recherche.

Je suis infiniment reconnaissante à Lorraine et à Grégoire, avec lesquels je me réjouis de partager une profonde sororité et le plaisir, ancien ou plus récent, de l'engagement associatif. Leurs esprits critiques, leurs sens de la dérision et leurs encouragements au fil de nos vies sont de profondes sources de joie et d'enrichissement.

J'adresse des remerciements plus que chaleureux à Marthe, Valentine et Lise, dont l'amitié sincère et profonde et la proximité professionnelle et intellectuelle ont une valeur inestimable. Que chacune soit remerciée pour ses marques d'attentions et ses contributions à mes petits et grands questionnements.

Ce travail doit beaucoup aux échanges, formels et informels, au sein du Laboratoire du Changement Social et Politique. Je remercie ses enseignants Vincent de Gaulejac, Florence Giust-Desprairies, Marie-Anne Dujarrier, Fabienne Hanique et Jacqueline Barus-Michel pour les différents espaces de travail proposés aux doctorants et leur disponibilité.

Je remercie spécialement le groupe des doctorants libres et ses éminents membres, Bertrand, Dominique, Ting, Jean et Andréa. Ce groupe a été un lieu ressource, un espace original fruit de la somme de nos subjectivités et de ce petit plus qui fait la saveur d'un collectif soutenant.

Un grand merci aux salariés du secteur associatif qui ont accepté de se raconter pour leur confiance et le partage de cette envie insatiable de comprendre. Que la " *dream team* " du C2A

soit chaleureusement remerciée, ainsi que les dream team de mes expériences précédentes (dont Agnès, Sara, Perrine, Georgia, Kristalna, Aude, Damien).

Que soient ici aussi remerciés chacun et chacune des acteurs du monde associatif avec lesquels j'ai mis au travail mes hypothèses et les résultats de cette recherche. Je sais que ces discussions intarissables sur l'évolution du secteur associatif se poursuivront au-delà de ce travail et j'en suis ravie.

Je remercie aussi très sincèrement le C2A, ses directeurs, son CA et ses membres pour avoir accepté d'intégrer une chercheuse en CIFRE dans le quotidien de l'association. Il faut du courage pour se laisser observer et oser la rencontre avec un tiers extérieur surtout dans une période de déstabilisation. Qu'ils soient assurés de ma reconnaissance.

Enfin je tiens à remercier les membres de mon CSI, Henk Manschot, Emmanuelle Savignac et Fabienne Hanique, pour la souplesse et la bienveillance dont ils ont fait preuve à chaque comité.

Résumé

Le phénomène associatif français, aux objets éclectiques, est unifié par ses obligations statutaires, régies par la loi du 1^{er} juillet 1901. Depuis quelques décennies, les organisations de ce tiers-secteur, ainsi désigné en référence au service public et au secteur marchand, doivent inévitablement se professionnaliser. Cette transformation ne se fait pas sans heurts et nombre d'organisations associatives sont confrontées à des processus critiques chroniques.

Notre thèse présente une analyse de l'imaginaire social du phénomène associatif à l'aune des logiques contemporaines de gestion, au travers d'une étude de cas menée selon une démarche clinique de la monographie, alliant observation participante de trois années et récits de vie professionnelle individuels et collectifs.

Nous étudions dans cette thèse la dimension institutionnelle associative à travers la crise de modernisation d'une association de coopération internationale. Nous montrons que la logique instituante, qui préside à la création d'une association, est mise à mal par l'imposition de changements gestionnaires visant à sa sécurisation financière. Ceux-ci disqualifient la dimension symbolique des pratiques et du fonctionnement du collectif. L'analyse d'approche clinique du processus critique dévoile la centralité d'une dimension institutionnelle associative fondée sur un triple axiome : solidarité, démocratie et non-lucrativité.

Mots clefs : Association – institution – crise – professionnalisation – sociologie clinique – imaginaire collectif

Abstract

The French associative phenomenon, with eclectic objects, is unified by its statutory obligations, governed by the law of 1 July 1901. For some decades, organizations in this third sector, by analogy to public service and the market sector, have inevitably had to professionalize. This transformation does not go smoothly and many associative organizations are confronted with chronic critical processes.

Our thesis presents an analysis of the associative phenomenon's social imagination grappling with contemporary management logics, through a case study conducted according to a clinical approach of the monograph, combining three-year participant observation and individual and collective life stories.

In this thesis, we explore the associative institutional dimension through the modernization crisis of an international cooperation association. It shows that the founding logic, which

governs the creation of an association, is undermined by the necessary imposition of managerial changes aimed at ensuring its financial security. These changes invalidate the symbolic dimension of the collective's practices and functioning. The clinical analysis of the critical process reveals the centrality of an associative institutional dimension based on a triple axiom: solidarity, democracy, and non-profitability.

Key words : Association – institution – crisis – professionalization – clinical sociology – collective imagination

Liste des principales abréviations

AFD – Agence Française de Développement

AG – Assemblée Générale

ANGSI – Association Non Gouvernementale de Solidarité Internationale

APD – Aide Publique au Développement

ASSO – Action des Salarié-e-s du Secteur Associatif

C2A – Cabinet pour l'Amélioration de l'Activité

CA – Conseil d'Administration

CCD – Commission Coopération Développement

CCFD – Comité pour la Coopération contre la Faim et pour le Développement

CICR – Comité International de la Croix Rouge

CIFRE – Convention Industrielle de Formation par la REcherche

CL – Cadre Logique

CIRAD – Centre de coopération Internationale pour la Recherche Agronomique pour le Développement

CSud – Coordination Sud

DCC – Délégation Catholique pour la Coopération

DFID – Department for International Development (UK)

ECHO – Service d'aide Humanitaire de la Communauté Européenne.

EP – Equipe programme du programme Kaléidoscope

ET – Equipe technique du C2A

FEE ou F2E – Fonds des Etudes Transversales et des Evaluations.

FEP – Fonds des Etudes Préalables

GCP – Gestion du Cycle de Projet

HI – Handicap International devenu Humanité et Inclusion

MAE – Ministère des Affaires Etrangères (Fr)

MSF – Médecins Sans-Frontière

NPM – New Public Management

ONG – Organisation Non Gouvernementale

ONU – Organisation des Nations-Unies

OSI – Organisation de Solidarité Internationale

RGPP – Révision Générale des Politiques Publiques

TEMA – Tiers Exigeant Médiateur Accompagnateur

UE – Union Européenne

URD – Groupe Réhabilitation, Urgence, Développement.

USAID – United States Agency for International Development (US)

PIPO – Planification des Interventions Par Objectifs

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 17 |
| PARTIE I : Une analyse socio-historique et organisationnelle d'une association de coopération internationale. | 31 |
| Chapitre 1 – Identifier la forme associative. | 32 |
| I - Un champ hétérogène pris en tension entre secteur privé et secteur public. | 32 |
| a-L'articulation d'un projet collectif et d'une forme organisationnelle. | 33 |
| b-La place de la gestion dans une association professionnalisée. | 35 |
| II - Le noyau dur du modèle associatif. | 40 |
| a-La dimension collective. | 41 |
| b-La dimension coopérative. | 45 |
| III - La forme spécifique du modèle associatif de la coopération internationale. | 48 |
| a-La solidarité et l'exotisme. | 49 |
| b-Le rapport au changement. | 53 |
| Chapitre 2 – Les héritages historiques de la coopération internationale associative. | 59 |
| I - La genèse de la coopération internationale. | 59 |
| a-La colonisation : une filiation directe et embarrassante. | 59 |
| b-L'aide au développement : un instrument de la guerre froide. | 61 |
| II - L'âge héroïque de la coopération internationale associative. | 65 |
| a-Le sans frontières : une rupture moderniste. | 65 |
| b-La prolifération et l'institutionnalisation des ONG. | 68 |
| Chapitre 3 – La technicisation professionnalisante du champ associatif de la coopération internationale. | 72 |
| I - Le « Cadre Logique » comme outil de transformation. | 73 |
| a-La prescription d'un cadre et d'une logique à l'activité | 73 |
| b-Des fonctionnalités opérantes pour les ONG | 77 |
| II - Une instrumentation entre imposition externe et demande interne. | 80 |
| a-Un outil « emblème » de la professionnalisation du secteur (de sortie de l'amateurisme) | 81 |

| | |
|--|------------|
| b-Un outil garant de la « non-nocivité » du secteur. | 83 |
| c-Un outil « magique » protecteur. | 86 |
| III - Les conséquences de la généralisation du mode de transformation. | 89 |
| a-L'uniformisation des logiques et des pratiques. | 89 |
| b-Des transformations signes d'entrée dans une ère fédéraliste. | 90 |
| | |
| Chapitre 4 – Les « salariés engagés », une typologie particulière de professionnels. | 94 |
| I – Le professionnel : une figure récente de la coopération internationale associative. | 94 |
| a-Une forme organisationnelle unique et des acteurs aux multiples statuts. | 95 |
| b-Les spécificités des « salariés engagés ». | 97 |
| II - Des prédispositions à l'engagement issues de la socialisation primaire. | 100 |
| a-Des similitudes dans les trajectoires et la socialisation des « salariés engagés ». | 101 |
| b-Trois parcours professionnels de « salariés engagés » issus de nos entretiens. | 103 |
| III - Des dispositions partageables pour une identité commune. | 108 |
| a-La place centrale de l'expérience de terrain, du départ. | 109 |
| b-Le départ entre rupture et continuité : un voyage initiatique. | 113 |
| c-Une activité avant d'être un métier, un engagement dans la lignée du fondateur. | 117 |
| | |
| Chapitre 5 – Une association pour l'amélioration des pratiques des organisations de coopération internationale : le cas particulier du C2A. | 123 |
| I - Une association créée pour accompagner la professionnalisation du secteur. | 123 |
| a-La mission du C2A : au carrefour des institutions, des organisations et des individus. | 124 |
| b-Les statuts du C2A : une association d'organisations de coopération internationale. | 129 |
| II – Une évolution régulière, au fil des évaluations. | 130 |
| a-L'époque du secrétariat technique permanent. | 130 |
| b-L'époque du tiers exigeant médiateur accompagnateur. | 132 |
| c-L'époque du carrefour pluri-acteurs. | 134 |
| III – Le C2A une association professionnalisée. | 137 |
| a-Une équipe de professionnels. | 138 |
| b-Le projet Kaléidoscope, conséquence de l'évaluation de 2009. | 141 |

| | |
|---|------------|
| c-Une période « d'âge d'or ». | 144 |
| Conclusion de la première partie. | 147 |
| PARTIE II : Une approche clinique psychosociale. | 151 |
| Chapitre 6 – Construire une clinique psychosociale. | 152 |
| I – De l'expérience associative à la question de recherche. | 152 |
| a-Un vécu professionnel problématisé. | 152 |
| b-La déconstruction du rapport à l'objet association. | 157 |
| c-L'analyse de la commande. | 164 |
| II – Les postulats d'une démarche. | 173 |
| a-Un sujet psychosocial. | 174 |
| b-Un chercheur impliqué. | 178 |
| c-Une recherche articulée à l'intervention. | 181 |
| d-Une approche processuelle. | 184 |
| Chapitre 7 – Des concepts soutiens à l'analyse clinique psychosociale. | 187 |
| I – L'association : Logiques sociales et processus psychiques. | 187 |
| a-La dimension institutionnelle : un triple axiome institutionnel associatif. | 188 |
| b-La dimension organisationnelle : un système instrumental et relationnel. | 194 |
| c-La dimension groupale : « L'imaginaire collectif », réalité scénarisée « d'unités signifiantes ». | 201 |
| II - Une approche des processus critiques. | 207 |
| a-Des tensions inhérentes au vivant. | 208 |
| b-Les mécanismes de la crise et la « crise-mutation ». | 211 |
| Chapitre 8 – Une démarche d'exploration du terrain. | 219 |
| I – Une conception de la monographie. | 220 |
| a-Une monographie d'émanation ethnologique. | 220 |
| b-L'organisation à la place du village. | 222 |
| c-L'exposition du cas observé. | 225 |
| II - L'observation participante clinique. | 226 |
| a-Une présence sensible. | 227 |
| b-Une présence transformative. | 232 |

| | |
|--|------------|
| c-Une présence co-interprétative. | 234 |
| III – Des approches associées d’exploration de l’imaginaire. | 236 |
| a-Des récits de parcours professionnels. | 237 |
| b-Un photolangage. | 240 |
| c-Le séminaire d’analyse de pratique de recherche. | 242 |
| Conclusion de la deuxième partie. | 245 |
| | |
| PARTIE III : La crise revelatrice des imaginaires en tension d’une association de coopération internationale. | 249 |
| | |
| Chapitre 9 - Les « alliances inconscientes » malmenées par la transformation. | 251 |
| I - Le "péché originel " : Prôner l’intérêt général et servir l’ambition personnelle. | 251 |
| a-Le " <i>bénéfice du doute</i> " ou le doute du bénéfice. | 252 |
| b-Le bon pouvoir "transparent et participatif" écorné par une gouvernance imparfaite. | 255 |
| c-Le " <i>fil blanc</i> " devient visible : la réorganisation effective du pouvoir. | 261 |
| II – Le bilan financier montre que " le modèle économique doit changer ". | 265 |
| a-Un bilan-révéléateur : " <i>le directeur se dit conscient de la situation</i> ". | 265 |
| b-Un bilan-héritage : un directeur " <i>inquiet, tout le temps inquiet</i> ". | 268 |
| III – Les déclencheurs, révélateurs de « l’imaginaire collectif » de l’équipe. | 272 |
| a-Une scénarisation imaginaire à son apogée. | 273 |
| b-Le programme Kaléidoscope traduction en pratique de l’imaginaire. | 277 |
| c-Une unité ébréchée. | 280 |
| | |
| Chapitre 10 – S’adapter ou mourir : " Les structures qui ne sont pas gestionnaires sont mortes". | 285 |
| I – Affronter un environnement concurrentiel | 285 |
| a-Maitrise, performance, rationalité pour " <i>sauver la boutique</i> ". | 286 |
| b-Accroître le capital : réflexe salvateur anxiogène pour une organisation non lucrative. | 288 |
| II – Satisfaire la demande. | 293 |
| a-A qui profite l’association ? | 294 |
| b-Modifier les statuts, profanation ou pragmatisme. | 301 |

| | |
|--|------------|
| III – Une modernisation source de malaise. | 304 |
| a-Une intervention pour que " <i>l'équipe soit plus heureuse de travailler ensemble</i> ". | 304 |
| b-Un « vécu collectif de crise » persistant. | 308 |
| c-L'accélération de la modernisation fonctionnelle sur fond de « nostalgie mélancolique ». | 315 |
| | |
| Chapitre 11 – Une modernisation implantée sur des auxiliaires équivoques. | 321 |
| I – Le projet, vecteur du nouvel esprit du capitalisme dans l'associationisme. | 322 |
| a-Un réseau préformaté pour développer une organisation réticulaire. | 322 |
| b-Une logique de subvention préparatoire à l'avènement de la cité par projet. | 323 |
| c-La « cité industrielle », soutien à la mise à l'épreuve de la « cité par projet ». | 326 |
| II – Le dirigeant, figure mutante du pouvoir. | 328 |
| a-La démesure du pouvoir gestionnaire en l'absence de contrepartie charismatique. | 329 |
| b-" <i>Sauver la boutique</i> ". | 332 |
| c-La figure du « dirigeant mutant » et la défense par le contrôle. | 335 |
| III – Un vocabulaire inchangé, support d'une polysémie sémantique durable. | 343 |
| a-L'illusoire concordance du discours managérial et de l'idéal associatif. | 343 |
| b-L'association : une organisation réticulaire comme les autres ? | 347 |
| | |
| Chapitre 12 – La dimension institutionnelle négligée de l'association modernisée. | 351 |
| I – La simultanéité du bouleversement des scènes imaginaires et réelles. | 352 |
| a-Bouleversement du rapport à la méthodologie et à la coopération internationale. | 353 |
| b-Bouleversement du rapport au collectif et à l'autorité. | 357 |
| c-Bouleversement du rapport à l'argent. | 360 |
| II – L'axiologie institutionnelle associative revisitée. | 361 |
| a-La mission de l'association ou le rapport à la solidarité. | 362 |
| b-Le gouvernement de l'association ou le rapport à la démocratie. | 367 |
| c-Le modèle économique de l'association ou le rapport à la production de richesse. | 373 |
| | |
| Conclusion de la troisième partie. | 379 |
| | |
| CONCLUSION | 383 |

| | |
|--|------------|
| BIBLIOGRAPHIE | 401 |
| ANNEXES | 413 |
| Annexe 1 - Résultats, productivité, pression : bienvenue dans... l'économie sociale et solidaire ! | 415 |
| Annexe 2 - Associations : faire face à l'offensive des entrepreneurs sociaux | 417 |
| Annexe 3 –Matrice du Cadre Logique | 419 |
| Annexe 4 – Schéma de la répartition du pouvoir dans l'organisation du C2A avant la crise | 421 |
| Annexe 5 - Schéma de la répartition du pouvoir dans l'organisation du C2A à l'issue de la réorganisation. | 422 |
| Annexe 6 – Présentation de la question 3 du photolangage (photos, discours et éléments d'analyse) | 423 |

INTRODUCTION

Craignez le jour où l'Humanité refusera de souffrir, de mourir pour une idée, car cette seule qualité est le fondement de l'homme même, et cette qualité seule est l'homme, distinct dans tout l'univers.¹

Cette recherche porte sur l'étude du rapport entre les imaginaires sociaux du champ associatif et les logiques de la gestion contemporaine dans ces organisations, à travers l'étude appliquée d'une association renommée C2A pour cette recherche. Cette association a une vingtaine d'années, son équipe se constitue d'une dizaine de salariés et son objet est l'amélioration de la qualité des interventions des organisations de coopération internationale. Ce collectif associatif regroupe une soixantaine d'associations et une dizaine de collectivités territoriales. Salariée par l'association dans le cadre de notre recherche, nous rendons compte dans ce travail d'une période de fortes perturbations étudiée dans sa dimension processuelle pendant trois années². Ces affrontements à répétition, que nous qualifions de processus critique, font écho à des situations observées au sein d'autres organisations associatives, d'abord comme salariée puis comme intervenante psychosociologue. Si de nombreux chercheurs en sciences sociales ont dorénavant établi une relation étroite entre les logiques de gestion et les tensions au sein d'une organisation concernant les secteurs marchands et publics, peu de travaux ont considéré cette relation au sein du champ associatif, sans doute parce que ce secteur a jusqu'à récemment été caractérisé par l'engagement bénévoles de ses acteurs. La rapide évolution de ce secteur depuis quelques décennies est marquée par le développement du salariat, influant sur les logiques qui sous-tendent l'organisation du travail. Les perturbations chroniques observées, rapprochées d'une mutation des organisations, revêtent alors des caractéristiques de « crise de modernisation » (Uhalde), autorisant à formuler l'hypothèse centrale de notre recherche que les logiques de gestion en cours de déploiement mettent à mal les représentations et le sens, singuliers et collectifs, que les acteurs d'une association donnent à leur activité. Cette étude de cas spécifique, contribuant à la compréhension des éléments constitutifs de phénomènes critiques au sein d'associations en cours de modernisation, instruit plus largement une réflexion

¹ Steinbeck, J., *Les Raisins de la colère*. Gallimard. Paris. 1947, p.164

² Le texte de notre recherche est émaillé de paroles des acteurs du secteur et du C2A en particulier. Par convention, nous plaçons ces verbatim entre " ", pour les distinguer des citations d'ouvrage que nous indiquerons par « ». Par soucis d'anonymat, les noms de l'organisation étudiée et des acteurs ont été modifiés.

sur le lien social, marqué par une confiance relationnelle qui se perd vite et se retrouve lentement. L'étude du secteur associatif est une source essentielle de compréhension du social, dont la centralité est ainsi énoncée par Tocqueville, « dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère ; le progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là » (Tocqueville, 1981).

Cette hypothèse d'un rapport conflictuel entre logique de gestion et représentations des salariés du secteur associatif concernant leur activité a été confortée, dès le démarrage de ce travail, à la lecture d'un texte publié sur le Bondy blog. Rédigé par une salariée du secteur de l'économie sociale et solidaire, l'article s'intitule *Résultats, productivité, pression : bienvenue dans... l'économie sociale et solidaire* !³ Dans ce billet anonyme, la salariée exprime son exaspération, indignée par le décalage qu'elle vit entre la finalité solidaire affichée par l'association qui l'emploie et un management centré sur l'obtention de résultats affichables. « Pour nos dirigeants, c'est la méthode Coué à l'excès avec toute la frustration qu'elle peut engendrer. C'est une belle hypocrisie qui s'installe, sans faire de vague, parce que cela serait indécent. Il ne faut partager que les bonnes nouvelles, les résultats, la croissance, la productivité, et bientôt, même, la productivité des bénévoles dans ces associations qui sont au cœur d'une économie dite sociale et solidaire. » Elle dénonce une productivité aux effets contre-productifs, conduisant l'organisation à malmener les équipiers plutôt qu'à soutenir leur activité de soin. « Le monde du social est en souffrance (...) Il est demandé, exigé même, de faire une croix sur ses valeurs, mettre en veilleuse les revendications pour faire augmenter le chiffre d'affaires et justifier les subventions publiques toujours plus exigeantes en termes de résultat ! » Ce texte nous intéresse d'abord parce qu'il reprend en substance la teneur de propos souvent entendus au cours de discussions informelles avec des acteurs du champ associatif de la solidarité. Il a aussi valeur du fait de la rareté de ce type de prise de parole, de l'ordre de la plainte et de la dénonciation d'un travail dégradé. Si cette quasi absence d'expression sur ce sujet peut être imputée, comme l'exprime ce témoignage, à une volonté managériale, celle-ci vient renforcer une réticence des salariés eux-mêmes, ainsi qu'en témoignent les fondatrices du syndicat ASSO⁴ : « On entend des discours du type, « je tiens au projet de l'association et si je parle je risque de mettre à mal un beau projet » (Cottin-Marx, 2015). Hély dans son article sur *Le Travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif* (Hély, 2010) rapporte l'expression de conflits de loyauté similaires de la part de salariés en grève de l'association Emmaüs.

³ Voir l'article et le lien vers sa version numérique en annexe 1.

⁴ <http://www.syndicat-asso.fr/> - Consulté le 10/11/2020.

La conflictualité vécue par les salariés associatifs, tiraillés entre leurs valeurs, leur attachement au projet de l'association et la souffrance au travail, déstabilise les liens tissés entre leurs conceptions conscientes et préconscientes de leur activité et les prescriptions organisationnelles. L'aggravation de ces tensions, résultant de disjonctions de plus en plus fréquentes de ces liens, coïncide avec une problématique récente pour le monde associatif, celle de sa professionnalisation. Celle-ci s'entend sociologiquement comme « la concentration d'un savoir distinctif, la codification croissante » des pratiques d'une activité, « le développement de statuts spécifiques, l'apparition d'écoles professionnelles et enfin l'exercice à titre rémunéré d'une activité » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 108). Concernant le monde associatif, Hély affirme qu'il s'agit d'« un processus beaucoup plus profond de conversion des organisations associatives qui mutent de l'association « traditionnelle », administrée par des bénévoles, à « l'entreprise associative » dont les fondements juridiques relèvent à la fois du droit d'association et du droit du travail » (Hély, 2009). L'organisation associative est passée « d'une organisation centrée sur les bénévoles, les militant-e-s, qui sont au cœur de l'action et de la décision, à un système de subordination avec un CA (Conseil d'Administration) qui prend des décisions, des salarié-e-s qui mènent l'action sur le terrain et quelques bénévoles » (Cottin-Marx, 2015). Ce mouvement de professionnalisation des associations, dont la fonction d'employeuse est la face visible, a occasionné une évolution systémique de ce type d'organisation, qu'Hély associe à une « métamorphose » du champ de la solidarité renommé « économie sociale et solidaire ». Dans l'article « *Associations : faire face à l'offensive des entrepreneurs sociaux* », paru le 24 mai 2016 sur le site de la revue Ballast⁵, Sevilla dresse le portrait d'un secteur de la solidarité apparemment unifié dans lequel se mêlent pourtant deux types d'organisations distinctes, les associations et les entreprises sociales. « À l'opposé des associations, subventionnées donc peu efficaces, les entrepreneurs sociaux se présentent comme la composante « *professionnalisée* » de l'ESS. La professionnalisation signifie l'application des méthodes de gestion du privé, méthodes dont les dégâts sur un secteur aussi important que celui de la santé sont désormais bien connus ».

Il affirme que les entreprises sociales, organisations « d'idéologie néolibérale », contribuent à décrédibiliser et à déstabiliser le secteur associatif, accélérant l'adoption par les associations de logiques de gestion similaires. « L'unité factice que semble indiquer la réunion des acteurs associatifs et des entreprises sociales au sein d'un même ensemble, l'ESS, dissimule l'hostilité du discours entrepreneurial envers les associations. Ces deux acteurs ne représentent

⁵ Voir un extrait de l'article et le lien vers sa version électronique en annexe 2.

pas deux approches de l'action « sociale » qui pourraient cohabiter. La légitimité même du modèle associatif est constamment niée à chaque ligne du discours des entrepreneurs sociaux : inefficaces, dépendantes des pouvoirs publics, paralysées par l'idéologie — pour ces derniers, les associés sont le passé et sont donc voués à mourir. »

Témoignage et articles dessinent des associations se rapprochant de plus en plus d'un modèle d'entreprises privées, lesquelles s'adaptant à un marché devenu concurrentiel adoptent un raisonnement axé sur la productivité et les méthodes gestionnaires afférentes. « La frontière entre association et entreprise sociale peut devenir poreuse. Un certain nombre d'associations se sont ainsi totalement converties au discours de l'entrepreneuriat social et peuvent *de facto* être assimilées à la catégorie « entrepreneuriat social ». Cette transformation des associations est couramment entendue comme une modernisation. La notion s'applique dans le monde associatif à un mouvement de transition d'un secteur d'amateurs vers un champ de professionnels, plus compétents et efficaces, au même titre que depuis la fin des années 1970, le secteur privé fait office de modèle organisationnel pour le secteur public. Ainsi, le phénomène à l'œuvre dans les associations s'inscrit dans le prolongement des réformes de modernisation de l'état, menées depuis les années 1980 en France au nom du Nouveau Management Public⁶ et caractérisé par « l'inspiration des pratiques managériales des entreprises privées au sein des structures publiques systématiquement mises en concurrence » (Fukuhara, 2019, p. 434). La transposition de ce phénomène s'applique aux associations, situées en tiers entre les organisations publiques et les entreprises marchandes, lorsqu'elles adoptent un principe d'efficacité et organisent leur activité en fonction. Ce faisant, au niveau organisationnel, l'association est modernisée dans le sens où ses dirigeants opèrent une transformation du système de production (gestion et organisation) d'une organisation, dans une visée d'adaptation à son environnement vécu comme concurrentiel (Uhalde). L'association se

⁶ Dans les années 80, dans un contexte international bouleversé, le rôle de l'Etat change, son champ d'intervention et ses missions évoluent. Et la théorie du *new public management* (NPM) voit le jour. Cette nouvelle gestion vise à améliorer la performance publique. Pour cela, elle fait largement appel aux méthodes de gestion des entreprises. Elle est soutenue par trois objectifs : l'efficacité socio-économique, la qualité de service et l'efficacité de gestion. La philosophie du NPM se décline dans tous les domaines de la gestion des affaires publiques, selon cinq axes :

- La planification stratégique, qui laisse le pilotage de la politique et l'élaboration de la stratégie à l'Etat et confie la réalisation à des entités autonomes (agences) voire parfois à des entreprises privées ;
- Le management participatif, qui associe agents et usagers à l'élaboration en amont, afin de répondre au mieux aux besoins et de permettre leur adhésion au projet ;
- Le management de la qualité, concept jusqu'alors peu présent dans la fonction publique, sur les pas de l'entreprise, qui implique la création de nouveaux postes ou de nouveaux services de la qualité ;
- La fonction contrôle de gestion, qui substitue à la logique de moyens une approche en termes de logique de résultats, mettant en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de résultats ;
- L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), levier au centre de l'action publique à la fois pour permettre une meilleure gestion des projets étatiques et offrir plus de transparence et des démarches simplifiées aux usagers. » (Huet, de Pompignan, & Batt, 2013).

modernisant plus ou moins volontairement déploie des outils et des procédures visant à rationaliser les coûts tout en améliorant les résultats. Naturalisées par un « vernis de scientificité, d'objectivité, de rationalité ou de neutralité » (Gaulejac, 2019, p. 342), les logiques gestionnaires de l'association modernisée tendent à canaliser l'activité humaine pour répondre à des exigences de productivité, s'apparentant ainsi à une déclinaison instrumentale de l'esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello).

En 2009, dans la préface de son ouvrage, De Gaulejac estime « peu nombreux » « ceux qui font le lien entre les transformations du capitalisme à l'heure de la globalisation, l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, les pratiques managériales qui les accompagnent et la montée spectaculaire de la souffrance exprimée » (Gaulejac, 2014, p. 18) par les travailleurs concernés. Ce lien a été démontré depuis et continue de faire l'objet de nombreuses études, notamment en sciences sociales cliniques. « Ces travaux alertent sur les difficultés pour le sujet à construire du sens dans ces nouvelles organisations du travail » (Fukuhara, 2019, p. 436). Rares pourtant sont les travaux rapprochant les tensions au sein des organisations associatives des logiques de gestion qui s'y déploient au cours de leur modernisation. Notre expérience professionnelle de salariée du secteur associatif dans la coopération internationale et dans le secteur social, puis nos activités d'intervenante psychosociologue dans ces mêmes secteurs nous ont conduit à faire le constat d'une multiplication des organisations associatives sujettes à des situations de crise interne durable que nous posons en relation étroite avec cette dynamique de professionnalisation.

Le moment critique indique une rupture entre deux époques. Au cours de cette période, le fonctionnement émergent attaque les représentations et les significations établies jusqu'alors, en partie tacitement et conçues comme naturelles par les acteurs. Ce bouleversement de l'ordre établi s'avère propice à l'étude d'un phénomène social, en ce qu'il en révèle ses différentes dimensions. Le phénomène associatif est constitué d'entités associatives, constructions humaines organisationnelles, au sein desquelles évoluent des sujets « êtres de désir et de langage qui tendent à s'arracher au hasard et à la nécessité pour être auteurs de leur histoire, s'énoncer, faire sens » (Barus-Michel, 2004, p. 20). Pour comprendre un fait social, en tant que chercheuse clinicienne en sciences sociales, nous étudions des sujets éminemment psychosociaux dont chacun des actes fait l'objet d'une mise en sens subjective. Ce sens dérive d'un imaginaire, en partie social, résultant de la rencontre pour le sujet entre réalité et valeurs. « Nous utilisons le terme d'imaginaire pour nommer ces associations représentatives, ainsi que les configurations plus ou moins complexes qui les regroupent. Le groupe social s'y représente, en même temps qu'il représente une réalité donnée (...) Ces

associations ne sont pas immuables. Elles ne sont pas non plus universelles ; elles dépendent en partie des socio-cultures diversifiées, à l'intérieur d'une société. Elles peuvent évoluer dans le temps dans la mesure où des situations sociales et historiques diverses adressent aux subjectivités des propositions différentes » (Giust-Desprairies, 2005, p. 22/23). Prenant pour postulat que la construction de la vie sociale découle d'un réel mis en forme et en sens par les imaginaires subjectifs et collectifs (Castoriadis), nous comprenons la crise organisationnelle comme rupture de ces significations imaginaires (Giust-Desprairies) et interrogeons dans ce travail les changements organisationnels et institutionnels à partir des représentations des acteurs qui composent l'association. Il s'agit de saisir les organisateurs psychiques conscients et préconscients qui régissent pour le sujet salarié d'une association la relation entre les logiques de gestion d'une organisation et les représentations concernant leur activité dans le quotidien d'une organisation associative en cours de modernisation. Nous cherchons à comprendre les mécanismes spécifiques de cette relation dans le secteur associatif afin d'analyser les facteurs qui concourent à la déstabilisation observée.

Trois hypothèses secondaires articulées entre elles découlent de notre hypothèse centrale. La première est que les sujets associent à l'acte de travailler dans une association de solidarité des significations spécifiques qui les amène à construire un sens partagé. L'attaque de scénario commun par les réformes est un des facteurs déclencheurs du processus critique. L'entreprise de saisissement du contenu de ces crises démarre avec l'identification des représentations des acteurs du champs, en lien avec les spécificités des organisations du secteur associatif, et se poursuit avec la recherche d'une dimension collective de ces représentations. Ces représentations partagées par les acteurs du secteur associatif sont des émanations d'imaginaires activés au fil des parcours subjectifs des acteurs, s'adossant à des héritages de l'histoire, valeurs et mythes sectoriels, ainsi qu'à l'institutionnalisation de ces organisations. Les salariés qui peuvent nous renseigner sur la perturbation du sens de leur activité vivent une transformation identitaire en miroir de celle du secteur dans la liaison qu'ils opèrent entre bénévolat et salariat.

La seconde hypothèse secondaire considère le mouvement de professionnalisation de ce secteur enclenché depuis les années 1990. Au cours de cette période spécifique ont été développés des outils de gestion symptomatiques de cette évolution. Les logiques de fonctionnement, loin d'être neutres, de ses outils sont significatives. Elles sont à étudier pour saisir à travers l'usage de l'outil, la tentative de conciliation entre les exigences, imaginaires et réelles, des acteurs d'un monde professionnel. Leur étude donne à comprendre les modalités de mise en cohérence entre intériorité et extériorité des acteurs. La crise résulterait ainsi d'une

adéquation devenue impossible entre les logiques des acteurs et celles à l'œuvre dans la gestion de l'association.

Notre troisième hypothèse secondaire est que la technicisation des pratiques a favorisé des logiques organisationnelles rationalisantes, faisant une intrusion brutale dans les imaginaires des acteurs. Ces logiques de gestion viennent percuter en partie une construction sociale antérieure. L'observation de l'implantation et de la mise en œuvre de telles logiques au sein d'une organisation associative a vocation à vérifier cette hypothèse. Nous avons de ce fait orienter notre travail vers une étude monographique d'une association, fondée sur une observation participante de trois années. Le choix d'une présence longue et sensible au sein d'une association traversée par un processus critique est sous-tendu par notre démarche clinique en sciences sociales. Celle-ci se centre sur l'écoute et l'analyse de ce qui cherche à s'exprimer pour une personne ou un groupe au sein d'une succession organisée « de phénomènes psychosociaux mis en mouvement pour assurer le lien social, le fonctionnement des organisations, les régulations institutionnelles dans leur régularité et leur discontinuité » (Gaulejac, Giust-Desprairies, & Massa, 2013, p. 24). Au cours d'une recherche en psychosociologie d'orientation clinique sont traitées des situations subjectives prises dans des interactions qui s'actualisent dans la relation au chercheur. L'accès à la parole de sujets sur leur expérience est fondamental et s'opère dans le cadre d'une coprésence, « c'est-à-dire que les contenus (ce dont on parle) sont considérés à l'intérieur d'une rencontre dans laquelle chacun (chercheur/acteur social) est mis en travail » (Gaulejac et al., 2013, p. 18). Le chercheur clinique privilégie le lien direct avec les sujets qu'il écoute. Si la coprésence est une modalité relationnelle, elle est à situer dans un contexte multifactoriel. Les conditions d'accès aux récits des acteurs, explicitées à travers le vécu du chercheur, sont significatives dans l'hypothèse que s'y rejouent des mécanismes sociaux. L'analyse de ces réactivations instruit la situation étudiée.

Cette approche psychosociale clinique, inscrite dans un courant microsociologique, peut paraître limitée pour appréhender des phénomènes sociaux et prétendre à une compréhension plus macrosociologique. La clinique, pour se centrer sur les différents niveaux qu'elle étudie et en particulier sur le vécu des acteurs, a tendance à restreindre les contours du terrain. Elle est construite sur le postulat d'un mouvement réciproque. Chaque sujet compose le corps social, le social se constituant de l'ensemble des expériences singulières, en même temps que chaque sujet participe des imaginaires sociaux du contexte socio-historique dans lequel il s'inscrit. L'analyse d'interactions multidimensionnelles au sein d'une association spécifique et l'étude de situations dans leur singularité permettent d'approcher la complexité des liens considérés dans leur l'environnement.

Nous avons fait le choix de ne pas passer sous silence le cadre matériel de la recherche qui détermine les conditions, les moyens et les modalités qui structurent l'activité du chercheur. Le lieu de la recherche, le rattachement institutionnel et organisationnel du chercheur, l'interconnaissance entre enquêtés et chercheur sont autant d'éléments influant sur l'adresse, le recueil et le contenu des discours des acteurs. Loin d'être simplement une convention administrative, le dispositif CIIFRE, Conventions Industrielles de Formation pour la Recherche, dans le cadre duquel cette recherche a été conduite, a influencé de façon déterminante l'ensemble de ce travail. L'analyse de ce cadre laisse apparaître que « les choix d'une recherche correspondent non pas à ceux d'un décideur solitaire mais au produit d'un système social composé de plusieurs sous-systèmes qui, formellement ou informellement, négocient entre eux d'une manière continue les objectifs et les moyens de la recherche » (Gaulejac et al., 2013, p. 23). Une CIFRE est une convention tripartite entre le chercheur, le laboratoire de rattachement et une entreprise employeuse qui octroie une subvention, « financée par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche », « aux organisations qui embauchent un doctorant pendant trois années lui confiant un projet de recherche stratégique pour son développement socio-économique. Parallèlement, un contrat de collaboration est signé avec un laboratoire de recherche qui accompagne et encadre académiquement le doctorant. Une relation tripartite est alors engagée et la CIFRE présente a priori plusieurs avantages pour les parties prenantes » (Foli & Dulaurans, 2013). Les CIFRE misent « sur une plus-value de la recherche pour deux partenaires et une position intermédiaire reconnue et légitimé » (Foli & Dulaurans, 2013) pour le chercheur.

La subvention reçue par le C2A soutient une activité de recherche difficilement finançable sur un budget affecté et contraint. Le poids du poste de chercheur se trouve allégé pour l'employeur, lequel cependant, dans notre cas, en tant qu'association, ne bénéficie pas du crédit impôt recherche avantageux prévu par le dispositif. Nous concernant, la signature d'un contrat de travail nous a assuré un revenu, une couverture sociale et une expérience formelle et valorisable professionnellement pour la suite de notre parcours. La stabilité matérielle que la CIFRE offre au chercheur bénéficie indirectement au laboratoire puisque l'amélioration des conditions de travail du chercheur favorise l'aboutissement de sa recherche. Une négociation université entreprise peut aussi aboutir à des financements à destination du laboratoire, ce qui n'a pas été le cas dans notre convention. Le dispositif CIFRE subventionne donc l'emploi d'un chercheur en doctorat sur une période de deux ou trois ans, en précisant que le chercheur peut partager à part égale sa présence entre le laboratoire et l'entreprise. Les accords CIFRE stipulent

que l'entreprise ne peut confier au chercheur une activité classique que de façon exceptionnelle, dans une limite de 10% de son temps de travail. Il est cependant difficile pour une petite organisation de dédier un poste entièrement à la recherche. Le compromis établi avec le C2A est que notre contrat de travail, un CDD de trois ans, nous rattache à un programme spécifique, désigné comme terrain de recherche. Le programme, renommé pour cette recherche Kaléidoscope et qui démarre à notre prise de poste, porte sur l'expérimentation d'approches méthodologiques innovantes de suivi et d'évaluation de projets de coopération internationale. La mission qui nous est confiée est de deux ordres, porter un regard critique sur les méthodologies testées au sein de ce programme de recherche action et contribuer à l'animation du programme : accompagnement de plusieurs projets dans l'expérimentation de la méthode, participation active à la réflexion globale et à la construction des outils ainsi qu'aux différents temps collectifs. Cette affectation permet de faire bénéficier l'association de nos compétences de technicienne du développement et de placer notre recherche au cœur d'une organisation associative dont l'objet est l'outillage des associations et dont la nature de réseau nous donne accès à de nombreuses organisations en lien avec cet objet.

Notre prise de poste est concomitante avec le changement de direction du C2A et le lancement du programme Kaléidoscope. Le fonctionnement de l'équipe est bousculé par plusieurs mois d'auto-gestion suivis par la prise de poste du directeur et la mise en route du Kaléidoscope, modifiant les habitudes de travail des équipiers. L'alternance-cumul des rôles de praticienne, chercheuse ou experte prend des allures de funambulisme, en recherche d'une présence stabilisée à la fois en interaction avec les acteurs et en autonomie, dans un contexte aux repères à peine identifiés que déjà perturbés. Cette déstabilisation quotidienne nous met intensément au travail car « la détermination du sujet à trouver la solution au problème posé par sa situation de travail nécessite la mobilisation de son désir et de sa volonté, et donc un effort psychique constant (...) En d'autres termes, pour devenir habile, il s'agit de s'engager complètement, ce qui est couteux psychiquement » (Dejours & Gernet, 2012, p. 76). Un fort ressenti d'inconfort domine et nous décide à consacrer le premier semestre passé au sein du C2A à une observation non directive de l'organisation. La décision d'une période d'immersion questionne le statut du C2A dans notre recherche. Jusqu'alors considérée comme une structure d'adossement pour identifier des associations futurs terrains de recherche, la nécessité de lui porter une attention soutenue donne à penser qu'elle peut être le premier terrain de notre recherche. L'analyse de la période d'immersion met en exergue deux événements que nous qualifions de déclencheurs (Giust-Desprairies), dans le sens où ils marquent une frontière entre deux périodes, moments charnières marqués par un sentiment d'irréversibilité, avec une

impossibilité pour les acteurs de revenir à l'état précédent jugé après coup harmonieux. A partir de ces deux événements que sont l'arrivée d'une nouvelle direction et une réunion de bilan financier, la multiplication des affrontements entre nouvelle direction et équipiers à propos des orientations et de la gestion de l'association nous amène à considérer que la direction cherche à moderniser l'association et que cette mutation a mis l'organisation et ses acteurs en crise. L'établissement de ce diagnostic de crise nous décide à concentrer notre travail sur l'étude de ses modalités et nous amène à réorganiser nos dispositifs de recherche en conséquence.

Cette réorientation de notre recherche fait de l'organisation qui nous emploie notre objet d'étude et ajoute une difficulté supplémentaire à celles déjà inhérentes au statut et au positionnement du chercheur en CIFRE. Les récits expérientiels des chercheurs en CIFRE (Foli, Dularans, Hellec, Gaglio) préviennent de l'ambiguïté d'un statut, positionné entre l'organisation et l'université, « qui pose des problèmes pratiques et épistémologiques » (Foli & Dulaurans, 2013). La CIFRE place le chercheur dans une position d'entre deux, à l'intersection des univers académiques et entrepreneuriaux, de laquelle émergent pour l'étudiant « des difficultés spécifiques, liées à la nécessité de concilier des exigences et des temporalités différentes, voire contradictoires » car « au temps long de la recherche consacrée à la réflexion distanciée s'oppose la rapidité d'analyse tournée vers l'action immédiate en entreprise » (Hellec, 2014, p. 101). Notre rattachement au programme Kaléidoscope, présenté précédemment, résulte d'un compromis entre ces deux temporalités. La description de nos fonctions au sein de l'équipe de ce programme laisse percevoir l'intérêt de l'organisation pour la praticienne et l'intervenante. Cependant, ce contrat ne comporte pas de commande concernant notre recherche, motif initial de notre présence dans l'équipe. Cette omission s'explique entre autres du fait que la CIFRE qui soutient notre travail de recherche est à notre initiative, alors que souvent les CIFRE émanent d'entreprise ou de laboratoire, les doctorants candidatant à une offre d'emploi de recherche. Dans notre cas, nous avons sollicité des employeurs potentiels, une fois notre objet de recherche délimité. Le C2A a saisi notre proposition pour répondre à sa recherche de ressources humaines supplémentaires pour mettre en œuvre le programme. Aussi l'embauche s'est conclue suite à un unique entretien, sans négociation particulière si ce n'est une participation autant comme praticienne que comme chercheuse au programme d'innovation méthodologique Kaléidoscope. Bien que déstabilisante dans la première période de notre insertion au sein du C2A, nous avons saisi cette absence de commande initiale comme une opportunité au moment de la réorientation de notre recherche et proposer après la période d'immersion un temps de travail avec la direction et l'équipe pour obtenir l'autorisation de considérer le C2A comme objet de recherche.

Cependant, tout au long de la recherche, nous aurons à traiter cette place de chercheur en CIFRE au positionnement ambigu, ambiguïté renforcée par le contre-emploi de notre usage de la CIFRE. L'intention placée initialement dans ce conventionnement, sa vocation d'origine est de permettre à l'étudiant, formé à la dimension académique, de s'initier aux réalités du travail en entreprise. La CIFRE a pour visée de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes chercheurs en faisant bénéficier le doctorant d'une expérience professionnalisante et en proposant à l'entreprise une recherche à moindre coût. Ce contrat nous paraît établi sur des attendus différents selon les parties prenantes. En tant qu'employeuse, l'entreprise considère le chercheur comme un professionnel en devoir de répondre à une commande de recherche alors que la convention de formation s'apparente, sans que cela ne soit formulé ni dans les textes relatifs à la CIFRE et ni dans les écrits de recherche, à un contrat d'apprentissage en alternance s'adressant à un doctorant apprenti chercheur. Nous parlons de contre-emploi car, avec une quinzaine d'années de salariat dans le milieu de la solidarité associative, nous l'utilisons pour accéder à une néo-expérimentation de la position de chercheur. Le risque, pour nous, est de se laisser envahir par le fonctionnement de l'organisation et nos automatismes professionnels alors qu'il est pour des doctorants primo-accédants à l'entreprise de ne pas parvenir à intégrer la temporalité entrepreneuriale. Le statut de salarié dans le secteur associatif nous est en effet familier puisqu'en proximité de ceux que nous avons connus au cours d'expériences professionnelles antérieures. Nous entendons comme des alertes les récits de doctorants ayant suspendu leur doctorat pour rejoindre l'entreprise. Faut-il, comme le préconise Gaglio, construire « une posture professionnelle spécifique, faisant ligne de conduite » pour « dresser une frontière » soutenant le doctorant dans la poursuite de son « objectif premier » (...) « la finalisation de la thèse » ? (Gaglio, 2008). Nous avons pris le parti de considérer la confusion entre apprentissage et professionnalisme sur laquelle s'instaure un doctorat en CIFRE comme un avatar de celle à l'œuvre dans toute intervention clinique, entre commande de l'organisation et réponse du clinicien. La commande n'y est pas à exécuter mais à analyser en tant que demande émanant de sujets, sources supplémentaires de matériel et support à l'élaboration. Nous considérerons ainsi l'ensemble des interactions, discussions, observations formelles et informelles en lien avec le C2A comme du matériel de recherche.

Si la dualité de la nature de la CIFRE rend le positionnement complexe, elle offre aussi un appui. Cette présence dans les deux champs se traduit par un contrat de travail répartissant notre temps entre les locaux de l'ONG et les lieux consacrés à la recherche. Cette alternance nous a permis d'être suffisamment dans les locaux pour mener une observation participante de l'association et de son environnement, tout en étant suffisamment absente pour maintenir une

distance et préserver ainsi notre identité de chercheure. Etre en double regard, à la fois intégrée à l'équipe et en même temps gardant une « juste » distance, est une posture, qui bien que difficile à tenir simultanément sur le long terme, nous apparaît comme une modalité pratique structurante pour notre approche clinique en sciences sociales. Cette alternance de rythme et de distance nous a permis de collecter puis d'analyser les matériaux au fur et mesure de notre immersion. Cependant, le processus critique, parce qu'il repose sur le surgissement de significations jusqu'alors tacitement partagées ou déniées, s'analyse dans un après coup, lorsqu'il est possible de reconstituer le processus dans son enchaînement d'évènements, et de donner un statut signifiant à des actions et réactions apparemment anodines ou insensées. Apparaissent alors les mécanismes de défenses subjectifs et collectifs dont « nous devons nous contenter d'en faire ultérieurement la reconstitution » puisque « jamais nous ne les observons au moment même où ils se produisent » (Freud, 2015, p. 10).

Notre intention dans la présente thèse est de donner à comprendre les mécanismes, conscients, non conscients, subjectifs, collectifs voire conflictuels à l'œuvre dans la modernisation d'une association. Nous avons pris le parti pour cela d'organiser sa présentation en trois parties. L'une définit les éléments constitutifs d'une association de solidarité internationale, la suivante explicite notre démarche et la dernière, adossée aux deux premières, présente le processus critique et les résultats de son analyse.

Une première partie s'intéresse à l'étude de cette typologie particulière qu'est une organisation associative de coopération internationale. Nous commençons, dans le premier chapitre, par préciser les spécificités de la forme associative, en l'abordant en tant que phénomène plutôt que comme un objet figé, composé de deux dimensions principales, les dimensions collectives et coopératives. Nous complétons notre définition en qualifiant le champ de la solidarité internationale, à travers son rapport aux domaines de la solidarité, de l'exotisme et du changement. Nous consacrons les chapitres deux et trois à la contextualisation des organisations associatives de solidarité internationales, en retraçant d'une part les attachements historiques de la coopération internationale et d'autre part l'évolution récente du secteur. Nous identifions alors dans la figure du professionnel un nouvel acteur des organisations de solidarité internationale qui fait l'objet du chapitre 4. Nous déterminons parmi les professionnels, une typologie particulière de salariés que nous nommons « salariés engagés » dont nous explorons les dispositions à une certaine modalité d'investissement de leur activité associative. Nous concluons cette première partie par un cinquième chapitre descriptif concernant le C2A. L'association est exposée de sa création à son fonctionnement au début de notre entrée sur le

terrain, en mettant en évidence son caractère associatif, ses héritages sectoriels et les professionnels qui y travaillent.

Ayant précisé l'objet de notre recherche, nous discutons dans une seconde partie l'ensemble des éléments épistémologiques, théoriques et méthodologiques ayant conditionnés son étude. Le chapitre six est consacré à la construction de notre approche psychosociale clinique. Une première partie porte sur l'élaboration du lien entre notre histoire de vie et l'objet de cette recherche. Une seconde partie explicite les postulats de notre démarche. Nous présentons ensuite dans le chapitre sept les concepts et auteurs d'adossement pour mener notre analyse. Nous donnons à voir nos conceptions des dimensions institutionnelles, organisationnelles et groupales appliquées au phénomène associatif pour ensuite expliciter notre compréhension des processus critiques, en relation avec la modernisation des organisations. Nous pouvons alors montrer au chapitre 8 comment nous avons progressivement construit un travail monographique dont nous avons adapté les modalités pour mener une étude des logiques internes d'une structure sociale.

La troisième partie de la thèse est centrée sur l'analyse de la crise, que nous abordons à travers son histoire. Celle-ci est un processus dans lequel nous repérons des phases, dont l'analyse permet au chercheur de saisir un système de pensée auparavant implicite. La relecture des événements dans une visée compréhensive nous montre le fonctionnement antérieur à l'aune des tensions que la crise génère. Dans le chapitre neuf, l'analyse des éléments déclencheurs de la crise alimente notre compréhension de la construction de « l'imaginaire collectif »⁷ de l'équipe. La période de crise ouverte est retracée dans le chapitre dix, donnant à voir les mécanismes qui président à l'instauration tant d'une mutation gestionnaire de l'organisation que d'un malaise collectif. Bien que les équipiers fassent résistance, l'organisation du travail évolue progressivement et nous montrons au onzième et avant dernier chapitre comment ces réformes s'ancrent sur ce que nous nommons des connecteurs entre le régime d'avant crise et celui instauré par la modernisation. Enfin dans le dernier chapitre, nous montrons que ces changements organisationnels viennent perturber à la fois les scènes symboliques et fonctionnelles, entraînant un bouleversement profond de la dimension institutionnelle associative, dimension totalement oubliée dans la modernisation considérée

⁷ L'expression « imaginaire collectif » renvoie au concept de Florence Giust-Desprairies et sera utilisé en ce sens tout au long de notre texte. « L'imaginaire collectif » se situe à la croisée des imaginaires individuels et sociaux et contribue à une identité collective dynamique de groupe : il construit de nouvelles représentations propres au collectif. Il est formé d'un imaginaire moteur, colonne vertébrale du scénario, et permet au groupe d'élaborer et de maintenir une illusion, une croyance dans laquelle les membres sont pris et qui légitime leur engagement.

uniquement sous l'angle organisationnel et dont l'ensemble de ce travail se veut une contribution à sa compréhension et à sa prise en considération.

Partie I : Une analyse socio-historique et organisationnelle d'une association de coopération internationale.

Notre intention, dans cette première partie, est de définir la nature et le champ d'intervention de l'organisation C2A, association dont la situation critique est étudiée dans cette recherche. Pour cela, nous précisons d'abord les spécificités de la forme associative, en l'abordant en tant que phénomène plutôt que comme un objet figé. Nous attribuons ainsi au phénomène associatif des dimensions coopératives et collectives puis resserrons notre étude au champ de la solidarité internationale pour qualifier les significations qui lui sont associées spécifiquement, celles de la solidarité, l'exotisme et du changement (chapitre 1). Nous étudions ensuite l'histoire du secteur de la coopération internationale, histoire constitutive des organisations actuelles de coopération et significative de leur pratique. Cette histoire constitue l'héritage du C2A, que nous apparentons à une ONG, même si elle est un opérateur indirect. Ces investigations à travers l'héritage historique (chapitre 2) et l'époque contemporaine (chapitre 3) amènent à consacrer le chapitre 4 à un acteur récemment apparu dans ce champ, le professionnel, pour dégager une typologie de salarié que nous nommons « salariés engagés ». Dans un dernier chapitre (chapitre 5), adossé à l'ensemble de ces éléments contextuels, nous présentons le C2A, de sa création à son fonctionnement au début de notre entrée sur le terrain.

Chapitre 1 – Identifier la forme associative.

Le phénomène associatif français, objet de cette recherche, est loin d'être marginal : d'environ 300 000 dans les années 1950, le secteur avoisine actuellement le million et demi d'associations et un nombre équivalent d'emplois (Tchernonog & Prouteau, 2019). Comparativement à sa taille, ce phénomène fait relativement peu l'objet d'études en sciences sociales et économiques. Nous remarquons à travers l'état de l'art des études portant sur le monde associatif que ce phénomène est souvent abordé dans une approche comparative aux deux autres secteurs (publics et privés), par rapport auxquels il est positionné en tiers. Si la recherche sur le monde associatif a beaucoup porté sur l'étude du bénévolat, celle-ci s'est intensifiée depuis que les associations sont devenues employeuses et que les questions de gestion de ces organisations se complexifient.

Dans ce chapitre initial, nous définissons l'objet associatif de la coopération internationale en portant une attention particulière à sa position d'entre deux. Nous nous intéressons ensuite à ce qui constitue sa forme spécifique, en précisant d'abord les composants centraux du phénomène associatif puis les éléments complémentaires liés à la coopération internationale.

I - Un champ hétérogène pris en tension entre secteur privé et secteur public.

Un premier défi concernant la caractérisation de l'organisation associative est d'établir les traits communs d'un objet à la déclinaison hétérogène et complexe. La difficulté de définir ce phénomène tient à sa position de tiers entre les deux modèles organisationnels dominants que sont le service public et l'entreprise ainsi qu'à la variété des activités et des organisations du champ associatif. Aussi avons-nous choisi de qualifier l'association par son enjeu central qu'est l'articulation d'un projet collectif et d'une forme organisationnelle. Cette entrée nous permet d'aborder dans un deuxième temps le nœud que représente la métamorphose de ce champ du fait de sa professionnalisation, se traduisant par une nécessaire évolution de la gestion de ce type d'organisation. Nous concluons ce chapitre en précisant ce que nous entendons par gestion et en explicitant l'influence de ses logiques contemporaines au sein d'associations que nous qualifions de professionnalisées.

a- L'articulation d'un projet collectif et d'une forme organisationnelle.

Définir ce qu'est une association doit prendre en compte « l'extrême diversité du monde associatif » (Hély, 2009, p. 95). Les objets des associations sont éclectiques, de la défense d'une cause à la pratique d'une activité. La diversité des actions menées sous la bannière associative fait hésiter à utiliser le terme de secteur, défini selon l'INSEE comme le regroupement d'organisations partageant une activité principale, même si pas tout à fait similaire de l'une à l'autre. Le monde associatif comprend de grandes familles d'activités très diverses. Association sportive, de quartier, de défense, de promotion, de métier..., une liste exhaustive est impossible. Pourtant, malgré la variété de ce champ foisonnant, il est unifié par le partage d'obligations statutaires. Le secteur associatif n'est pas unifié par une activité mais par une forme d'organisation, dont les « caractéristiques (...) lui donnent une relative homogénéité » (Hély, 2009, p. 95).

Les obligations très spécifiques à une association sont définies en France, dans la loi de 1901 (ainsi que dans la loi de 1905, séparant l'Église et l'État pour les associations à caractère cultuel), comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ». Elles se caractérisent par un système de gouvernement, une visée sociale non lucrative et la nature bénévole de l'engagement de ses dirigeants. Une association doit être déclarée auprès des autorités, par le dépôt de ses statuts auprès de la préfecture de police et leur publication au Journal Officiel. Elle doit comporter un responsable légal et définir dans ses statuts, librement rédigés, la répartition des pouvoirs entre ses membres administrateurs. Cela se traduit ordinairement à minima, sans que cela soit une obligation légale, par la désignation d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Les statuts de l'association constituent le contrat qui lie ses membres. Ses fonds peuvent être de nature privée (collectes, dons, recettes) et/ou publique (subventions) et elle peut exercer une activité commerciale, à condition que ses activités n'enrichissent pas ses membres. L'adhésion est définie dans les statuts, elle peut faire l'objet d'une cotisation. Le gouvernement d'une association est lui aussi défini dans ses statuts ; ceux-ci explicitent les modalités et la fréquence selon lesquelles les adhérents (personne physique ou morale) désignent un nombre défini de représentants, classiquement nommés

administrateurs, chargés de former un bureau assurant les fonctions de présidence, secrétariat et trésorerie. Le but d'une association lui est librement assigné par ses membres.

Une spécificité associative, qui transparait dans la contractualisation statutaire, est qu'elle est « indissociable d'un projet collectif déterminé par ses membres » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 10), se situant comme point de rencontre entre « l'espace privé des relations personnelles et l'espace public des questions relatives à la cité » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 14). Elle comprend deux dimensions, « un groupe d'individus ayant décidé de se rassembler d'une part, les valeurs du vivre ensemble autour desquelles se retrouvent ces « associés » d'autre part » (Bernet, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, & Schmidt, 2016, p. 18). Une association résulte ainsi de l'articulation entre le projet collectif décidé par ses membres et la nécessité d'une organisation pour le réaliser.

Le terme d'association bénéficie d'une image positive, d'une représentation socialement partagée, qui aurait « le pouvoir de provoquer spontanément admiration et estime » (Fustier, 2002). Fustier distingue deux archétypes de la forme associative, celle de « l'assoce » et celle du « mammoth » qu'il considère comme « antagonistes ». « L'assoce » est un « groupement de faible importance favorisant les liens spontanés » et le « mammoth » une « grande association fortement organisée ». Cette distinction met en évidence qu'un même terme, celui d'association, recouvre des réalités organisationnelles bien différentes. Cette typologie théorique souligne à la fois la diversité des organisations qui compose le secteur et le décalage entre l'image positive socialement véhiculée d'une association et ses réalités multiples. Cette image idéalisée fait écho aux représentations psychosociales que nous cherchons à identifier chez les salariés associatifs du secteur de la coopération internationale, pensant que l'implication de ces acteurs est aussi déterminée par cette représentation sociale. Fustier fait état d'un amalgame entre les deux catégories, le modèle nommé « assoce » perçu comme canonique, « à la fois référence et idéal », tendant à escamoter l'existence du « mammoth ». Le terme association renvoie couramment à cette image d'Epinal « de quelques individus (peu nombreux) regroupés, sur un mode militant » ou « caritatif-engagé », « pour apporter aide à des personnes en difficultés ou pour rendre un service spécifique comblant un manque. » (Fustier, 2002, p. 62). Cet imaginaire social de l'association est décrit dans les travaux de Hély comme un signifiant associatif faisant « référence au bénévolat et à l'engagement moral au service de valeurs désintéressées » (Hély, 2009, p. 11). Le chercheur identifie un « idéal associatif » (Hély, 2010, p. 209) proche de ce que Laville nomme associationisme (Laville, 2019). Le dénominateur commun de ce type d'organisation serait, selon la définition de ce dernier, « le projet constitué à partir des actions collectives mises en œuvre par des citoyens libres et égaux

se référant à un bien commun » (Laville, 2012, p. 38). Le désintéressement, la militance, le bien commun sont autant de référence à la dimension non lucrative et altruiste de l'engagement des membres d'une association, se mobilisant dans un but autre qu'un bénéfice financier. L'association serait créée pour répondre à un besoin social pas ou peu couvert par les services publics et le secteur marchand et comportant une dimension politique. Sa formation serait ainsi « sous-tendue par une protestation à l'encontre des manques ressentis par les promoteurs, ce qui l'amène à être initiée en réaction implicite ou explicite aux institutions existantes » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 27).

Une littérature sociologique de l'association (Bernet et al., 2016; Dauvin & Siméant, 2002; Hély, 2009; Hély & Simonet, 2013, 2013; Hoarau & Laville, 2013; Laville, 2019; Laville & Sainsaulieu, 2018) s'intéresse à la spécificité du format associatif, un secteur dont l'objet traite de la chose publique et dont l'initiative est d'ordre privée. Pourtant, comme le remarquent Sainsaulieu et Laville (2013), les associations sont souvent perçues « comme une sorte de parent pauvre » du monde marchand, comme une « entreprise manquant d'efficacité, marquée par l'amateurisme ou un service public au rabais, destiné à cacher le retrait de l'État ». Positionné en proximité de ces deux modèles dominants, sans être soluble ni dans le service public ni dans le secteur marchand, le monde associatif est couramment nommé « tiers secteur ». Ce terme traduit « une vision par défaut du champ associatif » (Bernet et al., 2016, p. 13), c'est-à-dire qu'il est considéré en comparaison aux deux autres modèles dominants. Toute recherche sur ce phénomène rencontre cet automatisme analogique, réflexe de transposition de logiques, potentiellement réducteur pour la compréhension du phénomène associatif en même temps qu'informatif pour saisir les spécificités du champ. Bernoux interroge ainsi les ressemblances et les différences sur le plan de l'organisation entre association et entreprise (Bernoux, Hoarau). Hély interprète quant à lui les transformations du secteur comme une « conséquence indirecte » de « profondes réformes des institutions de l'Etat social et du marché du travail ». Le phénomène associatif, phénomène à part entière, fait appel à la vigilance méthodologique du chercheur pour résister à la tentation de le réduire à un compromis entre les autres types d'organisation.

b- La place de la gestion dans une association professionnalisée.

Le fait associatif suscite un regain d'intérêt scientifique depuis le développement du salariat associatif. En devenant employeuses, les associations débordent de la catégorie d'activité de loisir. Leur transformation, dans la tension qu'elles tentent de concilier entre « les instances de représentation démocratique de la loi 1901 et les structures hiérarchiques de la division du travail » (Hély, 2009, p. 14), renouvelle la curiosité des chercheur-e-s, jusqu'alors plutôt portée sur le statut du bénévole et la notion d'engagement. Dauvin et Siméant, auteurs de l'ouvrage français de référence sur le *Travail Humanitaire* (2002), relèvent le « faible nombre de travaux universitaires empiriques sur la question » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 17) de l'activité de coopération internationale. Dans leur ouvrage, ces auteurs choisissent de traiter du travail humanitaire par le prisme de la notion d'engagement. Ils évoquent le fonctionnement spécifique des organisations non gouvernementales (ONG) en considérant le travail humanitaire plus que la forme associative. L'objet de notre recherche s'intéressant au sens de l'activité pour les salariés d'un secteur qui a beaucoup évolué depuis une trentaine d'années, l'engagement, notion centrale concernant les acteurs du secteur, est à mettre en relation avec cette forme d'organisation et les évolutions qu'impliquent sa professionnalisation, en particulier pour étudier le travail qui s'y fait et les représentations qui lui sont attachées.

Le terme de professionnalisation, définit en introduction et utilisé dans le champ associatif en opposition à l'amateurisme, traverse ce champ depuis quelques décennies. A chaque association correspond un curseur positionné sur un ligne imaginaire tendue entre « l'assocé » et le « mammouth » et susceptible d'évoluer entre ces deux pôles. Toutefois, la trajectoire la plus fréquente est que « les assocés se voient solliciter pour prendre de l'importance (c'est-à-dire pour opérer une mutation du côté du modèle des mammouths) et y résistent difficilement » (Fustier, 2002, p. 62). L'omniprésence de la notion de professionnalisation traduit une particularité de ce tiers secteur en mettant en évidence que celui-ci n'est pas initialement un secteur considéré comme professionnel, qu'il l'est devenu ou est en train de le devenir, alors que le secteur public et le secteur privé se rapportent de fait à leur professionnalité. Cette mutation du champ a attiré l'attention des chercheurs sur la question de la gestion des associations. Hély utilise le terme de « métamorphose » pour qualifier cette évolution de l'association vers l'entrepreneuriat associatif. Il affirme que « le monde associatif est devenu un véritable marché du travail », cristallisant les « grandes transformations qui caractérisent la société salariale » (Hély, 2009, p. 7) que Castel définit comme « une société dans laquelle l'identité sociale se fonde sur le travail salarié plutôt que sur la propriété » (Castel, 2007, p. 483). S'inscrivant dans cette prise en considération d'un secteur devenu employeur, des ouvrages comme *L'Association* et *La Gouvernance des associations* abordent

l'organisation associative sous l'angle de la sociologie de l'organisation et de l'économie. La présence de salariés dans une association ne signifie pas forcément une évolution importante de son fonctionnement, les professionnels pouvant agir « à partir d'une position relationnelle analogue ou toute proche de celle des bénévoles » (Fustier, 2002, p. 62). Cependant, le salariat est un indicateur d'une association dont les activités, par leur volume, leur complexité ou leur spécialisation, ne peuvent pas ou plus être prises en charge par des bénévoles. La contractualisation rétribuée de l'activité modifie la responsabilité des gestionnaires bénévoles en les plaçant en position d'employeur. « L'associe » s'institutionnalise progressivement, sous l'impulsion du développement de ses activités, des politiques publiques, de son environnement organisationnel. Or, « toute organisation tend à se bureaucratiser en grossissant et en rationalisant ses dispositifs internes de prise de décision, ainsi que l'activité de ses membres et le traitement d'un public devenu extrinsèque » (Juan, 2008, p. 114). Les façons de faire sont explicitées et formalisées pour répondre aux exigences d'une gestion rigoureuse des finances, d'un cadre juridique pour les ressources humaines, d'une répartition efficiente des fonctions. L'association étaye progressivement ses dispositifs de gestion.

En lien avec cette analyse, nous jugeons important de préciser ici ce que nous entendons par la notion de gestion, dans une acception qui certes empreinte des définitions aux sciences de gestion et à la sociologie mais qui soutient principalement une compréhension systémique propre aux sciences sociales cliniques. L'usage d'outils de gestion fait référence à une « instrumentation de gestion, entendue à la fois comme des outils de gestion et le fait d'y recourir » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 12). Toute organisation gère ses activités, de même que tout travail nécessite des outils pour appréhender le réel et le transformer. Des outils de gestion existent de tous temps et dans tous les domaines, et chaque association, en tant qu'organisation, dispose d'un fonctionnement pour gérer son activité. Toutefois, le poids de ces outils et procédures varie et les logiques qui les sous-tendent, sorte de « technologies invisibles », ne sont pas identiques selon les époques, les organisations et les activités. Traiter de logiques contemporaines de gestion, tel qu'énoncé dans le titre de notre thèse, revient à affirmer que la gestion n'est pas un outillage neutre, spontané ou intemporel. L'outil de gestion est un objet fabriqué, un artefact, dans le sens où il résulte de l'évolution des conditions et des modalités de travail. Considéré en lien avec son mode d'usage, il devient un instrument au service d'une activité. « L'instrument contient de manière indissociable un artefact matériel ou symbolique (permettant d'agir sur l'objet) et un mode d'usage (sous la forme de schèmes d'utilisation). L'instrument est ce que devient l'artefact lorsqu'il est utilisé dans les situations de travail des utilisateurs : il peut être mis en mouvement par l'usage et peut en retour modifier

le travail des utilisateurs » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 160). Il a, comme son nom l'indique, une visée instrumentale, c'est-à-dire qu'il est utilisé pour exécuter une tâche, faire une opération, mener à bien une activité. « Analyser une activité, c'est analyser un système qui inclut l'individu, les outils matériels ou conceptuels qu'il utilise, ses relations à la communauté qui l'entoure et le produit qu'il se propose de réaliser, les interactions qui s'y produisent, les transformations qui s'y opèrent, tout en conservant une vision plus globale du système » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 152). L'instrument s'étudie dans le cadre du système d'activité auquel il appartient. Il est à replacer dans un « cadre qui dépasse largement les situations de gestion dans lesquelles ils sont inscrits et même les entreprises où ils opèrent » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 64). La densification des dispositifs de gestion dans le secteur associatif s'opère à une époque où l'idéologie capitaliste, prônant l'accumulation illimitée de profits au sein d'un marché librement régulé, est hégémonique. Celle-ci impose une orientation vers la gestion rationnelle plutôt que raisonnable, omettant que la gestion peut avoir une autre finalité que la maximisation des profits. Cependant, « historiquement, la gestion s'est construite sur l'étude et l'analyse des organisations du secteur marchand. La rationalité économique, ancrée sur les mécanismes de marché, a fondé sa légitimité. Ce modèle d'analyse a ensuite été étendu aux organisations publiques au travers du modèle du new public management. Cette transposition semble se poursuivre à présent dans le secteur associatif au nom de sa professionnalisation » (Bernet et al., 2016, p. 18). Cette origine entrepreneuriale de la gestion moderne tient une large part dans la diffusion de ces logiques au sein du secteur associatif. En effet, « bien souvent le modèle de l'entreprise privée est vu par les associations à la fois de manière critique et comme un idéal d'efficacité » (Avare & Sponem, 2008, p. 142), une garantie de professionnalisme. Aussi malgré leur capacité à critiquer les effets délétères de la logique de gestion de l'entreprise capitaliste, les associations cherchent à en adopter les usages gestionnaires. Elles s'orientent souvent vers des logiques de gestion fortement en lien avec les logiques dominantes de leur époque, ayant « un rapport étroit avec la performance » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 31).

La technique et le discours, en sociologie de la gestion, « sont à étudier dans leurs imbrications et leurs articulation » (Boussard, 2008, p. 36) car la gestion est « un entrelacement de niveaux discursifs formulant des principes généraux, une philosophie, des représentations conceptuelles ou symboliques de l'organisation et d'un niveau technique, mélange de savoirs théoriques, pratiques et d'outils les incorporant ». Ils forment un « système de gestion » constitué d'une juxtaposition d'éléments multiples. Le logos gestionnaire se donne à voir dans les dispositifs de gestion mais s'en détache. Discours incorporé, ce logos, selon Boussard, a

pour raison d'être la maîtrise, pour objectif la performance et pour modalité la rationalité. La maîtrise de l'organisation en permet le pilotage à travers son contrôle. La performance oriente le fonctionnement vers plus d'efficacité. Elle cherche une optimisation des ressources par rapport aux résultats obtenus ou une maximisation des résultats compte tenu des ressources. Elle fonctionne par la « mesure des résultats obtenus par un individu, une équipe, une organisation ou un processus ». Dans le système gestionnaire, « elle est la finalité ultime » (Gaulejac, 2009, p. 89). Enfin la rationalité est adaptée d'une démarche scientifique. « Les décisions et les méthodes d'action sont élaborées à partir d'analyse, de mesure, de comparaisons mais aussi de formulation de problèmes et de modélisation de solutions » (Boussard, 2008, p. 27). Le logos gestionnaire prend ainsi la forme d'un triptyque et apparente le fonctionnement de l'organisation à « un ensemble cohérent de connaissances obéissant à des lois » qui objectivent l'organisation pour en optimiser le fonctionnement. Résultante d'une évolution dans la conception des organisations, en lien direct avec l'avènement du capitalisme, la gestion est devenue la norme évidente de conduite des organisations. Elle est « une démarche salutaire par laquelle il faut passer pour atteindre l'efficacité » (Boussard, 2008, p. 87), la survie de l'organisation et la réalisation de profit étant considérées comme des nécessités objectivables.

Symbole d'efficacité, la gestion et sa déclinaison en pratiques gestionnaires postulent qu'une organisation peut être maîtrisée (soit connue, calculée, prévue, ajustable...), la maîtrise étant gage d'efficacité, calquée sur le modèle entrepreneurial. « L'entreprise privée concurrentielle est toujours jugée plus efficace et efficiente que l'organisation non lucrative (...) et (...) la marchandisation et la privatisation maximale de tous les services apparaissent comme les solutions les meilleures socialement, car elles réduisent le gaspillage de ressources et obligent à aller au-devant des attentes des clients » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 49). Elles font figures de « one best way » (Taylor), l'unique façon puisque la meilleure, de gérer l'organisation. Les lois du marché concurrentiel obligent à être toujours sur le qui-vive, à chercher le gain d'efficacité pour ne pas se laisser distancer par les autres organisations, dans un combat pour s'attirer et conserver les grâces des financeurs, privés ou publics. La survie de l'organisation est pensée par ses dirigeants principalement en lien avec son environnement. Les services qu'elle propose sont positionnés en fonction des opportunités du secteur et de la capacité de réponse des autres organisations. La logique d'activité de l'organisation est transformée en fonction du marché disponible, tenant compte de la compétition externe. La logique de marché devient une menace exogène et objective, créant une inquiétude permanente pour les dirigeants du fait que le développement de l'organisation, et donc sa pérennisation, est « perpétuellement menacé, notamment par les actions des autres » (Boltanski & Chiapello,

1999, p. 36) dans une récursivité inflammatoire donnant le sentiment d'une inéluctabilité de l'engrenage. « L'organisation doit se soumettre à une logique qui dépasse les individus, à laquelle ils ne peuvent échapper » (Boussard, 2008, p. 115).

Dans la situation support d'étude de cette recherche, comme dans les associations dont nous avons suivi les crises de modernisation, la quête d'une gestion plus rigoureuse passe par l'adoption, parfois même revendiquée, de logiques managériales. Le managérialisme constitue « un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion et peut se caractériser par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité. Cette extension du management à tous les domaines de la vie sociale est appelée managérialisme » (Avare & Sponem, 2008, p. 142). Plaçant la performance au centre de préoccupations uniquement organisationnelles, la dimension institutionnelle de l'association est écartée, oubliée, voire sacrifiée et « le comment l'emporte sur le pourquoi et le pour qui » (Avare & Sponem, 2008, p. 143).

L'étude du phénomène associatif solidaire français est celle d'un « monde social comme les autres, ni plus ni moins vertueux » (Hély, 2009). Fait social à part entière, il paraît sous tension, pris entre des modèles dominants d'organisation, devant se professionnaliser en intégrant des méthodes du secteur marchand pour remplir des fonctions d'intérêt général jusque-là prises en charge par l'Etat social. Consubstantiellement relié à un idéal de mutualisation d'engagements spontanés et de bonnes volontés, ce secteur est sans cesse confronté à l'institutionnalisation de son fonctionnement et à l'ajustement de rapports interpersonnels devant concilier ambitions personnelles et projet collectif. La transposition des logiques de gestion déployées dans le secteur marchand interroge le champ associatif, mettant en tension le projet collectif associatif en inscrivant ce type d'organisation d'abord dans un ordre économique alors que la dimension politique est celle qui prime initialement pour ce type d'organisation. Nous sommes dans le cadre d'organisation où l'économique est encadré dans le social, à l'inverse du fonctionnement des entreprises classiques. L'outil de gestion est ainsi un analyseur de la période dans laquelle il est utilisé. Dans notre recherche, la gestion est considérée en tant que significations sociales, organisationnelles et individuelles, point de rencontre de ces différentes dimensions.

II - Le noyau dur du modèle associatif.

Face à ce secteur composite, la question demeure de parvenir à définir ce qu'est une association, indépendamment de ce que sont les organisations du secteur privé et du secteur public, en tenant compte de l'aspect protéiforme des organisations qui composent cette typologie. L'enjeu est aussi de formuler une définition sous un angle qui se distancie de la gestion et soutienne la compréhension des processus propres à une association. Mathieu met en évidence, concernant l'étude des mouvements sociaux, cette tentation de définition précise d'un phénomène flou et foisonnant, catégorisation rapidement caduque ou « que rend inopérante une appréhension trop restrictive pour qu'aucun phénomène réel puisse y correspondre » (Mathieu, 2012, p. 12). Il fait le choix pour son travail sur les mouvements sociaux de « délimiter un domaine de curiosité sociologique rassemblant un ensemble de phénomènes dont il est possible de relever des traits communs » (Mathieu, 2012, p. 12). Il nous apparaît de même que la définition du champ associatif par « l'accumulation de critères rend vulnérable au premier contre-exemple venu » (Mathieu, 2012, p. 12). Aussi nous proposons, à partir de cette approche, de comprendre les organisations associatives comme un phénomène comportant, à minima, des dimensions collectives et coopératives. Ces traits, qu'il nous revient de qualifier et qui recourent en partie les dimensions identifiées par Bernoux, sont à considérer « non pas comme un donné stable mais comme autant d'aspects problématiques de la pratique » (Mathieu, 2012, p. 12) du secteur associatif.

a- La dimension collective.

La dimension collective figure dans le statut associatif même, du fait de devoir être deux personnes ou plus pour former un bureau associatif (président, trésorier, secrétaire), obligation légale pour se constituer en association loi 1901. Cette dimension exclut du phénomène associatif, et par conséquent de notre recherche, les initiatives uniquement individuelles (actes isolés) ainsi que les associations de fait (non déclarées). Elle nous contraint à ne retenir que des phénomènes nécessitant une coordination de plusieurs acteurs et une reconnaissance légale. Cette direction, à minima duale, plus souvent triple, oblige au dialogue pour déterminer l'objet social de l'association et les modalités de sa mise en œuvre. Le but commun autour duquel le groupement se crée est décisif. Celui-ci, en effet, « à travers la fixation des objectifs, peut être objet de débat et de prise de parole entre les membres d'une association (...) » (Hoarau & Laville, 2013, p. 69). Le fait associatif appelle une liberté de but, de règles et de partenaires. Il consiste à « se regrouper en vue de poursuivre un but commun, dans le cadre de règles arrêtées

également en commun, par des partenaires qui se sont eux-mêmes choisis. »⁸ Il oblige à énoncer un projet collectif reposant « d'une part sur un partage de postures qui sont le ferment du rassemblement communautaire et d'autre part la conscience du rôle symbolique joué et de la citoyenneté à exercer » (Bernet et al., 2016, p. 35) et à déclarer ce projet collectif aux autorités civiles. La dimension collective de l'association est une tentative de réappropriation de l'espace public. Se constituer en association revient à se saisir d'un droit à un espace d'expression, en identifiant un besoin, en portant une revendication, en mettant cette préoccupation en discussion entre citoyens et en l'officialisant. L'association est intrinsèquement un lieu de dispute citoyenne, de débat politique, économique et social, au sein duquel les tensions s'expriment et cherchent à être résolues. Considérer une association comme un dérivé des deux modèles dominants, ou la restreindre à un groupe de personne ou à une organisation revient à omettre sa dimension institutionnelle. Les associations sont en effet à considérer « du point de vue de la mémoire sociale qu'elles conservent ou réactivent, ainsi que de leur mission d'intérêt général et des valeurs qui les orientent ou qu'elles mettent en œuvre » (Juan, 2008, p. 113). Elles sont les héritières d'une histoire sociale, de valeurs, d'un véritable « patrimoine immatériel » (Laville, 2010, p. 74) issu de leur milieu d'existence. Mouvement social se solidifiant, l'association loi 1901 s'appuie sur l'ordre institué pour porter ses valeurs fondatrices et initialement contestataires et ainsi le perturber. L'association contribue « par ce double processus d'adossement à la mémoire et de production d'une nouvelle couche d'épaisseur institutionnelle, à la fois, à la production de la société par elle-même et donc à l'ordre social » (Juan, 2008, p. 111).

La reprise des héritages historiques met en lumière une construction paradoxale : l'aspiration collective d'émancipation se développe avec l'augmentation des libertés individuelles. Historiquement, la loi sur les associations est née de revendications en matière de liberté de réunion et d'expression ainsi que d'une volonté des citoyens de pouvoir s'engager dans la construction de la société et d'avoir voix au chapitre dans le débat politique. Au cours de la période révolutionnaire, l'abolition de la société des ordres a ouvert la voie à une réorganisation sociale hors de l'assignation par l'héritage. Cette ère d'émancipation individuelle a clairement encouragé l'implication de chacun dans la vie sociale, dans la politique au sens du vivre ensemble. Le Contrat social de Rousseau évoque en ce sens la liberté civile, cependant qu'il se positionne à l'encontre des intérêts particuliers. C'est au nom de

⁸http://docs.eclm.fr/pdf_annexe/AssociationsCitoyennesPourDemain-EclairageDeLHistoireAssociative.pdf, consulté le 05/12/2017.

l'intérêt général magnifié par Rousseau que les décrets d'Allarde et la loi Le Chapelier (qui cite d'ailleurs Le contrat social dans ses motifs) interdiront la forme associative, susceptible de porter des intérêts particuliers y faisant obstacle. La reconnaissance des libertés individuelles au XIXème siècle va amener un terrain favorable à une réhabilitation du droit de s'associer. La loi de 1901, qui fonde le statut associatif encore en vigueur aujourd'hui, est une conséquence de la volonté d'amoindrir ou de remplacer le pouvoir religieux et donnera lieu à une loi spécifique sur les associations religieuses dite loi de 1905, séparant l'Eglise et l'Etat. Laville évoque une « solidarité démocratique » se différenciant de la solidarité traditionnelle, en ce qu'elle aspire à une évolution du rapport entre politique et économique.

Faire société autrement, démocratiquement, nécessite d'avoir à la fois de nouvelles aspirations, hors des assignations, et d'accepter de négocier ces aspirations pour les mettre en commun. Le foisonnement associatif français prendra réellement son essor avec les lois de progrès social liées au Front Populaire, qui verront se multiplier les associations de loisir. Cet arbitrage demande une « capacité à maintenir une relative convergence entre les représentations individuelles des valeurs et leur expression collective » qui passe par « le partage des idées et des valeurs plus ou moins conscientes et explicites, constituant progressivement une sorte de capital social, de nature idéelle » (Bernet et al., 2016, p. 33) (de l'ordre des idées).

Cette convergence est rendue possible par la primauté de l'utilité sociale. Cette notion s'entend comme une volonté commune d'acteurs regroupés en vue de promouvoir un projet de société. Ce souhait social peut toutefois viser aussi bien le changement que le maintien de l'ordre établi. Le champ associatif a la particularité de regrouper des personnes volontaires, initialement, pour agir ensemble. La base d'une association est formée par ces personnes qui adhèrent à la cause commune, explicitée dans les statuts de l'association et qui sont dès lors nommés « adhérents ». Bernoux indique à ce propos que « les associations (...) se constituent dans des champs que les activités de production ou marchandes n'explorent pas, ou très peu. Elles ont donc une valeur d'exemplarité qui les distingue de ces autres activités et contribue à les singulariser. Leurs membres en sont généralement très conscients. D'autre part, et tout autant, la valeur d'exemplarité qui fonde l'identité des associations est leur contribution à l'innovation socio-économique » (Bernoux, 2008). Elles contribuent « à identifier de nouveaux besoins sociaux, à imaginer, à expérimenter de nouvelles formes de réponses organisées » (Bernoux, 2008, p. 17). Une grande part de leur légitimité repose sur ce fondement identitaire. L'utilité sociale d'une association est ainsi principalement incarnée par le fait que « se situant dans un espace en marge du marché, le tiers secteur - et en particulier les associations - peut

répondre à des besoins socio-économiques auxquels le marché ne s'intéresse pas ou plus » (Bernet et al., 2016, p. 26).

Cette dimension peut être reconnue par le corps social au moyen de l'attribution d'une reconnaissance d'utilité publique ou d'intérêt générale. Depuis 1988, l'administration fiscale, à travers le statut d'organisation d'utilité publique, met en exergue la plus-value sociale des activités portées par des organisations autres que l'Etat. L'administration fiscale subordonne cette notion à une gestion désintéressée de l'activité associative. « L'utilité sociale est avérée » à condition de suivre la règle dite des « quatre P » (Produits, Publics, Prix, Publicité)⁹, et d'y ajouter un élément supplémentaire d'appréciation : « Les excédents réalisés, voire temporairement accumulés, doivent être destinés à faire face à des besoins ultérieurs ou à des projets entrant dans le champ de son objet non lucratif ». Sur ces bases, l'administration fiscale examine successivement les quatre critères pour décider, de son propre chef, si une association est soumise ou non à l'impôt sur les bénéfices¹⁰. Le terme de gestion désintéressée met l'accent sur cette dimension collective particulière aux associations qui consiste à s'impliquer personnellement pour un bénéfice partagé. L'engagement individuel est placé au service d'un intérêt supérieur de soi, pour reprendre en l'adaptant l'expression de « la conformité supérieure de soi » de Codol. Cette notion révèle la relation qui s'instaure pour chaque adhérent entre la préservation de son identité et l'intégration à un groupe normatif. La particularité est que la norme du groupe est peu négociable, et que c'est à l'identité de trouver comment s'y articuler.

Le partage d'une vision d'utilité et de sa déclinaison en organisation construit en définitive entre tous les acteurs une forme de projet social commun. Celui-ci peut même mener « jusqu'à l'identification des contremodèles : organisations bureaucratiques cloisonnées, management prêt-à-porter, distance sociale entre les individus, rapport purement institutionnel au travail » (Osty & Uhalde, 2007) et à l'activité. Le projet commun sur lequel se retrouve l'ensemble des collaborateurs de l'organisation se matérialise en général en faisant du rapport au monde une scène identitaire majeure pour les dirigeants via les politiques institutionnelles et pour les équipes par le relais qu'ils en font sur le terrain. Ce rapport au monde s'exprime dans la vision et la mission de l'association ainsi que dans la façon d'intervenir. On retrouve ici la distinction faite par les auteurs de *La Gestion des associations* (2016) entre action, projet et

⁹ L'activité satisfait un besoin non pris en compte par le marché ou de manière insuffisante. L'activité est réalisée principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale ; Le prix des produits est nettement inférieur aux coûts du marché, ou modulé selon les bénéficiaires ; La publicité n'est pas utilisée comme un outil de promotion de l'activité, mis à part les campagnes d'appel à la générosité et la diffusion d'informations aux bénéficiaires des prestations de l'association.

¹⁰http://docs.eclm.fr/pdf_annexe/AssociationsCitoyennesPourDemain-UtiliteSociale.pdf - consulté le 17/11/2020.

organisation. L'action est « l'incarnation du projet au quotidien » et l'organisation « la structure organisationnelle qui répartit les moyens pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer leur coordination ». Le projet est « confronté » « au quotidien de leurs actions sur le terrain ». « Il y a ainsi une créativité de l'agir inhérente au fonctionnement des associations » (Bernet et al., 2016, p. 37). L'action de terrain confronte les membres de l'association à l'imprévu. La réaction de l'acteur face à une situation imprévue qui ne peut jamais correspondre totalement au cadre s'attache à faire coïncider sa réponse avec ses représentations, dont celle du projet organisant le monde, donnant du sens et précisant des espaces d'action. Il y a une transmission invisible, implicite entre les acteurs par le « faire ensemble ». C'est dans cet aller-retour entre sens et acte que se constitue le collectif et ses modalités de penser et de faire, interactions qui dépassent les réactions individuelles, les modèlent, les intègrent sans pour autant que chacun n'envisage tout à fait le même processus pour y parvenir.

L'interdépendance entre le développement de l'organisation et l'intégration sociale des membres de l'association est une sorte de contrat tacite entre les acteurs : la réalisation personnelle dépend de la réussite collective et les identités sont liées à celle de l'organisation, conçue comme un groupe social. Ce contrat identitaire, tant qu'il perdure, permet d'équilibrer la tension permanente qui existent dans ces organisations entre contrôle et autonomie. Ces structures organisent leur fonctionnement pour que leurs membres puissent questionner l'ordre établi sans être perdus. « L'innovation, la flexibilité organisationnelle et la mobilité des savoirs sont produites dans un monde social présentant les caractéristiques d'une grande stabilité des règles du jeu, une dynamique de reproduction culturelle et une pérennité des engagements mutuels entre dirigeants et salariés. » (Osty & Uhalde, 2007). Autrement dit, la propension des équipes à agir par elles-mêmes est sans cesse mise en question par la nécessité de s'adapter à des problématiques sociales inédites, pas ou mal connues. Et cette instabilité est acceptable, supportable parce que contrebalancée par une constance de la dimension sociale et culturelle établie au sein du collectif, par une dimension institutionnelle implicite, évidente, allant de soi.

b- La dimension coopérative.

La dimension collective coexiste avec la dimension coopérative. L'envie de coopération est souvent considérée comme une autre spécificité du monde associatif, indique Bernoux, dans le chapitre « De la Sociologie des organisations à la sociologie des associations ». En proximité, le collectif et le coopératif sont à distinguer. En effet, la coopération est l'action de

participer de soi-même à une œuvre commune. « La différence entre coordination et coopération vient de ce que la coordination repose sur des règles connues et admises, la coopération supposant une implication volontaire des participants et n'étant pas formalisée. » (Hoarau & Laville, 2013, p. 68). La participation à une association se caractérise par la notion de libre adhésion. « Pour coopérer, il faut être convaincu que la coopération doit se faire. » (Hoarau & Laville, 2013, p. 67). Au fondement d'une association, chacun de ses membres est assuré du bien-fondé de l'action et s'y associe librement, du fait de ses convictions. Une fois l'association fondée, celle-ci, en tant qu'organisation instituée « incite » le sujet « à s'inscrire dans un système de représentations qui lui préexiste » (Barus-Michel, Giust-Desprairies, & Ridet, 1996, p. 256).

Cette libre adhésion ne peut être envisagée sans considérer le plaisir des personnes à être ensemble. « Quand les individus qui se trouvent avoir des intérêts communs s'associent, ce n'est pas seulement pour protéger ces intérêts (...), c'est aussi pour s'associer, pour le plaisir de ne faire qu'un avec plusieurs, de ne plus se sentir perdus au milieu d'adversaires, pour le plaisir de communier, c'est-à-dire, en définitive, pour pouvoir mener ensemble une même vie morale » (Durkheim, 1890-1900, p.63 (Juan, 2008, p. 95). La coopération résulte d'une adhésion individuelle, choix seulement en partie conscient lié à la satisfaction personnelle d'une réalisation de soi dans le faire et l'être ensemble. Cet engagement se comprend dans une quête de congruence entre la réalisation hors de soi et la réalisation de soi. La coopération pousse à les participants à la conciliation.

Notre raisonnement s'étaye sur la description qu'Eugène Enriquez donne de la structure coopérative dans son ouvrage *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Celle-ci « part du principe que la vie en commun est possible au travers de la confrontation des différences et de l'expression des conflits réels » (Enriquez, 1997, p. 42). Les adhérents à ce type de structure tendent à valoriser la communication considérant que « la vérité est le produit de la discussion et de l'intersubjectivité » (Enriquez, 1997, pp. 42-43). Ils peuvent être attirés par une certaine recherche « de communion fusionnelle ». La « solidité » de ces structures ne peut se maintenir que « si se trouve présente une cause à défendre, une idéologie à promouvoir ». Le travail dans ce système est « l'expression de la ferveur communautaire (...) de l'élan par lequel un groupe veut se produire lui-même en produisant des témoins de son vouloir et de son imaginaire » (Enriquez, 1997, p. 44). Cette aspiration à la coopération trouve historiquement une explication partielle. Le phénomène associatif en France est influencé par l'esprit des Lumières. Celui-ci promeut une société ayant pour objectif de permettre au citoyen de déterminer les orientations du monde dans lequel il évolue. Cette volonté républicaine de conduire son destin va mener de

l'esprit des Lumières à la Révolution et à la Commune. Le peuple revendique des idéaux de fraternité et d'égalité, en même temps qu'il s'éloigne du religieux. Le mouvement de l'éducation populaire en France est représentatif de cette conception. Ce mouvement milite, à travers une éducation tout au long de la vie en complément de l'éducation formelle, pour le développement individuel des personnes et le développement social communautaire afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver une place dans la société. Il demande et inscrit les mêmes droits pour tous et prend la République et ses institutions comme garantes et facilitatrices de la mise en œuvre de ce droit. Les subventions accordées par les institutions publiques aux associations prennent ici leur sens. On retrouve l'idée d'une société dans laquelle chacun trouve une place épanouissante sans empiéter sur celle de l'autre, en revendiquant ses droits si nécessaire. Elle rejoint en cela l'idéal démocratique, fondé sur les principes d'égalité et de liberté.

Les dimensions collectives et coopératives sont intimement liées. Elles procèdent toutes deux de l'implication individuelle dans un collectif. L'une met l'accent sur l'adaptation de l'identité individuelle au service d'une cause, d'un idéal porté ensemble par un groupe de personnes et qui le dépasse. L'idéal dépasse l'individu et lui propose une projection de lui-même au service d'un ordre du monde à faire advenir. La coopération souligne la participation volontaire à ce collectif. Cet engagement personnel à servir autre chose que soi-même est possible car il est contre balancé par une assurance de pouvoir partagé. Ce partage est formalisé par les statuts de l'association, qui indiquent les modalités de délégation de pouvoir et sa redistribution. La gratification est autre que financière. Les rapports entre les différents niveaux de l'organisation reposent donc sur un contrat social, plus ou moins implicite entre les membres de l'organisation, qui s'équilibre entre le don des uns (la contribution) et le contre don (la rétribution) des autres. Chacun apporte une contribution et la rétribution se différencie selon ce que l'on en attend, reconnaissance par les membres de l'association, les bénéficiaires, les pouvoirs publics... mais aussi valorisation de son idéal du moi par l'identification à la figure valorisante du fondateur ou la narcissisation de la participation à l'avènement d'un ordre du monde renouvelé, novateur, par une action d'exception. Le dépassement de soi n'est pas chose facile, et une simple cause n'y suffit pas toujours, c'est souvent un phénomène identificatoire qui est le déclencheur de cet engagement, ce qui explique le poids essentiel de la période fondatrice dans nombre d'associations.

III - La forme spécifique du modèle associatif de la coopération internationale.

L'électisme considérable du secteur associatif nous pousse à resserrer notre champ d'étude autour d'un domaine d'activité. Notre travail de recherche va s'attacher plus spécifiquement au champ associatif de la coopération internationale. Ce choix nous permet de travailler sur la structuration organisationnelle de ce type d'association, tout en considérant sous un angle historique la constitution de ce champ et en interrogeant les représentations de salariés se reconnaissant comme travailleur d'un champ spécifique.

Selon la terminologie bourdieusienne, un champ est un petit bout de monde social régi par des lois et des codes qui lui sont propres : ce sont les lois du milieu. Un champ est un monde fermé, avec des règles de connivence que ne maîtrisent bien que ceux qui en font partie. Un champ est aussi un espace de domination et de conflits. Dans cette acception, un champ de la coopération internationale existe et correspond au périmètre associatif que nous allons étudier. Les associations de solidarité internationale (ASI) sont couramment désignées par l'acronyme ONG. Une Organisation Non Gouvernementale (ONG ou NGO en anglais), selon le terme introduit à la création de l'Organisation des Nations Unies en 1945 (dans l'article 71 du chapitre 10 de sa Charte¹¹), est « une association dont l'action a une dimension internationale et porte sur une cause sociale ». L'humanitaire d'urgence s'organise autour des questions liées à la survie des populations dans des situations de crise. L'action de développement porte sur des aspects économiques, sociaux et culturels dans un contexte plus stable, sur un temps long. Les ONG peuvent aussi mener des actions de sensibilisation ou de plaidoyer à ces causes.

Le champ de la coopération internationale associative comprend comme tout phénomène associatif des dimensions collectives et coopératives. Nous montrons que s'inscrivant dans le secteur de l'aide sociale, il comporte à ce titre des dimensions altruistes et orientées vers le changement social et la réparation. Nous ajoutons à ces deux aspects une dimension spécifique, le rapport à l'ailleurs, au lointain, à une forme d'exotisme, ce que Stangherlin nomme un « rapport à l'autre lointain » (Stangherlin, 2001, p. 25). Nous clôturerons cette troisième partie en interrogeant la dimension contestataire des associations de coopération internationale, dimension que Matthieu retient pour qualifier les mouvements sociaux et sur laquelle les ONG sont plus ambivalentes.

¹¹ Charte des Nations-Unies signée à San Francisco le 26 juin 1945.

a- La solidarité et l'exotisme.

L'altruisme et l'exotisme sont compris dans la dénomination spécifique de ce champ. Les associations sont dites de solidarité internationale. Le terme de solidarité fait toutefois débat au sein du secteur parmi les salariés des associations. Une salariée dit ainsi : "*Je ne me sens pas très à l'aise, moi je ne me sens pas trop engagée dans la solidarité internationale, j'aime pas trop le terme de solidarité internationale, qui est un terme qui est quand même assez galvaudé, puis y a quand même pour certain la notion de charité, de se donner corps et âme*". Dans les propos de cette salariée, ce qui fait problème n'est pas la notion de solidarité mais celle de charité. La remise en question de la terminologie dans laquelle cette personne "*ne se sent pas très à l'aise*" est dû à ce qu'elle perçoit comme un galvaudage du terme plus qu'à son sens premier. La salariée continue en mettant en avant l'importance d'une "*dimension politique*" dans son engagement. La charité est comprise comme n'impliquant aucune réflexion politique, faisant référence directement à la charité chrétienne.

La solidarité qualifie une relation entre personnes qui entraîne une obligation morale d'assistance mutuelle, selon le Robert. La solidarité est motivée par de l'altruisme, entendu couramment comme l'intérêt pour le sort d'autrui doté d'une certaine générosité, celle-ci n'étant pas motivée par un bénéfice direct pour celui qui s'intéresse. Cependant, la solidarité dans la coopération internationale questionne la mutualisation de l'assistance : celle-ci se situe depuis le lieu de celui qui s'estime chanceux, vivant dans un certain confort et regardant en direction de celui qui est jugé comme ayant moins de chance, se trouvant dans une situation moins confortable, qui est défavorisé. Ce type de phénomène implique un rapport à la souffrance de l'autre posé de la façon dont Boltanski le présente dans l'ouvrage *La Souffrance à distance* (1993), une relation entre une personne supposée heureuse et une personne supposée malheureuse, impliquant que le malheureux soit à portée de vue de la personne heureuse. La question que pose cette relation est celle de la réaction à la vue du malheureux et de la distance entre la vue et le geste. La constitution en association de coopération internationale implique un déclenchement de la compassion et que cette réaction suscite un geste qui n'est pas juste un acte individuel, isolé, interpersonnel mais collectif. Elle interroge la distance réelle et fantasmée comme déclencheur dans ces mécanismes.

Le terme solidarité ajoute une dimension à l'altruisme. Il comporte cette dimension d'intérêt pour le sort d'autrui et de générosité. Il signifie aussi que celui qui est le mieux loti

des deux doit venir en soutien à l'autre. Il y a une obligation morale induite pour la personne favorisée : la connaissance d'une situation de défaveur lui impose de réagir. Le type de soutien n'est pas précisé. Ce qui est explicite avec ce terme c'est l'obligation de réaction.

L'association s'inscrit en grande proximité de la question sociale. Toutefois indique Fretel dans son article *L'association comme réponse à la question sociale du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle, d'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social*, « la manière de penser l'association n'est pas sans rapport avec la logique libérale au XIX^e siècle » ni « au début du XX^e siècle » lorsque « l'association passe dans le sillage de l'Etat social naissant » (Fretel, 2007). Le recours à l'association pour traiter la question sociale est directement lié à l'apparition du salariat et à l'industrialisation du travail. Si Saint Simon et Blanc voient dans l'association une réponse collective et solidaire à la paupérisation de cette nouvelle classe de travailleurs que sont les ouvriers, d'autres, après 1848, entrevoient dans l'association une possibilité de retour à une moralisation des mœurs. La vague paternaliste, à travers le christianisme social, s'apparente à cette tendance. Dans un cas comme dans l'autre, « l'association a finalement été pensée comme une forme de régulation sociale » (Fretel, 2007), voire de pansement social. Si elle a été élaborée en partie en proximité avec les thèses socialistes, elle ne vient jamais contrecarrer les éléments fondamentaux du libéralisme que sont la liberté individuelle, le principe régulateur tant économique que social de la concurrence et la propriété privée. L'association, par le complément qu'elle propose à l'intervention de l'Etat, social à partir du XIX^{ème} siècle, à nouveau plus libéral à l'issue du XX^{ème}, doit être considérée comme potentiellement ambivalente, pouvant à la fois faire figure de réformatrice sociale et de conservatrice d'un ordre établi.

Laville s'inscrit dans cette perspective. Il estime que l'association a été détournée de son sens initial d'abord par la solidarité philanthropique développée au XIX^{ème} siècle puis par le capitalisme marchand. La solidarité philanthropique « renvoie à la vision d'une société éthique dans laquelle des citoyens motivés par l'altruisme remplissent leurs devoirs les uns envers les autres sur une base volontaire » (Hoarau & Laville, 2013, p. 68). Là où l'association était porteuse d'une solidarité démocratique, sous-tendue par une volonté d'égalité, « l'inflexion philanthropique » rend l'association contributrice « d'un dispositif de hiérarchisation sociale et de maintien des inégalités sur les réseaux sociaux de proximité » (Hoarau & Laville, 2013, pp. 68-69), réduisant le « fait associatif » à « un simple complément du capitalisme » (Hoarau & Laville, 2013, p. 69) et par la suite le cantonnant au soulagement de la misère, pansement temporaire en attendant les effets du progrès promis par l'Etat social et la richesse promise par la régulation du marché.

Si le terme de solidarité est souvent discuté, le terme de coopération est aussi couramment employé. Il apparaît au moment de la décolonisation, masquant les héritages ambigus de la colonisation. Ce terme néanmoins reste attaché à une dimension relevant de l'action publique, celle de l'Etat mais aussi des collectivités territoriales qui ne se revendiquent jamais de la solidarité internationale mais bien de la coopération internationale, voire depuis peu de l'action internationale. Cette dernière terminologie apparaît récemment, avec le souci pour les collectivités de montrer à leurs concitoyens que leur action, y compris à l'international, est directement profitable au territoire gouverné et pas une activité univoquement solidaire. Il s'agit d'un bénéficiaire tiers, qui rappelle l'aspect mutuel de l'assistance et l'aspiration par la démocratie à des relations plus égalitaires, contenus dans la solidarité, cherchant à s'éloigner de la relation coloniale de domination du Nord sur le Sud.

La solidarité, ainsi entendue, nécessite de s'accorder sur la cause commune, ce qui va faire lien et contribuer à plus d'égalité. Chaque association identifie des besoins sociaux spécifiques à la définition qu'elle donne de la solidarité, particularité qui se retrouve aussi dans les réponses qu'elle propose. Elle définit l'activité qu'elle souhaite mettre en œuvre en fonction de cet ordre social à faire advenir. Les associations s'organisent ainsi autour de logiques d'action, dites logiques institutantes. Ces logiques constituent l'originalité du projet d'association. Elles « tirent leur force de la congruence (de la concordance) entre les conceptions partagées par les porteurs de projets et les dispositifs instaurés lors de la traduction de l'initiative en acte » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35). Ces logiques « s'alimentent d'acceptations de la solidarité différentes selon les organisations, qui induisent des représentations distinctes de l'action collective, du rapport entre espaces publics et privés et de la production » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35). Elles forment des représentations qui déterminent les relations entre les parties prenantes de l'association et l'ensemble des dispositifs organisant les personnes et les actions. « Chaque logique institutante combine donc discours et pratiques pour installer dans le temps l'action collective ». Cependant, « si les associations participent à faire reconnaître des demandes sociales, leur insertion dans un cadre institutionnel contribue à leur normalisation » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35); logiques que Laville nomme « isomorphes ». Ce mouvement se traduit par une « mise en conformité » du projet associatif avec les modèles dominants « que sont l'entreprise privée et le service public » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35). L'isomorphisme, encourageant la bureaucratisation ou la marchandisation de l'association, tend à estomper la dimension institutionnelle de l'association par l'attention portée à sa dimension organisationnelle ; ses valeurs fondatrices, sa conceptualisation théorique et pratique de la solidarité pouvant embarrasser la rationalisation

de son fonctionnement.

L'action des ONG se différencie de l'aide sociale en France par sa nature internationale. Le fait que l'action se tourne obligatoirement vers l'ailleurs lui confère une dimension exotique. Elle pose l'action dans une tension de représentation, celle de soi-voyageur et celle de l'autre-différent. Le rapport au lointain, à ce qui est différent, étranger, hors de son périmètre pose à nouveau la question de la distance, de l'éloignement. Cette notion fait fortement écho au champ ethnologique et à l'imaginaire du voyage, de l'ailleurs, de l'exotisme, de l'étrange, de l'aventure mais aussi de l'éducation d'une élite cultivée.

L'ailleurs proposé par la coopération internationale n'est pas anodin. Il est celui de l'extrêmement loin, du radicalement différent. Il offre la certitude de la différence, en distinguant l'humanitaire des touristes dont « l'échappée clé en main » en font des voyageurs « obéissant aux lois de la consommation » (Christin, 2000, p. 22). L'acteur humanitaire rallie le clan du « véritable voyageur dont on loue les raisons sérieuses de pérégrination et qui jouit d'une légitimité naturelle dans les discours sur le voyage » (Christin, 2000, p. 23). Face à un tourisme devenu massif et à un monde qui se globalise, l'aventure est de plus en plus balisée. L'humanitaire demeure le lieu de « la puissance initiatique du voyage, face à la légèreté paranoïaque du tourisme » (Christin, 2000, p. 23). L'acteur humanitaire rejoint les rangs du grand voyageur, aux côtés de l'ethnographe, de l'espion, du missionnaire, du justicier, de l'explorateur ou encore du journaliste. Ces figures du voyageur sont fortement liées, comme celle de l'humanitaire, à la période coloniale puis post coloniale, dans une mission soit de civilisation de l'Autre, soit d'émancipation des peuples, oscillant donc entre engagement caritatif et combat politique.

La figure du grand voyageur conjugue tous les traits de l'héroïsme moderne, à savoir : « Le désintéressement, l'indignation face à des situations d'injustice, devant le mal, le volontarisme, l'indocilité à tous les pouvoirs, l'impatience au changement, la prise de risques et la fidélité à quelques valeurs universelles » (Pech & Padis, 2014). En quête d'une rupture avec l'ordinaire, l'humanitaire assure sa légitimité non seulement par sa confrontation aux risques mais aussi par la preuve de son humanisme qu'est son intégration auprès des plus pauvres. Son activité prouve son « expérience authentique d'une réalité exotique » (Pech & Padis, 2014). Devenu héros mythique, il démontre ce souci de distinction qui caractérise le voyageur.

Ce rapport à l'exotisme est plus difficile à revendiquer dorénavant, alors que les enjeux du Nord et du Sud sont considérés comme liés. L'idée que le Nord viendrait soutenir un Sud

qui doit rattraper son retard est dorénavant politiquement incorrecte. L'humanitaire demeure pourtant dans l'imaginaire celui qui vient au chevet d'une partie du monde souffrante, dans une abnégation valorisée socialement par l'abandon de son confort de vie. Intervenir ailleurs plutôt que dans son propre pays, sur une misère qui n'est pas celle de sa société d'origine, agir au loin plutôt qu'à côté de chez soi se comprend par cet attrait de l'aventure et interroge la représentation de l'autre, de la légitimité à interférer dans un système social que souvent l'humanitaire, passant d'un pays à un autre, ne connaît que partiellement.

b- Le rapport au changement.

Un parallèle est souvent fait entre l'aspiration à produire du changement social et le fait que « les associations procèdent à une transformation du social en objet de travail » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 99), au risque d'une confusion entre transformation du social et changement social, entre l'objet de travail et la finalité du travail. Si toutes les associations de solidarité prennent comme objet de travail le champ social, la finalité de leur action peut aussi être de maintenir les rapports sociaux en l'état et non de les faire évoluer. L'imaginaire social considère parfois à tort les associations de solidarité comme actrice de changement sociétal. A cette présupposition manichéenne s'ajoute une évolution du rapport au changement, qu'il est incontournable de rapprocher de l'hypermodernité, entendue selon l'approche d'Aubert pour qualifier une époque faisant suite à la modernité et la post modernité et caractérisée par « une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite » dans une « surabondance de sollicitations » générée par les bouleversements mondiaux profonds advenus au siècle dernier « (mondialisation de l'économie, flexibilité généralisée, bouleversement des technologies de la communication, triomphe de la logique marchande, éclatement des limites spéciales, temporelles et éthiques) » (Aubert, 2019, p. 328) ayant structuré la construction des identités individuelles. Le changement apparaît alors comme un composant central de cette époque spécifique.

Dans le cadre de notre travail il est intéressant aussi de penser l'hypermodernité comme la réorientation « intramondaine » des attentes individuelles et collectives. Il y aurait alors rapatriement du salut dans « l'ici et maintenant », ce qui peut faire le lien avec la notion d'engagement des acteurs de la solidarité, dont le champ s'est laïcisé : l'évolution des mouvements de développement souvent fondés par des religieux vers des actions revendiquées comme laïques et apolitiques peut aussi se comprendre à l'aune de cette hypermodernité. Rist

indique que le développement serait une sorte de religion moderne, une « croyance sociale » (Rist, 2015, p. 55) en tant qu'elle « constitue une sorte de certitudes collectives dont les modalités sont discutables ou dont on peut douter en privé, mais dont il est inconvenant de discuter publiquement le bien-fondé » (Rist, 2015, p. 55).

La perception de la notion de changement paraît centrale dans l'évolution du monde des ONG : les imaginaires sociaux posent souvent que l'action des ONG vise ou devrait viser un changement, dans une position progressiste qui relève d'un allant de soi. Or, l'une des intentions des œuvres de bienfaisance – comprenant la solidarité philanthropique – est que les équilibres sociaux ne se modifient pas. « Le développement apparaît ainsi comme une croyance et une série de pratiques qui forment un tout en dépit de leur contradiction » (Rist, 2015, p. 59). La notion de développement est « fondée sur la manière dont une personne (ou un ensemble de personnes) se représente(nt) les conditions idéales d'existence sociale » (Rist, 2015, p. 36) et consiste en « l'ensemble des activités humaines qui peuvent être entreprises au nom du développement » (Rist, 2015, p. 37), soit « en l'espoir collectif visant à améliorer les conditions d'existence de la majorité de l'humanité ». (Rist, 2015, p. 50). Les acteurs du développement sont motivés par la réparation d'une perte de chance ou de la mauvaise distribution initiale des opportunités. Pourtant historiquement le développement ne serait que la partie économique du changement social. « Le changement social relève (...) de la production économique, de la transformation des infrastructures, du système politique mais aussi des évolutions des mentalités, des rapports à l'Autre et de la perception de la nature » (Rist, 2015, p. 62). Selon Rist, il y aurait eu passage de changement social à développement, évolution qui rappelle le mouvement souligné par Laville de la démocratisation solidaire à la solidarité philanthropique.

Pinel et Gaillard établissent une relation entre les « transformations culturelles » et les « mutations du méta cadre institutionnel » (Gaillard & Pinel, 2011). Leurs travaux, s'ils concernent les institutions spécialisées, se transposent aisément aux organisations associatives de solidarité internationale, pouvant être rapprochées des institutions de la mésinscription, dont la tâche est « de « contenir », voire de transformer ce que la scène sociale désigne comme un trouble menaçant l'ordre symbolique » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 3). L'hypermodernité, engagée à la suite de « l'effondrement des grands récits messianiques » et « de la progressive perte de légitimité des systèmes idéologiques » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 5), concourt à une accélération et un inversement de la temporalité. Les références antérieures étant délégitimées, l'individu hypermoderne est enjoint à s'inventer en s'auto-engendrant. Au sein des institutions, ce phénomène disqualifie la transmission intergénérationnelle et l'autorité de la figure charismatique, porteuses l'une et l'autre du rattachement à la logique ayant instituée

l'organisation. « Progressivement toutes les institutions se verront destituées de leur part de transcendance dans une forme de relativisme généralisé ou de scepticisme soupçonneux ouvrant la voie au pragmatisme opératoire, à l'utilitarisme » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 6). Les actes ne sont plus posés en référence à un ordre symbolique antérieurement établi et prévalent, ils sont régis par une adaptation, voire une anticipation d'un contexte en perpétuel mouvement. Cette inscription dans un présentisme sans référence appelle à une réinvention permanente. « Tout se passe comme si un organisateur culturel central se renversait : le passé perd de sa légitimité au profit du futur et de la valeur qui s'y associe, le changement. Il s'opère donc une mutation telle que ce ne sont plus la durée, la mémoire et le passé qui font référence et modèle, mais la mobilité, le flux incessant de l'innovation technique et de l'obsolescence parfois fabriquée et planifiée, des choses, des techniques comme des personnes ! » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 89). Cette contrainte de l'immédiateté crée une disjonction générationnelle dans les équipes, clivant les membres se référant à l'historicité et ceux rattachés plus récemment à l'organisation. La génération d'équipiers perdant sa légitimité historique est alors plongée dans une « mélancolie nostalgique » d'une époque idéalisée comme « l'âge d'or ». La survalorisation du présent est renforcée par le blocage de la transmission intergénérationnelle qui habituellement permet une continuité théorico-pratique parmi les acteurs d'institutions toujours en évolution.

La notion d'hypermodernité, et son présentisme injonctif, permet d'aborder les questions d'efficacité et d'utilité, entre autres, et de l'évaluation de l'utilité sociale, avec un résultat à produire en direct, sans plus attendre. La production de résultats immédiats est rejointe par une évolution importante de l'environnement récent des associations. Celui-ci est marqué par le passage dans l'imaginaire social d'une « société de progrès » à une « société du risque ». La société de progrès est issue des Lumières, époque depuis laquelle le futur est connoté positivement. La croyance dans le progrès permet de penser que « demain sera meilleur qu'aujourd'hui ». Cependant, ce mythe du progrès a été endommagé par les conflits mondiaux et la crise écologique renforce l'impression que « demain risque d'être pire qu'aujourd'hui ». Il s'agit dorénavant moins de lutter pour des jours meilleurs que de se prémunir contre des dangers qui s'amplifient. Cette urgence à agir appelle un certain « idéalisme pragmatique » (Ion, 1997), qui favorise une action à effet immédiat, type fin de mois, plutôt qu'une lutte de principes.

L'aspect contestataire selon Mathieu est un des domaines caractéristiques de l'espace des mouvements sociaux. Cette dimension pose une difficulté particulière s'agissant du champ de la coopération internationale. Le format des ONG et leur activité orientée vers une cause

obligent à questionner leur appartenance à la catégorie « mouvements sociaux ». Certaines associations non gouvernementales intègrent assurément cette mouvance, cependant toutes ne semblent pas porteuses de contestation, bien qu'elles s'affirment et s'affichent dans une indépendance vis-à-vis du pouvoir à travers leur appellation de « non gouvernementale ». Ce rôle de contre-pouvoir est un des attributs de ces associations, qui jouissent dans l'opinion publique d'une image très positive.

Les associations sont associées à des revendications sociales et au développement des libertés individuelles. En tant que regroupement de citoyens, elles ont souvent fait l'objet de méfiance de la part des pouvoirs publics. Au cours de la période de la Révolution, la loi Le Chapelier mettra par exemple un terme aux corporations, associations de métiers, les soupçonnant de privilégier les maîtres-artisans et d'empêcher la libre activité. Cette loi (1791) proscrie les organisations ouvrières anciennes mais également les rassemblements paysans et ouvriers ainsi que le compagnonnage. Elle interdit de fait les grèves et la constitution des syndicats au cours du siècle suivant, mais aussi certaines formes d'entreprises non lucratives comme les mutuelles. La loi s'inspire du *Contrat social* de Jean-Jacques Rousseau, dont Le Chapelier reprend des passages entiers dans son exposé. « Il doit sans doute être permis à tous les citoyens de s'assembler ; mais il ne doit pas être permis aux citoyens de certaines professions de s'assembler pour leurs prétendus intérêts communs ; il n'y a plus de corporation dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu, et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation. »¹².

Pendant tout le XIX^{ème} siècle, une série de mesures viendra restreindre les possibilités de s'associer. En période de forts conflits sociaux, ces regroupements sont potentiellement le lieu d'agitation politique. C'est le mouvement dit « associationniste ouvrier » théorisé par Leblanc et Saint Simon qui est visé à travers ces mesures. Ce mouvement prône un regroupement des ouvriers pour revendiquer une protection sociale et des conventions collectives. Les associations sont en ce sens liées à la mouvance dite des mouvements sociaux, directement suspectée d'être des forces d'opposition pour les autorités. Sous le régime de Vichy, le droit d'association sera aussi suspendu. Cette méfiance des pouvoirs publics érige les associations en lieux de résistance à un pouvoir autoritaire et de défense des droits des

¹² « Bulletin de l'Assemblée Nationale » du 14 juin 1791, *Gazette Nationale ou Le Moniteur Universel*, 15 juin 1791- Deuxième année de la Liberté, dans *Réimpression de l'Ancien Moniteur*, volume 8, p. 661.

travailleurs et des minorités, des libertés individuelles aussi. Le format associatif devient le signe d'une démocratie possible, d'un débat sur la chose politique.

Ce rapport à la contestation n'est pas aisément transposable aux prémices du secteur associatif dit « solidaire » dont les ONG émanent. Au XIX^{ème} siècle, celui-ci s'organise ainsi « autour de deux pôles idéologiques, la charité-philanthropie à l'égard des pauvres et la solidarité ouvrière » (Freyss, 2004). Ainsi deux logiques, qui peuvent être l'une et l'autre religieuse ou laïque, se retrouvent au sein de ces organisations : l'une cherche à corriger les méfaits de l'ordre social établi quand l'autre souhaite le modifier à la marge. Certaines tendances, comme le mouvement Tiers-mondiste puis les associations qui fondent leur action sur le droit peuvent s'apparenter à ces mouvances contestataires. L'activité de dénonciation peut devenir un des métiers de ces organisations, cependant nombre d'entre elles ne contestent pas ouvertement l'ordre établi. Dans ce contexte, on note une déconnexion progressive de la sphère associative et de la sphère politique. La solidarité ouvrière donnera par exemple naissance à des mouvements comme le Secours Populaire, émanation du parti communiste français mais dont l'appartenance politique sera progressivement dissimulée. Les mouvements sociaux contestataires actuels sont davantage des rassemblements d'acteurs autonomes, collectifs non officialisés, que des organisations déclarées. Les ONG sont devenues pour beaucoup des organisations employeuses et prestataires de service pour les pouvoirs publics, ou aspirent à le devenir. Cette fonction de contre-pouvoir associée aux associations en général et dans une mesure particulière aux associations d'aide sociale nationale et internationale va de pair avec une forte dépendance aux pouvoirs publics. Les ONG sont tributaires des enjeux politiques nationaux et internationaux, elles en sont une émanation et leur histoire en est le reflet. Celle-ci démontre un rapport complexe et évolutif avec les pouvoirs publics et leur contestation de l'ordre établi respecte bien souvent le cadre qui leur est imparti.

Nous considérons par le développement de ce chapitre l'objet « association » en tant que phénomène pluridimensionnel, rejoignant le chercheur Mathieu dans sa préoccupation de délimiter cet objet sans l'enfermer dans une catégorisation trop restrictive qui serait rendue caduque par la confrontation au réel. Le phénomène associatif est ainsi défini dans ses dimensions collective et coopérative. Mathieu traitant des mouvements sociaux ajoute une dimension contestataire qui dans le cas des associations de solidarité internationale apparaît moins pertinente. Pour ce type d'association les dimensions de l'altruisme et de l'exotisme sont à considérer. Pour saisir ce qui traverse ces organisations et poursuivre notre travail de caractérisation du champ, il convient de s'intéresser au contexte dans lequel ce champ s'est

développé. Bien que les courants puissent paraître opposés, il faut penser ces enjeux et les représentations qui leur sont associés comme une trame d'influence présente explicitement ou implicitement au sein du champ, de ses organisations et de ses acteurs.

Chapitre 2 – Les héritages historiques de la coopération internationale associative.

Dans le premier chapitre, nous avons défini le phénomène associatif de coopération internationale dans ses différentes dimensions. Nous menons dans ce second chapitre une analyse approfondie des héritages historiques et de l'évolution contemporaine du secteur de la coopération internationale, pour compléter la compréhension de l'objet étudié. Le champ actuel nécessite en effet de considérer ses héritages multiples pour être appréhendé tant dans sa dimension institutionnelle que dans sa dimension organisationnelle.

Adoptant une approche chronologique, nous traitons d'abord de la coopération internationale en tant que phénomène issu de la décolonisation, constitué d'un fort passé colonial peu assumé. Nous abordons ensuite l'influence des tractations de l'après seconde guerre mondiale et de la fin des grandes idéologies dans sa construction plus récente. Enfin nous considérons l'institutionnalisation de ses organisations, dont le développement a connu son apogée entre les années 1980 et 2000.

I - La genèse de la coopération internationale.

L'étude du secteur associatif de la coopération internationale ne peut s'entreprendre sans porter attention à une période charnière qu'est la transition entre la période coloniale et celle de l'aide au développement, marquée par ce changement politique majeur qu'est la création de l'ONU, organisme qui donnera une reconnaissance officielle à l'acronyme ONG (organisation non gouvernementale). Dans cette première partie, nous retraceons le lien souvent obliaté et pourtant persistant de ces organisations et des acteurs qui les constituent avec l'ambition coloniale puis montrons comment la revendication d'indépendance, vis-à-vis des gouvernements, portée par les associations de coopération internationale, est en réalité corrélée aux relations étatiques (inter et supra).

a- La colonisation : une filiation directe et embarrassante.

La coopération internationale trouve ses origines dans un ensemble mêlant initialement charité religieuse, colonisation et intervention dans les conflits. « En France, l'aventure coloniale a constitué un puissant ferment de représentations du Sud et de développement associatif, principalement chrétien » (Deler & Unité mixte de recherche REGARDS (CNRS-ORSTOM), 1998, p. 34). L'imaginaire de l'indigène passe d'abord par des missionnaires partis au nom du « devoir de civilisation » : portant la parole du Christ mais aussi de la France, ils ont répandu une « imagerie » sociale durable de l'exotisme. Ces missionnaires vivent en proximité distante avec les populations dont ils partagent le quotidien. Les coopérants, dans les années qui suivront la décolonisation, vivront sur le même mode leur expatriation. L'imagerie coloniale met en scène un sauvage à la fois proche de la nature et devant être civilisé. Il véhicule « ce stéréotype du personnage noir naïf, gentil, un peu simplet et gauche, mais généreux : en un mot le « grand enfant » (Blanchard, 2001). En miroir de cet indigène se trouve l'aventurier blanc, celui de la conquête coloniale, du découvreur courageux de terra incognita. « La propagande coloniale par sa mise en exergue des figures emblématiques du médecin luttant contre les grandes épidémies et du missionnaire œuvrant dans les champs sanitaire et éducatif, contribuera, paradoxalement, à une première forme de sensibilisation aux problématiques de ce que l'on n'appelait pas encore le Sud » (Ryfman, 2013, p. 64). Albert Schweitzer est un exemple de figure médicale, religieuse et missionnaire typique. Le message colonial connaît une évolution notoire après la seconde guerre mondiale. « Le nouveau message de la propagande coloniale se structure alors autour de la valorisation de la modernisation coloniale et de la disparition des typologies raciales d'avant-guerre. La France se présentant désormais comme le promoteur du développement économique colonial, l'indigène devient l'instrument de cette politique ». La colonisation trouve une justification philanthropique quand elle est considérée comme « l'extension planétaire de la civilisation promise à tous » (Rist, 2015, p. 102). Elle se légitime à travers cette mission de civilisation puis de développement économique, tout en instaurant durablement un message contradictoire : la population de l'Empire Français est unie au sein d'une même nation, puis d'un même but de développement, mais le guide reste le français dont la démarche ethnocentrée s'impose aux populations indigènes ne pouvant se débrouiller par elles-mêmes. Latour évoque à ce sujet un « universalisme particulier » selon lequel une société étend à toutes les autres les valeurs, historiquement construites auxquelles elle croit ». Au cours de la colonisation se développe aussi une morale de la responsabilité. Les colonies ont peut-être été acquises maladroitement mais il faut maintenant en assumer la responsabilité. « Puisqu'il n'est pas possible de revenir sur le passé, il faut persévérer dans la logique qu'il a créé en se persuadant par ailleurs que l'action suit les intérêts de l'humanité »

(Rist, 2015, p. 109). Cette idée trouve sa déclinaison dans un langage humanitaro-religieux, celui d'une « mission sacrée de la civilisation » (Rist, 2015, p. 110). Le développement serait ainsi « une manière prophétique pour la société occidentale de problématiser son rapport au passé et à l'avenir » (Rist, 2015, p. 90)), prolongeant les hégémonies bienfaitrices des empires coloniaux.

Le « monde sous-développé » apparaît dans le discours d'investiture de Truman en 1949. La notion de développement induit à l'origine deux catégories de pays : les pays développés et les pays sous-développés, qui deviendront par la suite « en voie de développement » avec l'idée que ces pays sont sur la même voie, les plus avancés devant soutenir les efforts des moins avancés. Ce monde est décrit comme constitué de « régions économiquement arriérées » avec des « conditions voisines de la misère » concernant « plus de la moitié des gens de ce monde ». Ceux-ci souffrent d'une nourriture insuffisante, sont victimes de maladie. La vie économique y est primitive et stationnaire et cette pauvreté représente à la fois un handicap et une menace. Il ne s'agit plus d'une lutte entre colonisé et colonisateur mais d'une action commune des développés et des sous-développés appartenant à « une même famille » (Extrait du discours de Truman in Rist, 2015, p. 139). Un pays en sous-développement est une forme inachevée de société développée. Le terme de développement est ainsi employé pour désigner le degré d'avancement des pays. Il induit une notion de croissance et sous-tend une direction qui est celle d'un mieux-être des populations des pays « sous-développés ». En employant la métaphore d'une croissance du type biologique des sociétés, « on rapporte un phénomène social à un phénomène naturel, en faisant comme si ce qui est vrai de l'un devait l'être nécessairement de l'autre » (Rist, 2015, p. 63) suivant un parallèle avec le développement des êtres vivants. Le développement serait ainsi un processus naturel, inscrit dans une linéarité historique et positiviste. Cette notion escamote la dialectique, en vigueur jusqu'alors, de pays colonisés et colonisateurs alors même que « historiquement, les projets de développement sont la forme qu'a prise l'action publique dans les colonies au milieu du XXème siècle » (Lavigne Delville, 2012, p. 154).

b- L'aide au développement : un instrument de la guerre froide.

L'entre-deux-guerres et l'après seconde guerre mondiale constituent ce que les chercheurs du CIRAD nomment « la genèse de l'aide au développement » (Gabas, Pesche,

Ribier, & Campbell, 2014a). Cette période voit la création d'organisations de soutien à l'Europe meurtrie par les conflits. Celles-ci apportent leur aide d'abord aux victimes de la guerre d'Espagne, puis à celles de la seconde guerre mondiale (plan Marshall). Ces organisations sont initialement plutôt américaines et anglaises (Oxfam UK 1942 / Care en 1945). Des organisations d'émanation locale voient le jour aussi (Plan International France 1937). Dans les années 60, l'Europe connaît un boom économique et l'action de ces organisations est réorientée vers les pays dits en voie de développement. L'Europe restaure ainsi une supériorité sur les anciennes colonies. Elle fait oublier son statut de zone meurtrie par le conflit, en redéployant l'aide sur les continents traditionnellement nécessiteux. « L'idée la plus couramment admise veut que les peuples devenus indépendants ont besoin d'être aidés dans leur développement par des politiques de coopération internationale » (Rubio, 2002, p. 46). Le clivage instauré dans les imaginaires entre les états civilisés et ceux devant être guidés vers la civilisation est réactivé. Le sous-développement est considéré comme résultant principalement d'un retard des pays sous-développés, « en cause, le manque de techniques, de ressources, de personnel qualifié » (Stangherlin, 2001). La réponse consiste donc à fournir des techniques, des fonds et du personnel, en restant sur les thèmes de l'aide alimentaire, la santé et la formation déjà entamés pendant la colonisation. Cette période voit ainsi s'affirmer un modèle de coopération, qui prône la « primauté du capital technique dans un processus de croissance et de développement » (Gabas et al., 2014a) avec un consensus autour du financement de cet appui par les pays riches.

Cette conception facilite la transition entre la fin de la colonisation et l'avènement de la période de la coopération. Les fonctionnaires coloniaux sont reclassés au Ministère de la Coopération, pour élaborer la politique d'aide au développement, ainsi que l'explique cet extrait de la lettre du Gouverneur français de la Guinée à la fin de l'année 1957. « Il faut décrocher le plus vite possible si nous voulons conserver une certaine influence dans ce pays. Le décrochage c'est le recasement des fonctionnaires ou leur reconversion, ce peut être aussi leur utilisation ou l'utilisation de certains pour organiser l'assistance technique » (Meimon, 2007). La coopération qui s'instaure dans la foulée de la colonisation est ainsi teintée d'une lutte d'influence entre les ex-puissances coloniales, dans un contexte de guerre froide. Celle-ci entraîne la prolifération des programmes d'envoi de jeunes volontaires (CSN, VP, SCD...) Ce type de programme est la résultante à la fois de la décolonisation et de la guerre froide, alors que les deux pôles mondiaux se disputent l'influence sur la troisième partie du monde et que la France voit sa puissance coloniale remise en question. On retrouve dans les propos du Général De Gaulle précisant le 20 décembre 1959 le discours à tenir par les autorités françaises, une logique de « bloc » (maintenir la domination du « monde libre »), et une logique strictement

française (éviter les contestations du pouvoir et la destruction de la Communauté). « La politique de la France en Afrique, tant à l'égard des Arabes que vis-à-vis des Noirs, est de faciliter leur évolution de façon, notamment, à les prémunir contre la tentation d'accepter les offres des pays communistes. Nous voulons convaincre les Africains que, contrairement à ce qui se passerait pour eux s'ils se rapprochaient des démocraties populaires, l'aide que nous leur apportons ne comporte de notre part aucune arrière-pensée de domination » (Meimon, 2007).

Pour les pays de l'ouest, le développement de la politique de coopération est utilisé pour lutter contre le communisme. Le « Peace Corps », programme d'envoi de jeunes coopérants créé sous la présidence Kennedy, répond à cet objectif et entraînera la prolifération de missions de coopération. Dans ce contexte, se développe aussi les ONG issues de partis politiques, comme le Secours Populaire Français, liés au parti communiste, créé en 1945 dans sa forme actuelle.

Les organisations qui interviennent dans les projets de coopération de l'époque ont comme trait commun « un caractère fortement institutionnel » (Stangherlin, 2001). Elles émanent d'organisations déjà existantes, voire d'institutions. « Dans les années soixante, le Secours Catholique comprend l'aide au développement comme le prolongement de la mission charitable, dont la première justification demeure la misère dans laquelle vivent les pays sous-développés. Selon cette perspective, nourrie d'a priori paternalistes et européocentristes, le Tiers-Monde est en retard sur l'Occident, retard qui peut être comblé par une amélioration de la production » (Mabille, 2002) Ces organisations rejoignent alors les actions de coopération développées pendant la période coloniale, principalement en lien avec des mouvements religieux et sous deux formes : une action de développement communautaire, c'est-à-dire basée dans les villages et visant la mobilisation des populations ; et une action d'envoi de personnel dans les macrostructures de ces pays, comme l'éducation ou la santé.

L'évolution des organisations est incarnée par le CCFD, créé à cette époque et dont « le discours des dirigeants (...) est porteur d'une remise en cause de l'ordre politique et économique international » (Mabille, 2002). Lorsqu'en 1960, le pape Jean XXIII appuiera la campagne contre la faim lancée par la FAO, son appel sera entendu par les chrétiens sociaux, conduisant au regroupement de 23 mouvements catholiques au sein d'une organisation qui va s'instituer sous le nom de Comité Contre la Faim et pour le Développement. D'émanation catholique, le CCFD s'inscrit dans une critique du libéralisme économique et une parole politisée.

L'idéologie tiers-mondiste (Franz Fanon) débutée avec la conférence des non-alignés en 1955 vient complexifier la théorisation de la politique du développement portée par la

coopération. Certaines organisations des années 70, d'orientation tiers-mondiste, revendiquent alors un positionnement politique. « Selon les tiers-mondistes, c'est le système économique qui maintient et enfonce un nombre croissant de gens dans la pauvreté » (Stangherlin, 2001). Le développement est alors conçu en termes de domination et d'injustice. Les luttes d'indépendance ont transformé les droits de l'homme universels en droit des peuples à disposer d'eux-mêmes et à s'émanciper de la tutelle que les anciens empires cherchent à maintenir autrement. Apparaît « dans le champ intellectuel la théorie dite "centre-périphérie ". Les structures socio-économiques favorisent partout ceux qui ont le pouvoir, l'avoir et le savoir. Ces dominations constituent un obstacle majeur au développement de tout homme » (Stangherlin, 2001, p. 15). Dans cette idéologie, le Nord et le Sud sont mis en opposition, avec d'un côté les pays développés et de l'autre les pays sous-développés, posés comme « *deux mondes distincts aux intérêts radicalement dissociés* » (Rubio, 2002, p. 42). Elle rend caduque une légitimité du développement jusqu'alors justifiée par une communauté d'intérêts. Pratiquement, elle développe l'idée d'un mécanisme de vase communicant : le trop-plein des riches du nord devrait se déverser vers les pauvres du Sud. On voit ici se dessiner la fonction d'opérateur qui va devenir celle des ONG françaises. On retrouve souvent dans le courant tiers-mondiste des associations à dominantes chrétiennes (CCFD, Frères des Hommes, ...) ou proches de mouvements politiques de gauche (Secours Populaire, ...).

On peut retenir de cette période qu'avant 1970, les ancêtres des ONG sont des émanations de structures préexistantes, en particulier de l'Eglise ou de mouvements chrétiens ainsi que d'universités ou de centres de formation. Cette base institutionnelle leur permet de bénéficier « des fondements des œuvres missionnaires de l'époque coloniale » (Stangherlin, 2001, p. 19). Après 1968, les ONG sont des « initiatives issues de nouveaux mouvements sociaux » (Stangherlin, 2001, p. 19), instaurées par une génération dont le rapport aux institutions est plus méfiant. Ces deux types d'organisations coexistent dans le paysage de la coopération et certaines organisations, y compris émanant de l'Eglise, s'inscrivent idéologiquement dans un rapport critique aux politiques étatiques. L'opinion publique, à travers les mouvements d'indépendance et les guerres, a été sensibilisée au fait que le sous-développement est lié à des problématiques plus complexes qu'un retard en termes de développement technique. Cependant, l'ensemble des projets de coopération est baigné par une imagerie coloniale entretenue, de populations indigènes en retard, ayant besoin d'un soutien technique et/ou financier pour accéder à une vie décente. Les récits des salariés relatant le fonctionnement des ONG au cours de cette période coïncident sur plusieurs points : Les ONG

estiment qu'il n'y a " *pas de compétences locales* ", pensant que " *la société civile était quasi inexistante, enfin pas structurée, pas pour les sujets de développement en tous cas* ". " *L'idée de partenaires locaux n'existait même pas* ". En termes d'organisation du travail, il tombe sous le sens de recruter des équipes locales sous la houlette d'expatriés. Ainsi " *le schéma* " était, raconte une personne interrogée " *quand tu arrivais, tu recrutais, tu formais tes mecs, l'équipe de maçons, d'animateurs, ...* " avec un souci " *très opérationnel* ". Dans tous les cas, l'association mettait en œuvre les projets qu'elle concevait à travers des expatriés. " *Les ONG comptaient plutôt sur des volontaires qui pouvaient initier des programmes par rapport à des contacts qu'ils avaient sur place* ". Il semble qu'il n'y ait pas de méthodologie partagée par le secteur, plutôt des " *canevas de programme* " avec " *de grands chapitres* ", spécifique à chaque organisation. A cette époque, les actions sont mises en place par des personnes bénévoles, parfois indemnisées ou des religieux. Les rares personnes formées le sont dans des écoles d'ingénieurs en agro-développement, souvent " *créées par des planteurs coloniaux parce qu'ils avaient besoin de cadres dans les plantations de coton* ". Les formations dédiées au développement au sein de ces écoles démarrent milieu des années 80. Entre temps, le champ de la solidarité internationale va se renouveler sous l'impulsion du sans-frontiérisme.

II - L'âge héroïque de la coopération internationale associative.

L'émergence des organisations humanitaires « sans-frontière » représente un tournant dans l'action de coopération internationale. Ces organisations voient le jour au moment de la crise du Biafra (1969). La période qui suit est d'ailleurs qualifiée par Siméant « d'âge « héroïque » de l'humanitaire français et de sa fondation » (Siméant, 2001, p. 44) symbolisée par « des associations à très petite structure et des médecins-militants (ou se vivant comme tels) et non-salariés partant sur des missions courtes et définies comme d'urgence » (Siméant, 2001, p. 44). Les valeurs et le fonctionnement de ce type d'organisation sont devenus des références dans l'inconscient collectif des acteurs du champ. Cette seconde partie de la relecture de l'histoire des ONG revient sur la constitution du sans-frontiérisme et montre ensuite comment ce mouvement a influencé l'ensemble du champ de la solidarité internationale en le réinstituant.

a- Le sans frontiérisme : une rupture moderniste.

Au moment de la guerre du Biafra, le CICR (Comité International de la Croix Rouge) est encore l'organisme quasi monopolistique d'intervention dans les conflits armés pour porter secours aux blessés indépendamment de leur camp et de leur statut. Cette organisation a été créée en 1864 avec la Convention de Genève (reprise en 1949), traité relatif au respect et à la protection des soldats blessés et du personnel et matériel employés à les secourir. Elle se veut neutre et n'intervient qu'après négociation avec les belligérants et les Etats concernés. C'est donc pour le CICR, après que celui-ci a négocié sa présence sur le lieu du conflit avec les états belligérants, qu'intervient du personnel médical soumis, au nom de la neutralité revendiquée par l'organisation, à une impartialité et à un devoir de réserve. Lors de la guerre du Biafra (1967-1970), des médecins œuvrant au nom du CICR refusent de respecter cette clause de confidentialité. Confrontés à « un conflit d'une violence extrême » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 54) dans la dépolitisation qui suit mai 68, ces médecins vont faire l'expérience de l'insupportable « indifférence » des responsables politiques. S'alliant à des journalistes, ils créent ensemble Médecins Sans Frontières (MSF) pour pouvoir intervenir rapidement mais aussi témoigner.

MSF peut être considérée comme une organisation pionnière (Quéinnec) car elle s'investit sur le champ exclusif de l'action d'urgence, jusque-là monopole du CICR. D'autres organisations intervenaient en urgence mais en marge d'une action de développement. MSF choisit de se positionner sur le terrain du CICR, en élargissant la définition de l'urgence au-delà des conflits armés et en dénonçant les travers de l'institution : principalement « sa bureaucratie et la subordination de l'action d'aide à l'aval des diplomates » (Quéinnec, 2007). Elle revendique encore actuellement une indépendance financière, une liberté dans la prise de parole, une autonomie médicale et une impartialité. Ces valeurs rejoignent « l'idéal associatif » (Hély) dont nous avons vu précédemment qu'il est défini par les « qualités d'indépendance, d'engagement citoyen et de générosité. » (Hély, 2010).

Des actions de solidarité préexistaient aux interventions du CICR. Cependant dans l'esprit des acteurs de la solidarité post Biafra, ces activités étaient souvent liées à la colonisation ou à l'évangélisation. Le passage de l'acte caritatif ou empreint de colonialisme à l'action de la Croix Rouge et à l'activisme des sans-frontières va alimenter la façon dont les mouvements de développement conçoivent leur activité de solidarité. Cette nouvelle conception de l'action d'urgence va modifier les pratiques de ces organisations et permettre à l'ensemble

du champ de prendre de l'ampleur¹³. Son influence est significative à la fois en termes de structure, de valeur et de notoriété du secteur. Le champ du développement voit par exemple se créer de nouvelles organisations, alors que lors de la période précédente, les associations émanaient d'institutions préexistantes.

Le développement du sans frontiérisme correspond à celui des technologies de communication. La famine du Biafra est le premier choc médiatique du grand public français : il fait apparaître à la télévision des enfants victimes de la faim. Autant d'images qui deviendront pendant la période suivante, celle de la croissance exponentielle du secteur, l'emblème de l'action de ces organisations. La communication de ces nouvelles organisations passe par la radio et surtout la télévision et développe, via le marketing direct, un mailing à fort contenu émotionnel. Le message est largement diffusé et entendu. Cependant à travers cette crise du Biafra, les humanitaires découvrent aussi l'instrumentalisation de l'aide internationale par des Etats ou des belligérants. Un scandale éclate autour de la révélation que les dirigeants biafrais entretiennent une famine pour raison politique, et qu'avec leur action, les ONG font perdurer une situation de crise, préjudiciable aux populations. La leçon est amère, l'action d'urgence, si elle part d'un bon sentiment, intervient dans un contexte complexe et parfois insuffisamment estimé. Cet événement constitutif de l'ère humanitaire associera de manière forte et quasi définitive à l'action des ONG une réactivité par trop empathique pouvant aller à l'encontre de la mission visée.

A la même époque, les grands projets de coopération sont progressivement considérés comme des échecs, face à la dégradation de conditions de vie des populations. « Il est de bon ton de critiquer le tiers-mondisme en illustrant son propos par des constats amers sur l'échec économique et politique dans les pays du sud » (Rubio, 2002, p. 47). Ces mêmes ONG d'urgence qui ont renouvelé le format des organisations du secteur dénoncent la responsabilité des élites dans les dysfonctionnements des Etats. La chute du mur et du bloc soviétique finit de mettre à mal le modèle prôné par les tiers-mondistes. « Suite à l'effondrement des États socialistes et à la décomposition de l'URSS après la chute du mur, les tiers-mondistes sont privés d'un modèle qu'ils avaient implicitement ou explicitement promu » (Stangherlin, 2001,

¹³ Notions d'urgence et de développement : Une Organisation Non Gouvernementale (ONG) est une association, dont l'action a une dimension internationale et porte sur une cause sociale. L'humanitaire d'urgence s'organise autour des questions liées à la survie des populations dans des situations de crise. L'action de développement porte sur des aspects économiques, sociaux et culturels dans un contexte de situation plus stable, sur un temps long. Les ONG peuvent aussi mener des actions de sensibilisation à ces causes. Il est courant d'entendre que cette distinction urgence développement a moins cours et que l'ensemble des actions « humanitaires » s'organisent dans un continuum. Pourtant, on distingue historiquement deux familles d'acteurs, en lien, mais dont les approches semblent bien différentes. Encore actuellement les logiques d'action restent différenciées.

p. 17). Cette période de remise en question va faire considérablement évoluer l'approche des ONG. Au cours des années 80, « le développement n'est plus considéré comme une simple question de modernisation et il ne suffit plus d'apporter une aide. Le développement est devenu une question plus complexe où les dimensions économiques, culturelles et politiques sont intimement liées » (Stangherlin, 2001). Aussi se dépolitisant progressivement, les ONG cherche, indépendamment des enjeux politiques dont la lecture ne peut plus être schématisée de façon binaire, à apporter une réponse rapide et efficace aux populations. Il y a dorénavant un foisonnement de paradigmes et d'acteurs sur la scène de l'aide internationale, sur fond de financiarisation de l'économie. Celle-ci pèse sur les Etats et nécessairement sur ceux qui dépendent de leurs politiques et de leur fonds. « Les années 1980 et 1990 sont donc caractérisées par l'apparition en force d'ONG techniciennes, moins idéologiques, plus apolitiques et plus pragmatiques, ou par la réorientation des activités d'anciennes ONG, dans les secteurs de la santé, de l'agronomie et de la sécurité alimentaire, et des activités économiques (micro -finance) » (Stangherlin, 2001, p. 17).

b- La prolifération et l'institutionnalisation des ONG.

Nous avons montré que les « sans-frontières » apportent au secteur une connaissance par le grand public et une reconnaissance de l'Etat. MSF, ainsi que l'ensemble des ONG sans-frontiéristes ou apparentées, vont connaître une croissance exceptionnelle qualifiée de « success stories entrepreneuriales » (Quéinnec, 2007, p. 562). Celle-ci va de pair avec une reconnaissance de l'action des ONG et de leur mode d'intervention. Le « devoir d'ingérence » est complété par l'adoption du « droit d'ingérence » promu par un des fondateurs de MSF, B. Kouchner (1979), autorisant les états à passer outre la souveraineté d'un autre état pour soutenir une population en danger, et la création de l'Office Humanitaire de la Communauté Européenne (ECHO) en 1992. En France, à l'accession de la gauche à la présidence en 1981, l'Etat met en place un dialogue avec le champ associatif de la solidarité internationale. En 1984 naîtra ainsi la Commission Coopération Développement, « première instance de dialogue permanent entre l'Etat et les associations »¹⁴. En 1988 est créé au sein du Gouvernement Rocard un Secrétaire d'Etat chargé de l'Action humanitaire.

¹⁴ Rapport des 20 ans de CSUD, 2014.

<https://www.coordinationsud.org/document-ressource/1994-2014-20-ans-de-solidarites-durgence-et-de-developpement/> - Consulté le 17/11/2020.

Cette reconnaissance va de pair avec une augmentation des fonds alloués au secteur humanitaire au cours d'une période charriant nombre de conflits et de catastrophes naturelles. Cet « accroissement des ressources s'accompagne d'une contrepartie nouvelle : celle de rendre des comptes » (Brodiez, 2009, p. 78). La gestion de fonds importants et une amplitude d'action multipliée obligent les ONG « au professionnalisme et à la technicité » et « impose magistralement les outils de la gestion du milieu lucratif dans le monde des associations » (Brodiez, 2009, p. 79). C'est ainsi dans une logique d'institutionnalisation, voulue ou forcée, que les ONG s'engagent à partir des années 1980, dans la direction opposée à celle des orientations ayant motivée la création de la dernière génération et la rénovation des autres. L'institutionnalisation se définit comme la formalisation d'un système de relations sociales, dans le cas des ONG, « impliquant structuration et professionnalisation » (Quéinnec, 2007, p. 88). Si le terme institutionnalisation n'est jamais employé par les acteurs, celui de professionnalisation est courant et revendiqué par les équipes et les organisations, reconnu par les pouvoirs publics lorsqu'ils retracent l'évolution du secteur sur les trente dernières années.

Au « boom humanitaire » des années 80 a ainsi succédé un mouvement de professionnalisation au cours des années 90, allant de pair avec un développement exponentiel du secteur. Ce boom résulte, en France, « de mutations idéologiques » (Rubio, 2002, p. 45), faites de dépolitisation et d'irrégiosité croissante. R. Braumann, l'un des fondateurs de MSF, énonce que « l'humanitaire a peu à peu pris en charge le besoin de sens et d'utilité sociale en s'installant sur un terrain peu à peu déserté par ses occupants traditionnels » (Brauman, 1995, p. 7).

Le contexte de l'époque est politiquement plus libéral, se traduisant par une nouvelle gestion publique. « La modernisation de l'action publique prône le retrait de l'Etat, privilégie la libéralisation, la privatisation et le transfert de certaines fonctions de l'Etat vers des opérateurs privés » (Gabas et al., 2014a). La nouvelle gestion publique (new public management) a pour objectif affiché l'amélioration de la qualité, de l'efficacité et du résultat. Cette réforme de l'action publique s'opère à partir des années 70, dans les pays occidentaux : la modernisation de l'Etat passe par l'introduction « au sein des structures et procédures bureaucratiques du secteur public des principes inspirés du secteur privé » (Van Haeperen, 2012, p. 84). Deux tendances nous intéressent plus particulièrement : la déconcentration des services de l'Etat et la planification par objectifs. La déconcentration des services consiste en une transformation structurelle des services publics. « Les responsabilités stratégiques restent entre les mains de l'administration centrale, l'exécution des politiques est de plus en plus souvent confiée à des entités autonomes, généralement désignées par le terme d'agences » (Van

Haepere, 2012, p. 84). En France, une illustration de cette évolution est la délégation de l'action du Ministère des Affaires Etrangères à l'Agence Française de Développement, principal bailleur des ONG en France. Cette délégation montre une standardisation de l'aide qui s'aligne sur le régime international de l'aide au développement. Les ONG, bénéficiant de fonds publics nationaux et internationaux, sont parties prenantes de l'aide publique au développement (APD). Elles doivent donc s'adapter aux conditions d'octroi des financements et adopter une planification qui ne se fait dorénavant plus par dépense mais par objectifs. La logique de contrôle passe de « ex ante » à « ex post » et valorise une logique de résultats en remplacement de la logique d'activités. La logique service public à la française est jusqu'à cette réforme sous-tendue par l'idée que chaque citoyen doit accéder au même service pour un prix identique : le guichet de la poste vaut par la possibilité qu'il donne à chacun de bénéficier de ce service. Le service est disponible, un seul usager suffit à justifier son existence. L'activité vaut en elle-même. Dans la logique modernisée, l'existence du service ne se justifie que si ce service sert un nombre suffisant de clients et qu'ils sont satisfaits du service. L'activité vaut par sa performance, son résultat. L'AFD, service déconcentré de l'Etat, va appliquer cette logique de planification à la politique d'aide au développement. Or les ONG, gagnant en envergure et n'ayant plus de base institutionnelle, si elles se revendiquent autonomes, sont en réalité très dépendantes des financements publics. Elles doivent donc intégrer ces logiques pour obtenir des fonds et justifier de l'utilisation qui en aura été faite.

Ainsi les ONG ne sont pas épargnées par la valorisation de l'idéologie libérale en vogue dans les années 80 / 90. Elles développent par exemple des activités économiques, sous la forme entre autres du micro-crédit ou de l'aide au développement économique. Pour produire des résultats tangibles, justifiant de l'octroi de fonds, il s'agit de trouver « des solutions rapides, pragmatiques, efficaces mais aussi durables aux situations catastrophiques » (Stangherlin, 2001) vécues par les populations toujours plus touchées par les conflits et les catastrophes naturelles. L'aide au développement « bascule vers une vision plus court-termiste du développement. »

Au travers de la relecture historique présentée dans ce chapitre, il ressort que le champ de la coopération internationale hérite d'une histoire antagoniste. Les organisations non gouvernementales actuelles se positionnent ainsi entre d'un côté les héritiers souvent institutionnels des colonisateurs, éventuellement généreux mais soucieux de l'incidence politique de leur action, et de l'autre des francs-tireurs égalitaristes. Ces derniers, se plaçant sur le plan moral et affirmant leurs opinions politiques (cf. droit d'ingérence), ont bien été forcés

de structurer les organisations auxquelles leur action à donner de la visibilité pour soutenir leur combat. S'inscrivant en rupture de la coopération internationale existante, leur mouvement est rattrapé par le contexte du champ, les enjeux politiques et structurels. D'outsiders, les sans-frontiéristes sont devenus des acteurs incontournables du secteur. En le réinstitutionnalisant, ils ont fait évoluer les fonctionnements de la coopération internationale mais se retrouvent aussi aux prises avec les mêmes enjeux. Les ONG demeurent un acteur du système parmi d'autres, faisant évoluer seulement à la marge des rapports de domination qu'elles contribuent à reproduire.

Chapitre 3 – La technicisation professionnalisante du champ associatif de la coopération internationale.

Nous avons abordé dans le chapitre précédent l'héroïsation de la coopération. Celle-ci va entraîner le secteur de la coopération internationale française au cours des années 1980, dans une croissance exceptionnelle. Cette période, qui continuera jusque dans les années 2000, est dite de professionnalisation. Ce terme est couramment utilisé par les acteurs du champ : il mêle indistinctement des questions auxquelles ces organisations sont confrontées comme l'augmentation de leur masse salariale, les revendications statutaires d'une partie des acteurs, la montée en expertise, l'utilisation des nouvelles technologies, la multiplication des outils de gestion... Siméant évoque ces évolutions comme le « passage d'un humanitaire «politique» et très médical à un humanitaire plus «technique» et aussi plus salarié » sachant que « vivre de l'humanitaire en en faisant éventuellement sa profession apparaît aujourd'hui comme un choix valorisé. Cette perception grandissante de l'humanitaire comme un « métier » possible va de pair avec un processus de salarisation croissante au sein de ces ONG, corrélé à l'augmentation du budget de ces dernières et aux exigences consécutives des bailleurs de fonds quant aux programmes développés » (Siméant, 2001). Cette transition vers une professionnalisation du secteur est aussi symbolisée par la reconnaissance légale du statut de volontaire, à mi-chemin du salariat et du bénévolat.

Ce mouvement est certes dû à des facteurs extérieurs dans l'adoption des logiques de gestion entrepreneuriale. Cependant, la professionnalisation des structures associatives a aussi été favorisée par ces organisations lorsqu'elles se sont mises à croître. Nous consacrons ce troisième chapitre à l'étude de ces facteurs externes et internes de professionnalisation et à leur intrication, en analysant l'émergence d'un outil de gestion de programme spécifique au secteur nommé le « Cadre Logique », tant ce « banal outil, semble refléter » « de façon très significative les contradictions et les tensions propres à l'aide publique au développement, souvent écartelée entre politique et gestion, cohérence et désordre, rationalisation et légitimation, planification et improvisation » (Giovalucchi & Olivier de Sardan, 2009, p. 384).

Nous étudierons dans un premier temps l'outil dans sa logique et son fonctionnement. Puis nous aborderons les facteurs qui ont conduit à son émergence et à la généralisation de son usage. Nous démontrerons que cet outil s'adosse aux conceptions historiques du développement tout en traduisant les logiques libérales de l'époque. Enfin nous montrerons que les ONG se sont aussi emparées de cet outil pour faire face à leur croissance et gagner en légitimité aux

yeux de leurs financeurs. Notre propos est ici de démontrer que différentes logiques convergent pour entraîner une généralisation de l'emploi d'un outil qui lui-même va s'autonomiser pour imposer une modification non seulement des façons de faire mais aussi des façons de penser l'activité, au point de modifier en profondeur le fonctionnement d'un secteur, opérant une sorte de rétrocontrôle.

I - Le « Cadre Logique » comme outil de transformation.

L'outil nommé Cadre Logique (CL) apparaît au cours des années 1990 dans le secteur de la coopération en tant que pièce obligatoire dans les dossiers de demande de subventions de l'Union Européenne. Le CL est à la fois un outil et une approche et est associé à la Gestion du Cycle de Projet (GCP ou à d'autres approches comme PIPO Planification des Interventions Par Objectifs...). Il ne peut s'appréhender en dehors de la logique de projet. L'objectif de la GCP est officiellement de « tirer profit du passé pour agir mieux à l'avenir »¹⁵. Le Cadre Logique permet de préparer et de présenter son activité sous forme de projet. Il sert de référence pour suivre la mise en œuvre puis évaluer les activités financées vis-à-vis du bailleur. Il devient ainsi outil de pilotage.

a- La prescription d'un cadre et d'une logique à l'activité

Nous présentons ici l'outil Cadre Logique (Annexe 3) en tant que tel, afin d'en analyser le fonctionnement et le format. Le Cadre Logique est une matrice à double entrée de quatre colonnes par quatre lignes¹⁶, qu'accompagne un document d'explication. L'ouvrage prescriptif de référence sur l'utilisation du Cadre Logique est le *Manuel de Gestion du Cycle de projet de l'Union Européenne*, daté de 1992. Ce manuel distingue l'Approche Cadre Logique du Cadre Logique. L'Approche décrit une démarche alors que le Cadre Logique est le tableau rempli à

¹⁵ Manuel de Gestion du Cycle de projet.

https://eeas.europa.eu/archives/delegations/haiti/documents/more_info/manuel_de_gestion_de_cycle_de_projet.pdf - Consulté le 10/11/2020.

¹⁶ Voir annexe 3 – Matrice du Cadre Logique.

l'issue de cette démarche. L'Approche voulue participative comprend quatre types d'analyse (parties prenantes, problèmes, solutions et stratégies) pour remplir le Cadre Logique.

Ce tableau propose un cadre pour développer une « logique d'intervention ». Il se veut une « matrice concise, facilement applicable et utilisable dans les rapports » dont l'usage « allège la charge de travail des intervenants au cours des différentes phases du cycle de projet » (Manuel de GCP). Le Cadre Logique propose une démarche dite « systématique » favorisant la cohérence entre les objectifs visés et les activités d'un programme. Il doit « aide(r) les personnes en charge de la préparation d'un projet à mieux structurer et formuler leur réflexion et à s'exprimer de façon claire et standardisée » (Manuel de la GCP). Le Cadre Logique est pensé comme un outil « mère » avec pour vocation de centraliser les données des analyses. Il est décrit comme le « point de départ pour élaborer d'autres outils, notamment le budget détaillé, la répartition des responsabilités, le calendrier d'exécution et un plan de suivi » (Manuel le GCP). Le manuel ajoute que « le Cadre Logique sert à chacune des phases du projet ». L'outil est donc central à la fois en tant qu'outil d'adossement de tous les autres et référent pour tous les temps du projet. L'outil a été conçu comme incontournable.

L'objectif de la Gestion du Cycle de Projet est d'« essayer d'éliminer les faiblesses majeures qui sont à la base de la plupart des mauvais résultats, par une meilleure « gestion du cycle de projet » (Manuel de la GCP). Cette grille de structuration des projets, exigée progressivement par l'ensemble des financeurs pour toute demande de subventions, permet d'identifier les objectifs généraux et spécifiques d'un projet et les met en lien avec les résultats attendus du projet et les activités établies pour atteindre ces résultats. En fait, « il s'agit d'établir, avant une opération de développement (...), une série de relations logiques entre des objectifs hiérarchisés, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, les conditions externes indispensables (hypothèses critiques), et les résultats attendus, tout en identifiant une série d'indicateurs quantitatifs destinés à évaluer les moyens mis en œuvre pour l'opération, ses réalisations, et son impact » (Giovalucchi & Olivier de Sardan, 2009, p. 384). Le cadre est donné par le format du tableau et par la délimitation des éléments à renseigner, l'aspect logique de la démarche découle de l'ordre et des consignes à mettre en œuvre pour obtenir et formuler les renseignements attendus.

Selon Olivier de Sardan et Giovalucchi (2009), le Cadre Logique est à considérer comme « une technique de rationalisation de l'action publique, dans la mesure où les opérations de développement financées par les bailleurs de fonds ne sont rien d'autre qu'une forme, certes particulière (car s'appliquant à une société tierce), d'action publique. Comme toutes les techniques de rationalisation de l'action publique, le Cadre Logique ne vient pas, selon

l'expression de Desrosières, d'« un ailleurs distinct, celui de la science et de la technique, puis des sciences sociales et de l'économie » (Desrosières, 2008, p. 39), mais s'inscrit historiquement dans une épistémè particulière, révélatrice de la posture planificatrice des bailleurs de fonds » (Giovalucchi & Olivier de Sardan, 2009, p. 385). Ce cadre, « logique », répond directement à un besoin de réguler les productions d'un secteur devenu foisonnant. Le nom même de cet outil donne une explication imagée de son objectif : donner un cadre et une logique à des projets sans doute peu lisibles, pas assez normés, voire trop irréalistes. Chaque projet doit donc dorénavant, s'il veut être financé, se conformer à ce cadre et donc à la logique inhérente à la construction de l'outil. Il cherche à rationaliser l'élan associatif.

Le Cadre Logique fait partie de la famille des outils de gestion planificatrice. Les outils de gestion organisent le travail, les objectifs vers lesquels il doit tendre, la mise en œuvre dont il doit faire l'objet et le sens qu'il doit prendre. Cette technique prescrit « des formats de l'action ». Elle construit « une unité d'action dans un collectif de travail » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 32), ici un secteur entier.

Les outils de gestion sont identifiables par rapport à trois dimensions spécifiques : leur fonction (ce à quoi ils servent), leur structure (la façon dont ils sont organisés) et leur processus (les mécanismes de fonctionnement). Dans sa fonction, ce type d'outil doit « faire un lien entre coût et efficacité », ce que l'on nomme la « performance de l'activité » vu du côté des décideurs. Le Cadre Logique correspond à cette fonctionnalité puisqu'il est prévu pour gérer la « mobilisation de moyens, en vue d'atteindre des objectifs donnés » (Manuel de la GCP). Il identifie « une série d'indicateurs (...) destinés à évaluer les moyens mis en œuvre » (Giovalucchi & Olivier de Sardan, 2009, p. 384). Le Cadre Logique aide donc à rationaliser les moyens employés pour parvenir au but fixé. Dans sa structure, l'outil de gestion « entretient un rapport d'interdépendance » avec les pratiques de terrain « sans se confondre avec elles » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 34). Il se constitue « d'automatismes de comportement ». Le Cadre Logique, structurellement, traduit les informations liées à une intervention de terrain en données entrant dans un tableau - au point que souvent Cadre Logique et action se confondent. Il crée des automatismes de pensée. Enfin, l'aspect processus de l'outil de gestion peut être défini à travers un ensemble « d'opérations mentales » tel que compter, hiérarchiser, ... « Ces opérations supposent en amont des formalisations, des standards, des règles » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 35). Le CL décline des interventions de terrain en « une série de relations logiques » entre les objectifs, les résultats attendus et les activités établies d'un projet pour remplir la matrice. Il développe une façon spécifique de narrer et des indicateurs normés, principalement quantitatifs, permettant de statuer sur la mise en œuvre du projet.

Plusieurs tendances vont conduire à la création de cet outil spécifique au secteur de la solidarité internationale puis à la généralisation de son utilisation. Ces tendances exogènes au secteur sont principalement la modernisation des politiques publiques, l'obligation de transparence des institutions et la valorisation du modèle entrepreneurial. Le Cadre Logique résulte d'une prescription de l'Union européenne. Cependant, l'outil proposé émane d'un outil initialement utilisé par l'armée américaine et appliqué aux projets de développement depuis 1969 par l'agence d'aide publique des Etats-Unis d'Amérique (USAID).

Le monde du travail connaît une évolution importante au cours des années 1980 et voit progressivement la valorisation du modèle entrepreneurial comme système moderne. Ce modèle est placé sous le signe de la croissance, de la production, de la performance et de la rentabilité. Or l'entreprise moderne fonctionne sous forme de projet. Cette tendance à travailler par la modalité projet concorde avec celle de la modernisation des politiques publiques déjà évoquée. Le format projet met l'accent sur l'atteinte des résultats escomptés, donc sur l'efficacité et la performance.

C'est à cette époque qu'est déployée en France la Réforme Générale des Politiques Publiques (déjà évoqué sous le nom de New Public Management). A l'instar des gouvernements Thatcher et Reagan, la France aussi décide de libéraliser la chose publique et d'opérer un changement de logique. Le service public était organisé jusque-là sur le principe d'équité. Par exemple, que le citoyen réside en haut d'une montagne ou à côté du bureau de poste, il a le droit au même service de courrier à un prix unique. L'ensemble des services publics sont pensés sur le même modèle. La modalité projet accompagne la réforme de cette logique. Elle consiste à prévoir des objectifs et à vérifier qu'ils ont été atteints. La Poste n'aura ainsi plus une mission de délivrance de l'ensemble des usagers mais celle de fournir un maximum de service avec un minimum de coût, pour rentabiliser son activité. Axée sur l'efficacité, la performance « mesure des résultats obtenus par un individu, une équipe, une organisation ou un processus » (Gaulejac, 2009, p. 89). La modernisation de l'Etat passe par l'introduction « au sein des structures et procédures bureaucratiques du secteur public des principes inspirés du secteur privé ». Le new public management est « le cheval de Troie de la rationalité néolibérale à la conquête de l'action publique » (Jacquot, 2014, p. 93). La planification par objectifs fait évoluer le format des demandes de financement : elles passent de subvention de fonctionnement à cofinancement de projets. Les subventions qui permettaient de financer l'existence de services sont affectées aux résultats d'une activité. Les salaires et les frais de fonctionnement sont moins éligibles, considérés comme des frais récurrents que les structures doivent financer par elles-mêmes. L'autonomie des organisations est un leitmotiv des financeurs, qui souhaitent que les ONG

disposent de plusieurs sources de financement pour un projet. La raison en est qu'ils craignent de maintenir les organisations sous dépendance plutôt que de les accompagner vers l'autonomie de financement visée. L'enjeu est pour les institutions publiques de maîtriser les coûts tout en s'assurant de la maximisation des résultats de l'investissement financier ainsi que de l'aspect temporaire de cet investissement.

La dimension de contrôle des coûts va de pair avec un autre type de contrôle qui s'impose aux institutions publiques, sous la forme d'une contrainte de transparence. Celle-ci correspond à une préoccupation de la reconstruction de l'Etat après la seconde guerre mondiale. La destructivité des institutions, leur participation à la mise en œuvre du génocide, engendre une méfiance vis-à-vis d'elles. Il faut les contraindre à la transparence « en révélant les zones d'ombre et les violences engendrées par les institutions et les structures de pouvoir toujours soumises au soupçon de totalitarisme » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 87). Elles sont tenues à une obligation de redevabilité, qu'elles imposent à leur tour. Un des responsables de l'Agence Française de Développement dit ainsi que l'AFD est confrontée " *à une exigence accrue de transparence et de redevabilité de la part de toute une série de parties prenantes* ". Cette astreinte à la transparence, en particulier dans l'utilisation des fonds, rejaillit sur les organisations qui dépendent de ces institutions. Les bailleurs doivent pouvoir rendre des comptes sur les résultats de l'action financée sur leurs fonds, ce qui explique que « les trajectoires associatives ne peuvent être autonomisées par rapport à celles de l'Etat social » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35).

Ces évolutions contextuelles convergent pour amener les bailleurs à proposer cet outil au raisonnement positiviste axée sur une « logique » d'efficacité (ratio coût/bénéfice) d'une action planifiée de manière rationnelle : « si je fais cela, alors j'obtiens tel résultat ». Le Cadre Logique est formulé en termes de résultat et à a forme passive (exemple : les enseignants sont formés). L'intérêt porte sur l'objectif de l'action et non sur l'action, son auteur ou son bénéficiaire.

b- Des fonctionnalités opérantes pour les ONG

Cet outil est donc instauré par les bailleurs au cours de la vague de professionnalisation des ONG. Celui-ci fait suite à ce que nous avons désigné précédemment comme une phase d'institutionnalisation, au cours de laquelle de nombreuses structures ont été créées (cf. chapitre II, b). Le secteur s'est en quelque sorte réinstitué suite à l'émergence du sans frontiérisme,

instaurant de nouvelles règles à l'action humanitaire en opposition à celles existantes, tant pour l'intervention dans les conflits que pour le soutien aux populations. Cette façon d'agir est devenue un mode fonctionnel reconnu, passant d'instituant à institué par la reconnaissance des pouvoirs publics et de l'opinion. Une fois instituées, ces organisations voient augmenter rapidement leur taille et le volume de leurs actions. La phase d'institutionnalisation est ainsi suivie d'une phase de structuration et de normalisation de l'organisation du travail. Le travail d'organisation (Dujarrier) consiste à définir ce qu'il faut faire et comment il faut le faire. Il se fait en structurant l'activité et la répartition des tâches, en formalisant les postes et les procédures. Il va de pair avec l'augmentation de la fonction administrative et de l'outillage en instrument de gestion. Il amène donc une standardisation de l'activité, à l'intérieur des organisations mais aussi entre organisations. Cette phase permet en effet la mise en place de pratiques partagées, que l'on peut aussi nommer phase de mise en conformité des pratiques avec celles des autres organisations du secteur. Il s'agit d'un mouvement d'inter-ajustement et de légitimation mutuelle entre acteurs d'un même champ. On voit alors apparaître des outils communs (éléments de langages, matrices, ...) que chacun intègre et qui ont une fonction normative, quelle que soit la logique instituante à l'origine de la création de l'organisation. Apparaissent aussi des plateformes de coordination d'ONG et d'amélioration de l'action, ainsi que des organismes liés à la transparence financière. L'arrivée de l'outil Cadre Logique, coïncidant avec une montée en technicité des ONG, répond ainsi à des besoins d'organisation du travail et d'acquisition de légitimité pour les organisations et de structuration pour le secteur.

Dans les années 1990, le travail des ONG nécessite d'être réorganisé et les modalités pratiques des interventions des ONG évoluent en conséquence. On note une multiplication des acteurs impliqués du fait d'un travail qui se fait dorénavant en partenariat avec des ONG locales, d'équipes qui s'étoffent, d'un portefeuille de programme qui s'enrichit. Ces évolutions amènent une structuration du terrain au siège et fait émerger le besoin d'un outil qui centralise les données, structure les interventions et simplifie la complexité du réel. A ce moment-là nous dit un enquêteur " *les ONG ont évolué, ces approches-là de partenariats locaux, de la possibilité d'avoir des interlocuteurs au moins aussi costauds que toi au niveau local, je ne l'avais pas perçu avant cette époque-là* ". Les expatriés sont toujours présents mais en tant que " *conseillers techniques* ". Notre interlocuteur trouve " *le métier (...) changé parce qu'on s'adaptait à la demande* " " *des ONG partenaires* ". Selon les témoignages toujours, il s'est opéré un " *véritable changement d'interlocuteurs, la capacité à trouver des interlocuteurs locaux, de la société civile* " semble s'être développée rapidement.

En termes d'organisation des activités, un directeur des opérations, sur le terrain ou au siège, est " responsable d'une petite équipe de conseillers techniques et puis d'un portefeuille de projet " et " les conseillers techniques sont systématiquement des expatriés ". Les conseillers " répondent à des besoins précis " des appuis " parfois limités dans le temps ", " beaucoup plus en appui techniques à des équipes locales sur des points précis " que sur " des appuis organisationnels ". Il décrit une parcellisation des appuis des ONG, chacune en charge de leur intervention spécialisée et agissant souvent en silo. Il remarque aussi que " ces conseillers avaient parfois plus de mal car ils ne géraient plus directement le personnel " mais étaient en appui. Celui-ci " dépend du bon vouloir de l'ONG locale, donc c'est à toi de trouver le bon positionnement ". Le Cadre Logique va donc répondre à ce besoin d'outillage. Il permet de mener une discussion autour d'un même objet, à différents niveaux du projet. Il offre une visibilité aux directions des services éloignées du terrain. Il permet aussi de répondre à l'obligation de rendre des comptes. Enfin il rassure quant à la maîtrise des projets et permet de démontrer une certaine technicité.

La fonction d'un outil est d'appréhender le réel et de le transformer. Il est nécessaire au travail. Une des utilisations du Cadre Logique est d'opérer une liaison entre les parties prenantes du projet : il se situe à l'intersection d'acteurs ayant des logiques différentes. Il permet de saisir la complexité du réel et de la réduire, de la rendre manipulable, transformable. Les acteurs interrogés le décrivent comme " très utile ", " structurant quand tu dialogues avec des partenaires locaux parce que tu arrives à décomposer plus facilement que si tu n'as qu'un seul bloc littéraire ". Ils évoquent un " outil de langage commun " qui " n'est pas mal avec la montée en puissance des ONG locales ". Le tableau du Cadre Logique donne une forme commune à une réalité que chacun se représente à sa manière : il englobe une fonction de dialogue, qui permet de faire face à la multiplicité des acteurs. L'outil permet la négociation entre les acteurs, ainsi qu'en interne des organisations, entre le siège et le terrain, entre les services. La croissance des organisations s'accompagne effectivement d'un éloignement entre le siège et le terrain : les outils répondent aussi à un besoin de visibilité, de contrôle. Le CL est « une manière d'organiser l'information » qui « permet de donner de la visibilité au siège sur ce qui se passe sur le terrain. » (Manuel de la GCP). Le Cadre Logique oblige à énoncer ce qui va être fait et permettra de contrôler ensuite si cela a réellement été fait. Il permet aussi de donner une forme commune aux différents projets, facilitant la compréhension et le suivi des projets. Le format antérieur de formalisation des activités prenait l'apparence d'un texte narratif de présentation des actions, comprenant des axes d'intervention et décrit par chapitre. Avant, au dire des professionnels

interrogés dans nos entretiens, les programmes " *n'étaient pas cadre logiqués mais ça ne les empêchait pas d'avoir une cohérence d'ensemble* ". Mais ils n'étaient pas standardisés.

L'outil étant projectif, il fait office d'engagement sur le déroulé des activités. Il sert de ce fait de façon rétroactive à vérifier qu'une intervention a été instruite de manière " *correcte* ". Une intervention doit prévoir ses objectifs, résultats et activités en amont de sa mise en œuvre. « Cette description permet de vérifier si l'intervention a été correctement instruite ; elle facilite le suivi et procure une évaluation plus satisfaisante. » (Manuel GCP).

Enfin, le Cadre Logique rassure. Avec sa logique projective et son raisonnement rationnel, il permet une certaine prédictibilité : « Le bon outil s'offre comme le garant du bon travail » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 48). Il contribue ainsi au sentiment de maîtrise des gestionnaires face à une activité éloignée des décideurs. Il répond à ce besoin croissant de contrôle au cours de la phase de normalisation de la profession et d'accroissement de l'éloignement entre l'activité et le gestionnaire.

L'outil est un vecteur de professionnalisation : il légitime les savoirs de l'expert et valorise la dimension métier. Il est facile à enseigner et contribue au développement de la formation des futurs acteurs du champs. Il donne aux ONG une crédibilité en les parant d'un certain professionnalisme calqué sur les logiques entrepreneuriales.

L'intégration du CL consentie globalement par le secteur de l'aide au développement apparaît comme une façon d'accréditer son efficacité en tant que secteur d'activité, de justifier globalement son existence et les financements qu'il absorbe. Autrement dit c'est peut-être précisément parce que les résultats qu'il obtient sont peu tangibles (ou disons un peu dérisoires par rapport à l'ampleur de la tâche) qu'il est friand d'outils de légitimation comme le CL. L'ensemble de ces éléments permet de comprendre l'intérêt pour les ONG d'intégrer le Cadre Logique comme un outil du quotidien, au-delà de son imposition par les bailleurs et confirme que « dans chaque cas, ce qui fait émerger un outil c'est sa capacité à renforcer la légitimité professionnelle du groupe. La diffusion d'un outil serait alors une affaire de professionnels défendant leur territoire et leur propre définition de leur mission. » (Berrebi-Hoffmann & Boussard, 2005).

II - Une instrumentation entre imposition externe et demande interne.

La forte croissance que ces organisations ont connue ces dernières décennies atteste d'un « dynamisme associatif supérieur à celui du reste de l'économie sur cette période » (Archambault & Prouteau, 2010). Nous parlons les concernant d'une massification de la solidarité tant ces organisations ont augmenté en taille et en nombre. L'outil Cadre Logique intervient à cette période et présente plusieurs avantages, celui de faire preuve de professionnalisme, de prévenir du risque de nuire et enfin pour les acteurs du secteur de les dédouaner de toute responsabilité personnelle si le projet dysfonctionne. Nous présentons dans cette seconde partie tour à tour chacun de ses bénéfices indirects qui expliquent que l'ensemble des parties prenantes aient adopté cet outil.

a- Un outil « emblème » de la professionnalisation du secteur (de sortie de l'amateurisme)

Dans cette phase de croissance, l'expertise, tant salariée qu'organisationnelle, s'est développée. Le secteur de la solidarité internationale à l'origine est constitué de bénévoles, volontaires, missionnaires (cf. chapitre 2, a). Progressivement, à l'instar de l'ensemble du mouvement associatif, des professionnels ont remplacé les bénévoles : comme les religieux ont été remplacés par des éducateurs dans le travail social, les « médecins au grand cœur » sont « remplacés par des technocrates » (Rufin, 1999) dans l'humanitaire. Les amateurs cèdent la place aux experts. Rufin évoque cette période d'évolution dans son article *Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec* : « Au romantisme polyvalent et souvent incantatoire s'oppose désormais l'efficacité de professionnels. (...) Leur apparition s'est faite petit à petit dans les missions ; à mesure que croissaient leur taille et leur budget. Reste que le plus petit souffle de romantisme suffisait à couvrir le bruit de leur mécanique. Aujourd'hui, dans l'air refroidi de l'après-ONU, on n'entend et on ne voit plus qu'eux. Les techniciens sont partout sur le terrain, conduisent l'action, remplacent peu à peu le brave médecin généraliste qui était le grognard polyvalent de l'époque romantique » ... « La génération technique a, de surcroît, envahi les appareils administratifs et occupe aujourd'hui la plupart des postes dans les sièges des organisations humanitaires, en Europe comme aux Etats-Unis. Elle s'est même octroyée les plus hautes fonctions dans beaucoup d'institutions (...) il est normal que les praticiens romantiques soient remplacés par des candidats issus de la plèbe technique et frumentaire. Celle qui vit de l'organisation, qui en tire sa subsistance et à défaut d'y faire carrière, cherche à s'y maintenir, pour continuer à bénéficier des subsides ».

L'emploi salarié se développe. La médiatisation des French Doctors a multiplié les vocations. Les organisations augmentent progressivement leur niveau d'exigence concernant les nouvelles recrues, demandant un bac + 5 spécialisé, puisqu'existent dorénavant des formations spécifiques. Des écoles se créent comme Bioforce à Lyon. Des IUT et des Masters se multiplient : dans les universités Paris 1 et Paris 13, relations internationales et solidarité à l'Institut Catholique, droit humanitaire à l'université d'Aix Marseille. Une chaire UNESCO est créée à Bordeaux ainsi que des cursus de management associatif dans de grandes écoles. Un marché du travail se développe. Pour Rufin, le secteur passe d'une ère romantique à une ère technique.

Pour les nouveaux professionnels, il convient de se distinguer des bénévoles et des autres candidats. Il y a nécessité de montrer sa plus-value en termes de savoir-faire. Le professionnel est celui qui maîtrise des techniques, preuves tangibles d'un savoir-faire spécifique, d'un métier, de compétences professionnelles. Les professionnels disposent d'outils et veulent prouver leur efficacité. La logique est la même pour les organisations qui sont de plus en plus nombreuses : l'augmentation du nombre et de la taille des organisations les met en concurrence les unes avec les autres, concurrence à fort enjeu financier. Du fait de leur nature non marchande, ces organisations sont dépendantes pour leurs budgets de financements extérieurs, publics ou privés. La croissance des associations accentue cette dépendance, car leur financement change. Là où la collecte de « l'assocé » (Fustier, 2002) est principalement privée, locale faite de dons, celle du « mammoth » (Fustier, 2002), qui doit lever des fonds réguliers puisqu'il a des frais structurels, fait appel à des subventions plus importantes et donc publiques. L'activité principale de ces organisations non lucratives est de fournir un service à des usagers qui ne sont pas solvables. Elles ont donc pour fondement de produire une activité non rentable. Elles n'ont pas d'activités qui génèrent suffisamment de revenus pour compenser la part déficitaire de leur activité. L'argent, les financements s'apparentent à une rareté, quelque chose d'épuisable. Une préoccupation majeure accompagne la mutation de « l'assocé » en « mammoth », celle de trouver comment et par qui faire financer leurs activités. Les responsables de l'organisation cherchent qui a un intérêt à ce que leur activité perdure et donc qui solliciter en ce sens. Il devient alors nécessaire de concilier les intérêts et de satisfaire les financeurs, vu l'extrême dépendance des ONG vis-à-vis d'eux. Elles doivent considérer ce que les bailleurs indiquent comme étant pour eux une activité performante. Ces financeurs transmettent ainsi leurs exigences, leurs logiques, aux ONG.

A cela s'ajoute une tendance conséquente à la baisse de fonds publics octroyés. En effet, « les politiques mises en œuvre depuis quelques décennies, en limitant les interventions

publiques pour endiguer les déficits étatiques, aggravent encore la dépendance à des moyens devenus plus rares » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 416). Face à une concurrence forte et à des budgets restreints, les financeurs exigent de plus en plus de gages d'efficacité, qui prennent souvent la forme d'outils. Ces financements sont assujettis à la contrainte de transparence qui pèse sur les institutions qui allouent ces fonds. Une course s'organise autour de qui fait le mieux. Elles doivent montrer leur plus-value par des résultats tangibles et leur professionnalisme par la maîtrise technique.

Il apparaît ainsi que salariés et organisations se retrouvent autour de leur intérêt partagé à s'outiller. L'outil tout à la fois rend expert et légitime l'expertise. On assiste à une alliance des professionnels et des organisations autour de la montée en technicité qui se conjuguent aux influences conjecturelles. Les ONG sont ainsi traversées par des mouvements internes et externes favorisant le développement de l'utilisation d'outils gestionnaires.

b- Un outil garant de la « non-nocivité » du secteur.

Au-delà de cet intérêt commun des organisations et des salariés en termes de reconnaissances, il transparait que l'outil a été adopté massivement par les salariés du secteur car il leur permet de répondre à des injonctions professionnelles contradictoires : celles de maintenir un ordre ancien et condamné en affichant une relation Nord Sud renouvelée au moyen d'outils modernisés.

Au cours des années 90, les bailleurs de fonds posent le travail en partenariat comme un des critères à l'obtention de fonds. Les organisations-associées doivent porter ensemble les projets, en les planifiant avec l'outil Cadre Logique. Partenariat, projet et Cadre Logique sont les instruments d'une même technologie. La croyance est que le partenariat favorise la collaboration entre les organisations du nord et du sud et contribue à rééquilibrer les relations dominant/dominé et l'inconscient réparateur. Le mode partenarial s'inscrit dans la continuité de la volonté historique d'après-guerre d'afficher une rupture avec les déséquilibres de la colonisation. Cette proposition renforce l'escamotage de la dialectique de pays colonisés et colonisateurs.

Le Cadre Logique est l'outil qui structure le travail conjoint autour du projet mené par les partenaires. Il emploie une logique déterministe et systématique : on y retrouve une progression linéaire, pensée comme naturelle. « Les rangées correspondent aux différents niveaux des objectifs du projet et sont supposées avoir un lien logique par lequel

l'accomplissement de ce qui est prévu à un niveau conduit tout naturellement au niveau suivant »¹⁷. Le rapport de causalité (Si... alors...) permet de revendiquer une objectivation et une scientificité du projet. L'outil s'inscrit dans une logique déterministe selon laquelle les phénomènes physiques, les actes humains, sont le reflet de rapports de causes à effets. Le Cadre Logique propose une progressivité qui rappelle la définition de la notion de développement introduite par Truman concernant le degré d'avancement des pays et induisant une croissance. Cet outil propose en effet une vision dépolitisée du contexte et des enjeux du projet. Le Cadre Logique évite toute analyse du contexte ou des acteurs dans sa matrice et place dans les hypothèses les éléments hors projet. « La technicisation des procédures semble consacrer la primauté du technique sur le politique et confère à l'aide au développement un apolitisme de façade. » (Gabas, Pesche, Ribier, & Campbell, 2014b).

La logique de raisonnement semble hors rapport de force. Il s'agit d'être pragmatique, de repérer les liens de cause à effet : l'élaboration progressive comporte l'idée sous-jacente que le développement est une question d'allocation de moyens. L'absence d'analyse stratégique des acteurs du territoire et le fait que les hypothèses à indiquer dans le tableau sont hors de contrôle des développeurs renforcent cette impression d'une action de développement apolitique. Cet outil, dépolitisé seulement en apparence, peut être compris comme une réaction à une désillusion de l'engagement politique de la fin de la guerre froide.

Le partenariat s'inscrit aussi dans l'idéologie de son époque, celle de la relation « gagnant - gagnant » propre au libéralisme économique de cette période. Le libéralisme pose comme postulat que la négociation entre les parties prenantes parvient à un accord, lorsque chacune y trouve son avantage, sans considération pour les inégalités des forces en présence. La société, comme le marché, a vocation à se réguler d'elle-même, alors que la lutte des classes est dorénavant caduque (passage de classe sociale à sociotype). Les rapports sociaux s'organisent autour du principe de volonté de réussir : chacun souhaite accéder à un meilleur niveau de vie et doit planifier ses efforts et sa stratégie en conséquence. L'idée de la relation « gagnant - gagnant » est qu'une émulation entre partenaire suscite de l'efficacité : cette relation offrira à chaque partie de négocier au mieux de ses intérêts. Pour les salariés, le partenariat à travers le Cadre Logique est investi comme lieu de dialogue, ce qui est perceptible dans la déception de cette salariée évoquant un projet dont le Cadre Logique " *n'a pas permis de nous réunir sur des objectifs communs, n'a pas facilité le dialogue et le croisement d'attentes, de*

¹⁷ Des Gasper, Carences et aléas du Cadre Logique, in Les échos du Cota, n°94, mars 2002 http://www.cota.be/?wpfb_dl=94 - Consulté le 10/11/2020.

vision, de changements souhaités. Il nous a figés dans une mécanique de mise en œuvre d'activités ".

Pour remplir le Cadre Logique, le manuel de gestion du cycle de projet de l'UE préconise d'employer une démarche participative (donc de mobiliser les parties prenantes du projet, en particulier les populations concernées). Pourtant, dès 1996, le C2A reconnaît que la démarche associe rarement les populations concernées : à cause du coût de la démarche, et surtout d'une logique et d'une temporalité imposées, celles des bailleurs et non des populations. Dans les entretiens menés, plusieurs personnes " avouent " " partir direct du Cadre Logique " sans réaliser " d'arbres à problème " sans entrer en contact " avec les gens ". Elles trouvent cela " questionnant sur à la fois la façon dont on travaille et d'autre part quant à l'utilité de cet outil ". L'approche Cadre Logique est en réalité peu mise en œuvre. Seul l'outil tableau subsiste, s'autonomisant de l'approche. On retrouve ici l'analyse de Totté pour qui « le remplissage du Cadre Logique se restreint le plus souvent à un exercice quasi liturgique obligatoire pour l'obtention de financement du côté des ONG et de l'autre, à un outil de contrôle pour l'administration »¹⁸. La démarche est porteuse de tension, se situant entre l'injonction des bailleurs (top down) et la suggestion d'une démarche participative (bottom up).

Pour remplir le tableau, les partenaires doivent se mettre sur un « mode projet ». L'utilisation va de pair avec des ateliers de renforcement de capacité des acteurs du sud pour les former à la logique de gestion de projet. Il y a domination d'une logique sur une autre, à travers la formation à un outil commun : un partenaire formé devant former l'autre : le sachant et le non sachant.

Cette modalité projet rejoint la forte valorisation du modèle entrepreneurial au cours des années 1990. Au sein des organisations se diffuse l'idée qu'il faut ressembler à une entreprise, gage de professionnalisme. Or l'entreprise moderne fonctionne sous forme de projet. A travers le Cadre Logique, le projet devient progressivement l'unité de mesure du secteur de la solidarité internationale.

On retrouve ici une des fonctions spécifiques à l'outil de gestion selon Chiapello et Gilbert, qui est de traiter de l'efficacité du point de vue de la direction, des décideurs, celui de l'acteur le plus fort, la notion de différence de force entre les acteurs n'étant jamais abordée via l'outil. Le partenariat est ainsi posé dans un rapport anhistorique aux pratiques de

¹⁸ Totté M, Des outils pour gérer et planifier aux outils pour comprendre et négocier, in Les échos du Cota, n°94, mars 2002
http://www.cota.be/?wpfb_dl=94 – consulté le 10/11/2020.

développement alors même que, « *historiquement, les projets de développement sont la forme qu'a prise l'action publique dans les colonies au milieu du XXème siècle* » (Lavigne Delville, 2012). En miroir, le Cadre Logique est posé hors logiques sociales, le nord et le sud étant dorénavant des « parties plus ou moins performantes du monde global » (Rubio, 2002, p. 45).

Le Cadre Logique permet de camoufler un rapport de force qui demeure malgré les déclarations de bonnes intentions. L'évolution de l'outil laisse penser qu'il y a modernisation des pratiques par le développement de techniques et l'adossement à des concepts d'entreprise. L'outil semble neutre car logique mais ne questionne pas les rapports de force : il les maintient.

Ainsi, plus que changement, il y a maintien d'une organisation du monde héritée de la colonisation. Cet outil censé garantir la négociation entretient un système condamné, car centripète et figé. Les salariés l'utilisent tout en le critiquant. Ainsi une salariée trouve " *excitant de faire des cadres logiques !* " tout en voyant les limites. Cette position ambivalente, conflit interne ou « ambivalence intégrée » (Giust-Desprairies), résulte pour le personnel de la coopération internationale de la confrontation de deux injonctions contradictoires, auxquelles le Cadre Logique offre une conciliation. Le Cadre Logique permet ainsi au personnel de la coopération internationale de répondre à des injonctions contradictoires : afficher d'une part une collaboration professionnelle gagnant-gagnant avec les partenaires, tout en perpétuant d'autre part, mais de manière insidieuse, le rapport de domination qui constitue historiquement cette relation.

c- Un outil « magique » protecteur.

L'engouement pour le Cadre Logique se situe à l'intersection du désir de reconnaissance de salariés et des organisations et de la prescription par les pouvoirs publics, se faisant donneur d'ordre, de l'utilisation de l'outil pour toute demande d'octroi de fonds. Force est de constater que le secteur associatif est aussi particulièrement perméable au questionnement évaluatif, avec sa forte tendance à mettre en question ses pratiques. Le débat social au sein de l'association développe une théorie de la pratique. Chaque acteur d'une association, du bénévole ponctuel au membre élu du bureau, du personnel administratif au chargé de projet, peut présenter la mission de l'association, ce qu'elle fait pour cela et ce que cela donne.

Nous attribuons cette sensibilité à l'évaluation à un héritage de l'après-guerre, période au cours de laquelle apparaissent des mouvements comme celui de la psychiatrie institutionnelle. Avant-guerre, les malades sont des personnes à tenir à l'écart, les institutions

ont pour fonction d'isoler les personnes asociales. La psychiatrie institutionnelle, portée par des praticiens comme Deleuze et Guattari, interroge la place du patient au sein de l'institution. L'analyse régulière de la place à laquelle l'institution met le patient est une pratique qui va se diffuser. La formation des travailleurs sociaux transmet cette capacité d'analyse critique de l'institution et l'idée de la centralité de l'usager. Les échanges au sein des équipes médicales et sociales en sont imprégnés, alors même que le mouvement de l'antipsychiatrie a perdu de son élan. Dans le secteur médico-social, la loi 2002-2, dite loi Auroux, est une descendante de cette préoccupation concernant l'implication de l'usager. Cependant, on retrouve à nouveau une ambivalence, puisque l'interrogation de la place de l'usager recoupe aussi la notion de satisfaction du client portée par la logique marchande.

Les questions que pose l'analyse de la place du patient au sein de l'institution rejoignent les questions évaluatives : que faisons-nous ? comment le faisons-nous ? Qu'est-ce que cela produit ? Elles s'apparentent à de l'évaluation apprentissage, de l'analyse qui forme ceux qui la pratiquent, parce qu'elle leur permet de prendre du recul, de mettre à distance leur activité et d'en tirer des leçons. L'émergence de l'analyse institutionnelle est bien sur contextuelle, à lier avec la préoccupation de la maîtrise des institutions dans le cadre de la reconstruction de l'Etat.

Cette perméabilité à l'analyse des actions des institutions qu'elles mettent en place va rencontrer l'obligation qui leur est faite d'obtenir de résultats tangibles, pouvant être objectivement prouvés. « La mathématisation passe pour un garant de l'objectivité » (Rist, 2015, p. 144). Les pratiques évaluatives se développent ainsi massivement pour mesurer les changements produits par les actions des ONG et des collectivités territoriales sur d'autres acteurs à un niveau organisationnel ou sociétal. Le groupe URD estime en 2002 que « initiées il y a plus de 50 ans, la théorisation et la mise en œuvre de pratiques d'évaluation et de « démarches qualité » touchent aujourd'hui presque tous les organismes produisant des services, et depuis peu les ONG humanitaires. Ces sujets complexes de l'évaluation et de la qualité de l'aide humanitaire sont devenus depuis peu de nombreux débats internationaux ». Il impute le développement de ces pratiques à la fois à des « décisions politiques (des États, des bailleurs, des institutions, des équipes terrains) » à la « mobilisation des ressources (financières, matérielle, humaines) [...] » ainsi qu'à « la compétence des femmes et des hommes impliqués à tous les échelons et niveaux [...], mais aussi de processus complexes d'apprentissage »¹⁹.

¹⁹ URD, Grünewald F., *L'évaluation et ses enjeux dans le secteur de l'aide humanitaire. Revue des travaux du groupe URD sur la période 1997 – 2002*. Novembre 2002.
<https://www.yumpu.com/fr/document/read/51199664/evaluation-et-ses-enjeux-dans-le-compas-qualitac>
Consulté le 17/11/2020

Dans ce secteur, particulièrement dépendant des financements extérieurs aux organisations, les pratiques évaluatives se sont standardisées. Le Cadre Logique permet non seulement de suivre et d'évaluer un projet, mais de comparer les projets entre eux, à travers la normalisation des logiques qui les sous-tendent.

Dans les entretiens menés revient souvent que "*les bonnes intentions sont du poison*" et que l'évaluation permet la mise en lumière de "*conneries*" qui se font. Les propos des différents acteurs interrogés sont marqués par la nécessité de se méfier de ce que les projets provoquent. On retrouve dans cette méfiance l'amateur au grand cœur qui suit ses émotions et dont l'amateurisme fait des dégâts, ainsi que le spectre de la colonisation ayant engendré "*une véritable culture du développement empreinte de préjugés et d'a priori*" et des "*clowns, donneurs de leçon, qui amusent la galerie pour convaincre.*" Ces représentations négatives portent les stigmates des scandales médiatiques concernant le secteur (l'ARC, l'Arche de Zoé...). Elles sont aussi impactées par les révélations issues du développement des pratiques d'évaluation, des effets néfastes de projets pourtant bien planifiés. A ces images dépréciatrices de l'aide s'ajoutent les doutes sur l'efficacité du développement (car pas d'évolution majeure en 50 ans).

Les représentations laissent penser que les projets ont un pouvoir de nuisance difficilement contrôlable. Le fait que les projets soient nuisibles n'est jamais énoncé par les acteurs du champ. Ce qui est énoncé c'est une méfiance envers des conséquences néfastes. On peut penser qu'il s'agit d'un tabou du secteur. Pourtant le fait est que les projets sont surveillés, suivis, améliorés pour éviter que l'action ne se révèle en réalité plus nuisible que bénéfique. Le secteur a adopté, depuis le génocide rwandais une maxime parlante : d'abord ne pas nuire ! (do not harm) hérité de la maxime latine « *Primum non nocere* » figurant dans le serment d'Hippocrate. Le Cadre Logique apparaît en ce sens comme un outil magique, une protection, ce que Totté nomme « grigri logique »²⁰.

Ainsi malgré les limites de l'outil dont les salariés se plaignent souvent, son utilisation demeure systématique. Le rapport à l'outil Cadre Logique fait écho à ce propos de De Gaulejac concernant les outils de gestion. « Personne ou presque ne le(s) remet en question, comme s'ils étaient l'objet d'une protection collective. Il faut donc admettre qu'ils occupent une fonction centrale dans l'entreprise : fonction de réassurance face à l'incertitude (...) » (Gaulejac, 2014, p. 106). Cet outil, en planifiant de façon projective le déroulé d'un projet, donne l'illusion d'une

²⁰ Totté M, Des outils pour gérer et planifier aux outils pour comprendre et négocier, in Les échos du Cota, n°94, mars 2002
http://www.cota.be/?wpfb_dl=94 – Consulté le 10/11/2020

maitrise de l'avenir, alors même que les projets se situent dans des zones souvent très instables, et dont il est par définition très mal aisé de prédire l'évolution. L'outil est protecteur à double titre : il limite le pouvoir de nuisance du projet. Mais surtout il dégage le salarié de toute responsabilité personnelle quant à la nuisance possible. Le fait qu'il suive la logique du cadre, sorte de recette magique assurant de la correcte planification du projet, ferait office de protection quant à la possibilité de nuire. Le Cadre Logique est en ce sens un outil magique, offrant la possibilité au personnel d'accomplir un rituel protecteur. Suivre cette recette rationnelle met hors d'état de nuire et dédouane de toute implication subjective, source d'erreur.

III - Les conséquences de la généralisation du mode de transformation.

L'intégration de l'outil Cadre Logique à l'ensemble du secteur repose sur les obligations des institutions ainsi que sur les aspirations des acteurs et des organisations du champ. Son utilisation a pour autant des effets non prémédités sur les pratiques et sur les représentations de l'activité. Ainsi de format qui permet une reconnaissance de la professionnalisation du secteur et facilite la collaboration entre les parties prenantes parfois très éloignées les unes et des autres, le Cadre Logique a un effet modélisant, normalisant les pratiques mais aussi les modes d'organisation et le champ dans son ensemble.

a- L'uniformisation des logiques et des pratiques.

L'activité se modélise sous la forme d'une logique « projet », qui devient l'unité de mesure du secteur. Les pratiques, à travers le Cadre Logique, s'uniformisent sous l'effet d'une « rationalisation inter-ONG » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 102), l'une prenant exemple sur l'autre pour développer ses pratiques. Intégrées dès la formation initiale, les notions de projet et de Cadre Logique font parties du bagage minimum des nouveaux salariés, ce qui fait dire à un salarié retraité : " *Les gens formés je les trouve formatés* ". Le format projet devient le format courant de l'activité. Or le mode projet consiste à prévoir des objectifs et à vérifier qu'ils ont été atteints. « La mesure des résultats sanctionne ou récompense les performances » et peut déclencher un culte de la concurrence permanente.

Apparaît une évolution en plusieurs temps : d'abord la distinction entre la forme donnée à l'activité pour qu'elle entre dans le cadre du Cadre Logique, et l'activité en elle-même, s'estompe. Un salarié nous raconte qu'en travaillant sur la mise en Cadre Logique d'un projet, il avait " *un problème car une activité concernait plusieurs résultats* ". Or il avait " *appris que si le Cadre Logique n'était pas linéaire (1 activité donne 1 résultat), c'est que le projet n'était pas bien construit* ". Pensant qu'il avait " *mal* " conçu son projet, il l'a " *saucissonné* " plutôt que de questionner le format. L'outil crée une confusion entre la réalité et la forme qui lui est donnée dans l'outil. Le projet vendu devient celui qui fait réalité. Ensuite l'action traduite en Cadre Logique pour être financée devient progressivement une activité conçue pour demander des subventions : Un professionnel raconte en entretien comment le Cadre Logique est ainsi employé " *au service de la vente de projet* " avec le recrutement de " *spécialistes Cadre Logique et des spécialistes com' (...)* leur dossier qui arrivaient à Bruxelles au bureau des ONG avaient des titres de projets merveilleux, des louches de pauvreté... et des cadres logiques poil de cul." " *Est-ce que c'était vrai ou est-ce que c'était un montage de l'esprit pour se vendre ? C'est ça la limite pour moi de ce truc-là.* "

En regard de l'évolution historique du secteur, le Cadre Logique apparaît, au terme d'une période de forte expansion marquée par de nombreuses créations et une croissance soutenue du secteur. La période instituante (voir de ré-institution du secteur suite au Biafra et à l'émergence des sans-frontières) est suivie d'une période de normalisation. Le Cadre Logique permet cette mise en conformité : chacun, quelle que soit sa logique instituante, intègre cet outil normatif. Celui-ci « se greffe sur les logiques antérieurement ancrées dans l'histoire collective ». La professionnalisation du secteur est aussi à intégrer dans cette logique isomorphe. « Si les associations participent à faire reconnaître des demandes sociales, leur insertion dans un cadre institutionnel contribue à leur normalisation » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35).

b- Des transformations signes d'entrée dans une ère fédéraliste.

Depuis 2010, les ONG connaissent une évolution structurelle remarquable. Jusque-là, ces organisations avaient un siège en France et des bureaux régionaux dans des pays où elles développent des programmes. Petit à petit, les conseillers techniques expatriés disparaissent, ce qui est revendiqué comme une fierté par les organisations : " *Notre ONG n'a plus de conseillers*

techniques depuis 15 ans ". Elle compte *" une dizaine de métropolitains français"* sur les 90 salariés *"originaires des 6 pays d'intervention "*. Autre changement important, les bureaux régionaux se transforment en branches autonomes de fédération internationale, au sein de laquelle la branche France est vouée, à une échéance plus ou moins longue, à n'être qu'un bureau parmi les autres. Ainsi une ONG est dite *" décentralisée "* puisque *" les projets sont gérés de A à Z en région "*

Le rôle des ONG a *" vachement évolué "* explique un témoin, qui voit une évolution de *" nos métiers de simples intermédiaires à avoir un vrai rôle dans les projets "*. Ce témoin considère être *" plus en accompagnement " " auprès des équipes "* sur tout ce qui est *" méthodes de structuration, de plaidoyer ", " de formation de formateur "*. Son ONG prospecte pour *" voir quelles autres ONG travaillent sur le même domaine "* afin de *" créer un projet avec différentes organisations, avec une stratégie qui répond vraiment aux priorités rencontrées par les populations "*. Il s'agit aussi d'un pari sur un retour de bons procédés entre ONG.

Dans cette période, les formations spécialisées se sont multipliées. Le secteur attire aussi, depuis quelques temps, des cadres du secteur privé, souvent formés dans des écoles de commerce, et qui prennent des postes de chargé de collecte de fonds, de responsable RH ou de directeur de programme. En termes d'outil, le Cadre Logique reste indispensable à l'obtention de fonds, et plus seulement publics. C'est aussi devenu un outil de planification de projet. *" Le Cadre Logique à la limite, même si tu n'as pas d'appel à projet, t'en prépares un sur la plupart des programmes "*. Il est cependant remis en question et de nouvelles approches méthodologiques arrivent sur le secteur, en particulier des approches dites « orientées changement », développant un suivi plus qualitatif que quantitatif.

Enfin en termes de financement, le projet reste le format de référence bien que la notion de programme apparaisse, avec la préoccupation des financeurs de changer d'échelle d'intervention. Ainsi, les politiques publiques encouragent aussi les consortiums d'organisations, à l'exemple des Programme Concertés Pluri Acteurs (PCPA) qui favoriserait la coordination des actions des acteurs du nord et du sud intervenant sur un même territoire. Autre préoccupation autre modalité, les DIB (development impact bond) envisagent le financement de programmes via des fonds d'investissement bancaires, auprès desquels l'ONG s'engage à atteindre certains résultats... Le système a cours dans les pays anglo-saxons et s'expérimente en France.

En termes d'organisation, des chargés de programmes basés au siège d'organisation font des allers-retours sur le terrain pour échanger avec les équipes salariées locales, les branches indépendantes et les partenaires de la société civile. Ponctuellement des consultants effectuent

des études ou des évaluations de programmes ou accompagnent la mise en œuvre de programmes dont la dynamique pluri-acteurs est souvent complexe.

Ce champ du monde associatif est un domaine qui a connu un véritable essor depuis les années 1980, et qui s'est de ce fait professionnalisé. On observe un double mouvement de professionnalisation, celui des organisations et des salariés pour faire reconnaître la spécificité et les qualités de l'activité accomplie. Dans ce mouvement apparaissent à la fois les notions de transparence et de suspicion, sous couvert de reconnaissance et de technicisation. Nous pensons en effet qu'un autre élément du scénario s'ajoute à ces notions : la suspicion par les acteurs du champ eux-mêmes de ce que les programmes de développement peuvent être nocifs. L'expression "*l'enfer est pavé de bonnes intentions*", revient régulièrement dans les échanges "*il y a beaucoup de bonnes intentions qui sont du poison pour le secteur*". Les acteurs d'aujourd'hui s'ils sont en admiration des fondateurs, ont aussi un regard très critique à l'égard des développeurs d'hier, regards qu'ils portent aussi sur eux-mêmes en se souhaitant de "*faire un peu moins de dégâts que nos prédécesseurs*".

On peut comprendre ainsi l'acceptation de cadre positiviste (cf. Cadre Logique) visant à réguler les actes (les dégâts) et la création d'organisations censeurs pour rendre transparente la gestion de fonds et améliorer la qualité des programmes... Contrôle, transparence, amélioration de la qualité : les logiques gestionnaires intégrées avec les grandes politiques de financement public via le Cadre Logique et la GAR (gestion par les résultats) viennent se fondre dans une certaine méfiance du secteur à son propre égard.

On voit ici comment le déploiement de l'outil, en partie lié à sa capacité de réponse à des besoins spécifiques des salariés, rejoint une idéologie gestionnaire orientée sur la fonction productive de l'organisation. Le modèle positiviste du Cadre Logique se transpose à l'organisation, selon la croyance qu'« une gestion scientifique et rationnelle garantit une efficacité maximale de l'organisation » (Mintzberg) : elle permet d'identifier le « one best way » (Taylor), celui le plus efficace, qui doit permettre d'atteindre les résultats conformes à ceux prévus dans les cahiers des charges fixés au préalable. L'activité devient annexe au profit du résultat.

Nous constatons donc que si les ONG s'affirment indépendantes politiquement et financièrement, l'évolution des politiques publiques et des modèles sociétaux les impactent fortement, l'Etat leur déléguant une partie de son action. « Les trajectoires associatives ne peuvent être autonomisées par rapport à celles de l'Etat social » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 35). Allant de pair donc avec une libéralisation de la société, la modalité projet consiste à

prévoir des objectifs et à vérifier qu'ils ont été atteints en prenant pour axes l'efficacité, la performance.

Le changement amené avec l'utilisation du Cadre Logique ne se situe pas, comme ont tendance à le croire les professionnels du développement, dans l'évolution de la relation Nord Sud mais dans l'évolution des représentations des salariés du secteur : leur formation à la gestion orientée résultats a préparé une évolution organisationnelle dans la même logique. Les organisations à tendance charismatique ou bureaucratique s'orientent massivement vers un modèle organisationnel gestionnaire favorisant le passage d'une logique institutionnelle de tendance service public à une logique de service marchand, « synonyme d'alignement sur les entreprises privées capitalistes » (ref).

La standardisation du secteur va de pair avec une technicisation entendue comme la « généralisation de l'usage d'instruments et de procédure qui tendent à standardiser la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions de coopération » (Gabas et al., 2014b). Une forme de rationalisation des processus en cours se développe en parallèle avec une politique fondée sur les preuves. Les enjeux internes aux organisations rejoignent ici encore les enjeux du champ et plus globalement des institutions de l'aide publique au développement (APD). « Les discussions sur l'APD portent de moins en moins sur les finalités de développement économique et sociale qu'elles se proposent d'atteindre mais plutôt sur les performances et les procédures à adopter et à évaluer en fonction d'objectifs qui font de moins en moins l'objet de débat ou même de clarification » (Gabas et al., 2014b). Les interventions sont guidées par des indicateurs de résultats et de performances, souvent quantitatifs, avec la croyance que tout se mesure, tout se contrôle. L'activité devient annexe par rapport aux résultats. On voit ainsi une fragilisation des modèles associatifs, car la logique de production entraîne une logique d'affrontement permanent et une logique d'obsolescence. « On détruit en permanence ce que l'on produit du fait de la nécessité de produire autre chose » (de Gaulejac, 2006). A l'issue du projet en cours, l'organisation monte un nouveau projet renouvelant objectif, territoire et équipe.

Chapitre 4 – Les « *salariés engagés* », une typologie particulière de professionnels.

Notre travail de recherche interroge le rapport entre les représentations de leurs activités par les salariés travaillant dans le secteur de la coopération internationale associative et les modalités de gestion contemporaines à l'œuvre dans ce type d'organisation. Notre propos est dans ce chapitre de saisir quelles sont les caractéristiques des acteurs qui composent ce champ. Succédant aux médecins missionnaires, aux enseignants coopérants puis aux French doctors, collaborant au quotidien avec des bénévoles, le professionnel de la coopération est devenu une figure courante du secteur. Dans une première partie, nous cherchons à caractériser ce nouvel acteur qu'est le professionnel, en interrogeant la distinction entre son rôle et celui du bénévole. Notre étude nous amène à identifier au sein du foisonnement d'acteurs associatifs une typologie particulière de professionnels que nous choisissons de nommer « salarié engagé » en référence aux travaux de Siméant, Duvin, Hély, Simonet et Narcy qui tous mettent en exergue la motivation intrinsèque comme particularité à étudier pour saisir l'acteur associatif. Nous appuyant sur leurs travaux, puis sur l'analyse de nos entretiens de récits de vie professionnelle, nous traitons, dans une seconde partie, de la disposition des « salariés engagés » à travailler dans ce secteur et dans une troisième partie de la façon dont cette disposition y est activée pour former une identité sectorielle partagée.

I – Le professionnel : une figure récente de la coopération internationale associative.

Une association est d'abord constituée de bénévoles puisque, pour se créer officiellement, elle doit comporter des administrateurs dont les membres ne peuvent pas être rémunérés pour leur fonction au sein de l'association²¹. Au-delà du conseil d'administration, une association peut compter des adhérents. Ceux-ci cotisent annuellement, ce qui leur donne un droit de vote lors des assemblées générales. Des bénévoles, adhérents ou non, peuvent venir gratuitement contribuer à l'action de l'association. Enfin des salariés ou volontaires se voient

²¹ Cependant, le format associatif peut être détourné de son usage initial pour créer un statut officiel pour une activité qui ne dit pas son nom. Certains travailleurs souhaitant être indépendants sans pour autant créer leur propre société, peuvent constituer une association et s'y faire employer.

confier des fonctions lorsque la charge de l'activité est trop lourde ou spécialisée pour des bénévoles. Certaines associations se créent avec l'intention de salarier des professionnels. Il s'agit par exemple d'association d'aide à la personne. Souvent en matière d'association de coopération internationale, l'organisation naît du regroupement d'individus ou d'organisations face à une situation spécifique. La question du salariat ne s'envisage que dans un second temps, lorsque le bénévolat ne suffit plus à maintenir l'activité.

a- Une forme organisationnelle unique et des acteurs aux multiples statuts.

Dans ce sens, dans le secteur associatif sans but lucratif de la coopération, les professionnels sont plutôt des supports pour les militants de l'association, les militants étant initialement des bénévoles. Cependant, ces catégories ne sont pas homogènes. Le terme bénévole peut tout aussi bien désigner une personne venant occasionnellement en renfort à l'association qu'une personne y consacrant la majeure partie de son temps. Un salarié peut être à la direction de l'association et établir la stratégie de celle-ci, pour un conseil d'administration n'ayant qu'une fonction de validation ; ou être employé en contrat aidé en lien avec une finalité de réinsertion sociale par l'emploi qui serait la mission de l'association. Dauvin et Siméant, dans leur ouvrage « Le Travail humanitaire » questionnent cette diversité des statuts et des implications concernant la cible de leur enquête et se demandent « comment mettre en balance l'activité de cette bénévole épisodique et celle d'un salarié surchargé et parfois sous-payé, considérant ses nombreuses heures supplémentaires comme autant de preuve de son engagement, alors même que son statut de salarié peut fréquemment l'exclure du droit de vote à l'assemblée générale annuelle ? »

Lorsque des tensions apparaissent entre les salariés d'une association et sa direction, les salariés évoquent souvent le sentiment d'une évolution de l'organisation et de conditions de travail qui ne permettent plus de mettre en œuvre concrètement la mission sociale de l'association. Dans l'article de Hély et Simonet (*L'année sociale.*, 2011) sur les conflits dans le monde associatif, les chercheurs reviennent sur une grève au sein de l'association Emmaüs en 2010 et citent un salarié pour lequel « c'est le sens de la mission du groupement qui est négligé dans les préconisations de restructurations qui ont été formulées et mises en œuvre » (*L'année sociale.*, 2011, p. 132). Cette dénonciation par les salariés d'une modification de la cause pour des raisons d'organisation revient systématiquement dans les associations en tension. Elle

donne l'impression d'un ordre inversé, avec des salariés qui se sentent garant d'un projet à la place des administrateurs, alors que ces administrateurs ont été élus par les adhérents pour être garants du projet de l'association. Là intervient une question qui se pose souvent dans une organisation associative : les salariés sont-ils recrutés au service du projet ou au service des bénévoles ? Pointe alors le questionnement de ce qui fait l'engagement des salariés de ce secteur, de leur rapport à la mission de l'association, au bénévolat et à la gestion du projet. Est aussi posée par les salariés la question de l'engagement des bénévoles, de leur motivation puisqu'elle n'est pas financière et de leur responsabilité en tant que garants et décisionnaires concernant le projet associatif. La coexistence des bénévoles et des salariés au sein de la structure associative les inscrit dans un rapport à la fois de complémentarité et de compétition.

Les rapports entre les acteurs du secteur associatif, humanitaire et international plus spécifiquement, questionnent ce qu'est cet engagement qui les unit et leur rapport au militantisme, questions que Siméant reprend ainsi : « De qui parle-t-on quand on évoque les militants d'une association humanitaire ? Des adhérents à l'association quel que soit le temps qu'ils consacrent réellement à leur activité ? Mais est-il légitime d'exclure du qualificatif de militant tous ceux qui exercent une activité salariée au sein de ces organisations, alors même que certains d'entre eux ont été des bénévoles et des volontaires avant de devenir des salariés ? Comment faire pour ne pas confondre sous le même terme de bénévole l'activité d'un membre élu au conseil d'administration d'une ONG (...) consacrant l'essentiel de son temps libre à l'association, et celle d'une bénévole retraitée consacrant quelques heures à son association, par exemple pour dépouiller le courrier contenant les chèques des donateurs ? (...) Peut-on considérer un volontaire expatrié d'une ONG comme un militant de cette dernière, sachant que les conditions de l'adhésion aux ONG humanitaires, médicales notamment, sont assez restrictives et soumises à approbation du conseil d'administration. Bref, on peut difficilement décider à partir d'un seul examen des statuts (bénévole, volontaire, salarié...) qui est militant et qui ne l'est pas, tant le coût social de l'engagement diffère selon les âges et les professions ». Reste cependant entière la question de la spécificité d'un salariat associatif, dont les salariés se disent « gênés de défendre leur droit parce que cela porte préjudice à la cause » (Siméant, 2001) et qui pour revendiquer leurs droits choisissent de créer un syndicat commun à tous les salariés du secteur associatif (ASSO) plutôt qu'un syndicat par branche, instaurant ainsi une identité collective de travailleur du secteur associatif.

Narcy évoque concernant le travail associatif une motivation intrinsèque de ses salariés. Leur implication dans le travail serait portée par un intérêt pour la nature de leur activité, soit par des « motivations non pécuniaires » (Narcy, 2009, p. 83). Ces salariés auraient une

« motivation au travail différente de celle que l'on peut observer au sein du secteur privé » (Narcy, 2009, p. 84). Narcy s'appuie sur les notions de motivation intrinsèque et extrinsèque, précisant que « des salariés sont intrinsèquement motivés dans leur emploi si leur comportement au travail n'est pas seulement guidé par des considérations monétaires et matérielles (forces externes) mais également par la nature du travail qu'ils effectuent (forces internes) » (Narcy, 2009, p. 84). Ces salariés se mobiliseraient en raison du sens de leur activité ou de son orientation vers ce qu'ils jugent comme socialement utile. Et l'auteur de conclure qu'il « peut exister un engagement salarié » (Narcy, 2009, p. 86). Cette définition d'une motivation spécifique au salarié de secteur associatif nous semble pertinente mais pas nécessairement spécifique : elle peut s'étendre à des travailleurs d'autres secteurs, ceux du soin, de la formation et de beaucoup de domaines selon la façon dont le travailleur les investit. L'idée de motivation intrinsèque telle qu'elle est conceptualisée par Narcy prête à plusieurs autres confusions. Elle laisse penser que tout salarié d'une association a délibérément choisi d'exercer son métier dans ce cadre, et que travailler dans le secteur associatif signifie militer pour une cause.

Hély propose une notion qui affine cette motivation intrinsèque en la mettant en lien avec le bénévolat, modalité d'investissement particulière au statut associatif. Il remarque qu'il est « convenu de présenter le revenu de l'activité du travailleur associatif comme le prolongement d'un engagement personnel, ce qui permet d'expliquer que les salariés associatifs « accordent sans doute une grande importance à l'aménagement du temps de travail et à l'aspect "militant" c'est-à-dire à l'objet même de leur travail qui devient une source de motivation. » (Hély, 2008, p. 129). Ce glissement de statut de bénévole à salarié permet de saisir un engagement pris antérieurement par le salarié dans son activité. Le salarié s'investirait d'abord dans une activité, considérée secondairement comme un travail rémunéré. Simonet utilise l'expression « le travail bénévole du salarié » pour qualifier cet investissement particulier. Elle montre que l'on trouve chez certain professionnel une « forme de dépassement de soi déjà intériorisée du fait de l'éthos militant » qui « incorpore une part de bénévolat dans son travail salarié » (Simonet, 2010, p. 203). Cette part de bénévolat révèle pour ce type de salarié une « ambivalence des ressorts de la liberté de l'engagement, du choix et du don de soi » (Simonet, 2010, p. 204).

b- Les spécificités des « salariés engagés ».

Nous proposons d'étudier le salariat associatif en distinguant les métiers qui peuvent s'exercer dans d'autres organisations et les métiers qui sont spécifiques au travail associatif. Deux catégories de métiers apparaissent alors, les métiers dits « supports » et les métiers « mission sociale ». Les métiers supports sont ceux qui soutiennent l'activité, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines, la communication, la comptabilité ... quand ceux liés à la mission sociale concernent la mise en pratique de la réponse au besoin social identifié. Cette lecture du salariat associatif par une typologie de métier rejoint un échantillonnage apparu dans des entretiens sans avoir été pensé préalablement. Lors des entretiens initiaux de cette recherche, nous n'avons proposé des entretiens qu'à des personnes « techniciennes du développement » – ne sollicitant aucune personne occupant des fonctions support. Les sept entretiens exploratoires réalisés interrogent cinq salariés actuellement dans le secteur et deux retraités. La question qui leur est posée est celle du récit de vie orienté sur la vie professionnelle. Les salariés en activité interrogés ont entre 35 et 50 ans. Les retraités ont 68 et 80 ans. Les plus anciens ont 40 ans de vie professionnelle dans le secteur de la solidarité. Le moins expérimenté a 8 ans d'ancienneté dans le secteur. Tous, y compris le plus âgé qui travaillait au Ministère des Affaires Etrangères, en lien avec les ONG, ont une expérience d'expatriation et pour six d'entre eux, leur carrière dans la solidarité internationale a débuté par une mission dite « de terrain ». Notre échantillon s'explique d'abord par le fait que nous avons sollicité principalement des personnes impliquées dans le programme de recherche action que nous co-dirigeons dans le cadre de notre CIFRE²². Notre situation de salariée chercheuse justifie aussi le fait d'interroger des participants de notre terrain officiel qu'est ce programme de recherche-action. Il s'agit d'un programme d'essai de nouvelles approches d'évaluation : les personnes impliquées sur ce programme sont donc des techniciens d'organisation, certaines occupant aussi des fonctions de direction.

Toutefois, nous réalisons en remarquant la similitude des profils que nous n'avons pas envisagé d'interroger des personnes ayant un autre profil. Ce biais révèle notre représentation du secteur : les salariés aptes à témoigner des tensions entre la représentation qu'ils ont de leur métier et les logiques de gestion sont ceux qui coordonnent et mettent en œuvre les programmes, ceux qui ont un métier en lien avec la mission sociale de l'association. Cette conception du champ n'est pas étonnante car nous correspondons à cette typologie de salariés « techniciens du développement ». Nous avons fait de longues études, spécialisées en relations

²² CIFRE : Conventions Interindustrielles de formation par le Recherche. Se référer à l'introduction pour plus d'explication.

internationales et commencé notre activité professionnelle comme expatriée aux Philippines et au Liban pour une ONG de développement. Notre recherche est-elle biaisée par cet autocentrisme ou plutôt alimentée par notre propre représentation ? Ce constat nous amène à envisager autrement la question de l'échantillonnage des entretiens. Dans la suite de la recherche, nous proposons à l'ensemble des salariés du C2A ce type d'entretien, tous métiers confondus. Alors que tous les salariés sauf un parmi ceux liés à la mission sociale se portent volontaires pour un entretien, seule la moitié des salariés des fonctions support y répondent favorablement. L'hypothèse que nous posons par rapport à ce constat est que la catégorie de salariés dont la fonction est la mise en œuvre de la réponse à la mission sociale a une représentation de son métier liée à un investissement sensible aux modalités de gestion de l'organisation associative ; alors que les salariés des fonctions support ont moins d'attente. Cette hypothèse ne peut être vérifiée complètement, car le fait de ne pas prendre part à un entretien peut tenir à une multitude de raisons et que nous n'avons pas interrogé les personnes non volontaires sur la raison de leur refus. Il peut s'agir d'une crainte d'exposer son récit de vie personnel ou du choix de ne pas prendre part à une recherche sur le fonctionnement de l'organisation alors que celle-ci est en tension. Toutefois, ces faits nous ont conduit à explorer une hypothèse supplémentaire de recherche qu'est l'existence d'une catégorie spécifique de salariés au sein des ONG, catégorie qui mérite d'être étudiée plus précisément afin d'identifier des représentations qui lui sont propres.

Les salariés ayant ce profil apparaissent comme ceux qui réagissent le plus vivement dans les conflits internes observés. Est-ce parce que leurs représentations sont mises en tension par l'accroissement au sein des ONG du nombre de salariés support ; en faisant l'hypothèse que ceux-ci partagent moins ou pas cette identité ? Les salariés concernés ont des fonctions de « chargés de projet » ou « de programme ». Peut-on parler d'un métier de « gestionnaire de projet/programme de développement » ? Il s'agit en tous cas d'une fonction identique, occupée par des personnes ayant des profils avec de nombreuses similitudes (étude, âge, expérience, milieu social). En plus d'appartenir à la même génération, ils ont comme caractéristique commune au moins une expérience professionnelle d'expatriés pour des ONG ou organisations internationales (PNUD, ...), ainsi que des études longues (au moins 5 ans) dans le secteur de l'anthropologie, des sciences politiques, de l'agronomie... Ils sont sûrement la première génération à avoir été spécifiquement formée - et même si certains disent être arrivés dans ce secteur " *par hasard* ", dans leur récit de vie professionnelle, ils précisent souvent avoir postulé plusieurs fois (parfois 4 fois) à des DESS très spécialisés. On comprend que ces salariés ont souhaité travailler spécifiquement dans ce secteur, ce qui n'est pas toujours le cas pour les

salariés des fonctions support. Leur poste, bien qu'étant au siège, est considéré comme au cœur de l'activité, de la mission sociale de l'association, par rapport aux salariés dit « des fonctions supports ». Il est d'ailleurs inclus dans le poste « mission sociale » dans la comptabilité des organisations²³.

Nous choisissons de les nommer « salariés engagés » en référence à une observation de Hély, enseignant chercheur spécialisé sur l'étude du monde associatif. Celui-ci relève en effet que « dans le secteur sans but lucratif » et plus spécifiquement de l'humanitaire : À l'instar de l'engagement bénévole, il peut exister un " engagement salarié " (...). Le comportement altruiste reflété par l'acte bénévole peut aussi se retrouver, dans une moindre mesure, dans " l'acte salarié ". Les motivations des salariés du secteur à but lucratif sont, en toute vraisemblance, différentes de celles des salariés du secteur sans but lucratif et l'on peut légitimement penser qu'ils sont plus intrinsèquement motivés » (Hély, 2010). Les ressorts de cette motivation spécifique, de cet engagement restent donc à étudier, entre autres en scrutant les parcours singuliers et ce qu'ils dessinent comme représentations individuelles partagées.

II - Des prédispositions à l'engagement issues de la socialisation primaire.

Notre approche « n'ignore pas qu'un humanitaire pourra difficilement prétendre avoir des motifs autres qu'humanitaires d'exercer son activité, et c'est bien le propre du discours de la vocation de sublimer (ce qui est autre chose que de masquer) des contraintes objectives » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 72). Les auteurs évoquent alors le constat et l'analyse de « la distance qui sépare l'altruisme pratique et l'altruisme théorique » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 72,73). Nous cherchons dans cette étude à saisir des parcours, en identifiant les liens des héritages sociaux et familiaux avec les éléments de trajectoires individuelles, et en interrogeant la relation entre disposition et représentation d'une part, son évolution au fil du parcours d'autre part.

²³ ce qui permet aux associations d'annoncer qu'un fort pourcentage de leur collecte de fonds est attribué à la mission sociale

a- Des similitudes dans les trajectoires et la socialisation des « salariés engagés ».

Nous postulons ainsi l'existence d'une catégorie de salariés ayant des profils présentant des similitudes et occupant des fonctions en proximité les unes des autres. Dans l'ouvrage « Le Travail humanitaire », Duvin et Siméant s'intéressent aux trajectoires des travailleurs de l'aide humanitaire. Ils cherchent à identifier les ressorts sociaux de l'engagement des acteurs dans le monde de la solidarité internationale et étudient pour cela la trajectoire et la socialisation des agents. Ils se demandent si ces travailleurs ont développé au préalable certaines dispositions qui les amènent à s'investir dans ce champ professionnel. Mathieu revient sur les notions de disposition et de compétence pour aborder cette même question. « Suivant la distinction entre ces deux termes, proposée par Bernard Lahire, on considérera qu'une disposition est une inclination ou une appétence intériorisée au fil de la trajectoire de l'individu, via les différents sites et étapes de sa socialisation, tandis que le terme de compétence désignera des « savoirs et savoir-faire bien circonscrits, liés à une circonstance ou à une pratique bien spécifique » (Mathieu, 2012). Aussi peut-on convenir que cette catégorie de salariés dispose de compétences du fait de leurs parcours d'étude et de leurs expériences professionnelles antérieures. Concernant l'identification de dispositions à intégrer ce secteur, « cette approche suppose tout d'abord un détour par le passé de l'agent, au cours duquel il a intériorisé ces dispositions et accumulé ces compétences » (Mathieu, 2012). Nous cherchons à travers une relecture des parcours à identifier des éléments qui pourraient donner à voir une certaine modalité d'investissement. « L'engagement est un processus, c'est-à-dire qu'on ne naît pas militant mais qu'on le devient en passant par différentes étapes » (Filleule, Stangherlin, 2001, p. 8). Notre démarche analyse la manière dont les ressources de l'engagement s'acquièrent et produisent des effets sur l'implication de ces acteurs dans le secteur associatif de la solidarité internationale. Nous ne cherchons pas un parcours type de salarié associatif mais des éléments partagés de signification. « Interpréter ces éléments biographiques implique moins d'en faire découler l'engagement que de comprendre comment certaines de ces expériences ont pu amener des individus à se confronter très tôt à des réalités proches de celles qu'ils seront plus tard amenés à rencontrer dans l'action humanitaire » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 84) afin de « comprendre comment ces dispositions ont pu être activées (...) » et donnent un sens particulier à l'engagement dans ce secteur professionnel.

Stangherlin, dans son ouvrage sur « Les acteurs des ONG, l'engagement pour un autre lointain », déploie une démarche similaire d'étude de parcours. Il relève une « corrélation entre ressources sociales et culturelles (dont le niveau d'étude) et l'engagement associatif » (Stangherlin, 2001, p. 28). Il note aussi le partage de la conception que l'emploi est une forme d'intégration sociale, influençant favorablement l'estime de soi et permettant le développement de compétences. Enfin il souligne l'importance des réseaux sociaux de l'engagement. La famille en premier lieu, mais d'autres institutions de socialisation dites secondaires permettent à la fois « l'acquisition de compétences et le développement d'une sensibilité aux activités sociales » (Stangherlin, 2001, p. 30). Il s'opère un « rapprochement idéologique entre l'individu et le mouvement social » (Stangherlin, 2001, p. 30). Pour affiner ces premiers éléments, nous nous appuyons sur le travail minutieux effectué par Dauvin et Siméant concernant le parcours de professionnel du travail humanitaire. Leur analyse se fonde sur un nombre important d'entretiens et d'observations. Elle concerne uniquement des travailleurs du secteur de l'urgence alors que notre travail s'attache à des organisations dites de développement. Cependant urgence et développement nous apparaissent comme des divisions d'un même secteur, la frontière étant de plus en plus poreuse au sein même de ces organisations. Ce travail identifie des tendances émanant du parcours des agents. Nous l'étayons de l'analyse issue des entretiens que nous avons menés, matériau composé des huit entretiens de personnes d'organisations différentes ainsi que des huit entretiens menés auprès de l'équipe de l'organisation étudiée auxquels nous ajoutons notre propre parcours.

Dauvin et Siméant remarquent des « régularités importantes dans la socialisation de leurs membres » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 74) qui concordent avec celles repérées par Stangherlin. Ces récits relatent les périodes de l'enfance et de l'adolescence d'acteurs devenus professionnels du champ. Ils mettent aussi l'accent sur la socialisation primaire. Chaque trajectoire est spécifique d'une histoire particulière. Nous notons toutefois une concordance sur certains aspects. Le premier élément saillant est que ces acteurs ont reçu une éducation valorisant le don de soi du fait d'une pratique religieuse, médicale, un engagement politique, une posture humaniste ce qui donne un « aspect manifestement déterminant de la socialisation primaire, notamment religieuse et renvoyant souvent à l'univers catholique » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 74). La conscience historique d'une population peut s'entendre comme un parcours reproductif et réparateur valorisant, le groupe ayant lui-même une histoire à laquelle l'acteur participe. L'expérience précoce de la vie de groupe lié à un enracinement dans un univers associatif et communautaire est un second point commun dans ces parcours. Cet élément est souvent en lien avec l'univers religieux, via l'aumônerie, le scoutisme, les

mouvements de jeunesse. Elle est évoquée sous l'angle de l'acquisition de compétences concernant le savoir vivre en collectivité. Pour ces acteurs, le groupe est appréhendé comme un lieu de solidarité et de plaisir, de force. Le passage par des univers communautaires les fait aussi évoluer au sein d'un monde « dans lesquels la frontière entre activité professionnelle et bénévole, vie personnelle et collective, militantisme et emploi, sont floues ». Les auteurs remarquent enfin un environnement familial valorisant l'expatriation, soit par l'existence de récits familiaux d'expatriation, souvent des religieux missionnaires dans la parenté ou des parents ayant eux-mêmes été coopérants ou enseignants à l'étranger. Siméant et Dauvin indiquent à ce sujet la récurrence d'une présence d'ascendants militaires ou coloniaux ou de « la présence de héros (père résistants, prisonniers évadés pendant la guerre, ...) au sein de la famille, figure évoquée comme un modèle, un exemple à égaler ou même à dépasser ». Ils soulignent que « la proportion de personnes sensibilisées à l'international, au voyage, à l'arrachement de soi, aux siens et à l'ordre ordinaire des choses (naissance à l'étranger, voyages pendant l'enfance et l'adolescence, souvent dus à la profession des parents, aventuriers, expatriés ou coloniaux dans la famille...) n'est pas négligeable » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 77).

b- Trois parcours professionnels de « salariés engagés » issus de nos entretiens.

A ce stade de l'analyse nous pensons justifier de présenter ici des analyses de parcours professionnels issus de notre terrain. Ces parcours racontés au cours des entretiens menés pendant notre recherche corroborent ces traits communs pouvant correspondre à des dispositions spécifiques au travail associatif dans la coopération internationale. Nous illustrons ces récurrences par des éléments d'analyse de trois entretiens menés dans le cadre de notre recherche, ceux de Léonard et Luc, des cinquantenaires directeurs d'association de solidarité internationale et celui de Mélodie quarantenaire, chargée de programmes²⁴.

Les parents de Léonard ont été coopérants en Algérie pendant dix ans au début de leur mariage pour échapper au carcan familial, " *la seule façon de sortir d'un milieu familial qui avait l'air très compliqué, très oppressant, qui pesait énormément sur ma mère* ". Ils " font " dix ans de coopération à Alger, juste après la fin de la guerre, " *au moment où tout le monde en*

²⁴ Les prénoms ont été modifiés pour préserver l'anonymat.

rentrait ". " Dans l'histoire familiale, ça reste un moment fort " de la vie de ses parents, entre leurs vingt ans et leurs trente ans. Ses parents reviennent s'installer en France à la naissance de leur deuxième enfant. Son enfance " est statique ". " Il ne s'est pas passé grand-chose ". Il évoque " une enfance qui ronronne ", " un enfant qui s'ennuie un peu ".

A l'adolescence, il découvre le collectif et des voyages via l'aumônerie. " C'est grâce à ce collectif-là, à ce groupe que j'ai été ouvert aux autres ". " J'ai trouvé dans l'église une ouverture, une fenêtre que je n'avais pas et qui est déterminante dans mon parcours ". Il qualifie cette période de " moment clé " : il découvre l'aumônerie parce que " des copains y vont ". L'aumônier organise tous les mois des soirées débats de société. " C'est des sujets qui pour moi étaient complètement nouveaux et je me passionnais de débattre ", alors qu'il ne parle " absolument pas à la maison " de questions de société. C'est avec l'aumônerie qu'il part pour la première fois en voyage, à l'étranger, au Maroc. Mais surtout qu'il va vivre " LE voyage déterminant dans mon parcours de vie et professionnel ".

En terminale, l'aumônier amène un prêtre burkinabé à l'école. Celui-ci les invite au Burkina à la fin de l'année scolaire. Une association se forme, au sein de laquelle il se mobilise pour le projet : collecte de fonds, vente de vin sur les marchés... " pour collecter des fonds et préparer ce grand voyage en Afrique ". Il part trois semaines dans un village perdu puis rentre par la route, traversée qui durera dix jours et sera une véritable aventure. Le voyage a été " structurant ", dès sa préparation. Ce voyage c'est " l'aventure, le dépaysement " pour lui " qui était très très peu sorti de (s)on bled ". C'est aussi la réalisation d'un " voyage fantasmé pendant un an " et la confrontation à une " réalité (...) différente de ce que tu avais imaginé ". " C'est très différent de ce que l'on t'a raconté mais que c'est pas plus simple pour autant." Il est dépaycé et est valorisé par l'expérience.

Le récit de Léonard raconte la centralité de l'expérience de ses parents en Algérie, expatriés pour sortir d'un milieu familial rural trop enfermant pour cette première génération de bachelier. Cette expatriation dure dix ans, ce qui est une période assez longue, et pourtant il n'en dit pas grand-chose si ce n'est que cela reste un moment fort dans l'histoire familiale. Le contraste avec son enfance statique est frappant. L'expérience algérienne apparaît comme une parenthèse appartenant à ses parents, qui pourtant reste en toile de fond de son enfance comparativement morne. L'aumônerie surgit alors comme lieu d'ouverture, de rencontre, d'aventure collective. Elle lui permet de s'investir dans un groupe, de s'impliquer dans des actions et de prendre part à ce qu'il qualifiera d'aventure déterminante de sa vie à travers le voyage au Burkina Faso, à la fois le séjour dans le village et la traversée du Sahara au retour. Elle lui donne la possibilité de vivre son aventure en écho à celle de ses parents.

Le grand-père de Mélodie est géographe et a vécu très longtemps à Madagascar avant de rentrer en France et de se marier. Selon elle, sa famille maternelle a "*sillonné la planète entière, (...) vécu en Egypte, en Honduras, (...) je ne sais où encore, enfin vraiment dans plein de pays différents*". Sa grand-mère est une "*femme très cultivée, qui lisait énormément c'était complètement dingue. Cette figure-là est plus une figure pour moi, plus emblématique, pas forcément en termes de travail, mais une figure emblématique d'esprit critique, d'engagement culturel, politique, au niveau spirituel, en termes de réflexion, assez fort*". Sa mère s'inscrit dans cette histoire de l'expatriation puisqu'elle partira travailler au Canada et que Mélodie naîtra là-bas. Le départ de son père au Canada correspond à sa volonté de "*s'éloigner de sa famille*", "*de s'émanciper de sa famille*". "*Ils sont partis en 69*" et "*ils vivaient dans une espèce de communauté, genre communauté catho où ils faisaient des trucs ensemble.*"

Sa mère rentre en France avec ses deux filles trois semaines après la naissance de Mélodie. Elle grandit en France, six mois à Grenoble, puis le reste à Paris, en faisant des allers-retours deux fois par an au Canada. Elle considère que sa mère "*était très engagée politiquement, elle a fait partie d'un truc qui s'appelait la Vie Nouvelle porté par Jacques Delors, on a eu aussi une fraternité, elle avait quand même souvent des réunions à la maison, elle a été secrétaire de la Vie Nouvelle, c'était quand même un truc très engageant politiquement et puis je pense aussi lié au religieux enfin catho ; J'ai peu de souvenir qu'on allait à la messe, peu, mais plutôt de ces réunions, où il y avait souvent du monde à la maison, en plus du boulot qu'elle avait, où elle bossait beaucoup*". Du côté maternel, "*la religion avait un rôle et était une vraie douceur.*" "*j'ai vécu, si j'y pense maintenant, dans un environnement d'ouverture permanente, c'est-à-dire toujours, on accueillait du monde, y avait toujours du monde chez nous, et ma grand-mère elle accueillait tout le monde, elle accueillait tous mes amis, enfin c'est un truc finalement que moi je reproduis maintenant d'une certaine manière, c'est-à-dire que la porte n'est jamais fermée, on n'est jamais dans l'indivis, on est toujours dans le collectif, y a quelqu'un qui passe, qui a besoin d'un lit, tu donnes un lit, tu accueilles, tu es généreux dans l'accueil, ma mère était comme ça, ma grand-mère était comme ça. Donc j'ai été élevée en partant toujours d'un présumé que les gens sont bons*". Professionnellement, elle évoque l'engagement bénévole de sa mère à la retraite comme "*une deuxième vie professionnelle.*" Celle-ci est devenue "*bénévole à plein temps pour une association*" de solidarité.

Mérodie met en avant une famille perçue comme parcourant le monde, vivant dans des endroits très différents de la planète. Elle montre comment chaque génération partage cette expérience de l'expatriation, son grand-père globe-trotter à une époque où les voyages n'étaient pas si communs, sa mère dans son choix de partir avec son conjoint au Canada et elle dans son choix de vie professionnelle qui l'amènera d'abord à vivre plusieurs années au Liban puis à exercer depuis Lyon puis Paris un métier nécessitant des missions régulières à l'étranger.

Trois influences semblent se croiser, la dimension du voyage fortement présente, l'engagement politique à travers la vie communautaire et la valorisation de l'accueil. Si le voyage correspond plutôt à la lignée masculine incarnée par le grand-père, l'engagement politique et la valorisation du don sont spécifiquement portés par la grand-mère et la mère. Elle vit depuis sa plus tendre enfance dans un univers à forte composante communautaire, dimension que sa mère maintiendra à son retour en France et que Mérodie décrit avec plaisir comme une ambiance chaleureuse, les discussions berçant ses soirées d'enfant. Enfin dans la manière de parler du bénévolat de sa mère comme d'une seconde vie professionnelle, on retrouve cette distinction floue entre activité bénévole et activité professionnelle caractéristique des représentations des salariés du secteur. L'activité n'acquiert pas sa valeur par la rémunération. Un bénévolat peut constituer une activité professionnelle à part entière.

Luc raconte que " *en 1972, j'avais sept ans, mes parents (enseignants) ont décidé de partir à l'étranger. Donc y avait possibilité de plusieurs choses (...) et puis au dernier moment on a su qu'on partait au Togo, enfin on nous proposait le Togo* ". " *Et donc c'est comme ça qu'a eu lieu le premier contact avec l'Afrique, j'avais sept ans. Ils ont été détachés auprès du ministère togolais de l'enseignement, à l'époque pour enseigner dans une école d'entreprise qui était à capitaux mixtes, togolais et français. (...) Donc j'ai passé toute mon enfance au Togo, de 1972 à 1981. Après je suis allé au collège et au lycée, après donc on est resté huit ans là-bas, mes parents sont partis au Maroc, donc j'ai passé le bac au Maroc* ". En tant " *qu'enfant d'expatriés* ", il y avait pour lui une " *sorte d'évidence* " à retourner ou plutôt " *à rester en Afrique* ".

Il raconte aussi la curiosité de ces parents pour les pays dans lesquels ils habitent. " *Chaque fois qu'il y avait des vacances, par principe, ils partaient, alors sur le Togo, on partait vers le nord Togo, on partait au Bénin quand la frontière n'était pas fermée, on a toujours profité des vacances. Ils étaient curieux de nature et on a toujours voyagé au Togo quand on était gamin, au Maroc pareil quand y avait des vacances scolaires. Ils avaient bon, ils sympathisaient, ils n'étaient pas spécialement catho ou pas, ils avaient une formation comme dans leur génération, mon père a été enfant de chœur bon ben voilà ça s'arrête là. (...) Ils*

étaient très ouverts et du coup ils ont sympathisé avec une volontaire catho du type DCC²⁵ à l'époque, je ne sais plus comme ça s'appelait, qui était basée à l'époque dans le nord du Togo, ils sont allés la voir en mission, ils ont sympathisé avec le père ". Il se souvient enfant d'avoir rencontré ce prêtre " impressionnant d'implication dans son village ", qui " avait travaillé avec les populations de son village " sur des projets liés à l'eau. L'engagement de ce prêtre avait dans " sa mission d'un point de vue humain vraiment un caractère très fort ". Il se souvient " même (s) 'être baigné dans la petit retenue. Alors bon est ce que c'est là que tu te dis tiens y a des trucs intéressants à faire en brousse ? " C'est sa " première expérience qui ressemble le plus au développement " .

Troisième récit et à nouveau, Luc raconte une expatriation marquante dans la famille. Dans ce récit, le choix de l'expatriation est celui des parents mais il la vit avec eux et il est imprégné par la modalité d'expatriation de ses parents. Ceux-ci sont en effet enseignants dans une école togolaise, dans laquelle ils scolarisent leur enfant. Luc est donc petit enfant français au milieu des élèves togolais. Pendant les vacances scolaires, ses parents font le choix de visiter le pays plutôt que de rentrer en France. Il apparaît clairement que l'éducation familiale transmet une forte valorisation de l'ouverture à l'autre et de curiosité pour l'étranger. Expatrié toute son enfance, il évoque l'Afrique comme une terre d'appartenance, insistant sur le fait que travailler dans le secteur n'est pas une expatriation mais permet d'y rester et de s'inscrire aussi dans la suite de ce prêtre à l'engagement très fort pour son village.

Dauvin et Siméant ajoutent des éléments qui nous semblent moins systématiquement présents dans les parcours de nos entretiens et peut-être est-ce là la limite du rapprochement entre l'urgence et le développement. Ils évoquent en effet une socialisation secondaire sous la forme de passage par des institutions totales ou pour le moins englobantes développant des dispositions à la vie collectives et des capacités à la débrouille, à agir dans un contexte informel. Dans nos récits, le passage par des institutions totales ne paraît pas caractéristique. Cependant, la capacité à la débrouille est bien présente, elle apparaît dans les parcours par d'autres biais, chez Mélodie dans l'appartenance à une famille nombreuse où les enfants vivent de longues plages de jeu entre eux dans la nature, et où au quotidien la situation de sa mère la fait vivre aussi chez son oncle et chez sa grand-mère, avec des aller-retours réguliers au Canada ; laissant penser qu'elle développe une capacité d'autonomie assez précoce. Léonard, lui, semble acquérir cette capacité d'initiative au travers le groupe de l'aumônerie, dans le montage de projets

²⁵ DCC : Délégation Catholique pour la Coopération. Programme d'envoi de coopérants.

générateurs de revenus pour financer son voyage au Burkina Faso et à travers ce voyage en lui-même. Enfin chez Luc, il est assez clair que la vie dans un contexte togolais puis marocain, en proximité de la population, et agrémentée de séjours réguliers en brousse, lui a permis d'acquérir des compétences d'adaptation sans même les avoir pensées comme telles.

Dauvin et Siméant notent aussi que des parcours évoquent souvent « une violente crise religieuse à l'adolescence » « comme si l'un des langages disponibles pour sublimer des conflits personnels se trouvait être celui de la religion ou du don de soi » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 75). Enfin ils remarquent un investissement scolaire qui n'est pas une priorité, mais vécu positivement du fait d'autres investissements. Nos entretiens ne relatent pas ces crises religieuses d'adolescences. Concernant l'investissement scolaire, nos entretiens montrent effectivement que si les résultats scolaires doivent être corrects et que la scolarité de chacun est assez suivie par les parents, la réussite scolaire ne fait pas partie des préoccupations majeures. L'école permet surtout d'accéder à l'enseignement supérieur, au sein duquel chacun fera de longues études.

III - Des dispositions partageables pour une identité commune.

Ces apprentissages d'autonomie, à programmation familiale parfois, sont-ils des éléments constructifs indispensables à l'engagement associatif bénévole ou salarié ? Si ces éléments ne sont pas suffisants, ils paraissent néanmoins nécessaires pour activer chez ces acteurs un certain type d'implication. Ils forment une base de dispositions communes entre ses acteurs, socle peut-être d'une identité partagée ? La débrouille, la vie en collectivité, le goût du voyage, la valorisation du don de soi sont autant de dispositions qui convergent vers ce qui est souvent la première étape du parcours dans le monde de la coopération internationale, le départ en mission. Dans cette troisième partie, après avoir identifié des dispositions communes, nous analysons la façon dont elles sont activées dans la suite du parcours par l'engagement humanitaire en lui-même concourant à forger une implication et des représentations de même type. Pour se faire, nous continuons à partager des analyses d'entretiens issus de notre recherche, en nous intéressant plus spécifiquement au moment de l'entrée dans le secteur de la coopération. Nous partageons les parcours de Didier et de Virginie, ainsi que la suite du récit de Luc.

a- La place centrale de l'expérience de terrain, du départ.

Le terrain, parce qu'il est une expérience partagée nous apparaît comme un signe distinctif, un signe de reconnaissance, marqueur d'appartenance à un groupe, à un collectif. Nous étudions ce rapport au terrain à travers plusieurs récits de professionnels engagés.

Didier a 35 ans. Il a grandi en région parisienne et a fait une école de commerce, avec dans l'idée de travailler soit dans la musique, soit dans l'humanitaire. La " *dimension voyage* " correspond pour l'orientation humanitaire à " *l'envie de concilier les passions perso avec le travail* " et éviter ainsi le " *métro, boulot, dodo.* " A la fin de ses études, il suit sa compagne en Asie et y travaille dans l'industrie pharmaceutique. Il décide de suivre un master à distance pour se réorienter dans le secteur de la solidarité internationale. De retour en France, il se met à chercher du travail aux sièges d'ONG, d'abord d'urgence puis de développement, car travailler dans l'urgence c'était " *s'exposer à des risques auxquels il n'était pas prêt à s'exposer.* " Il trouve un poste de responsable des opérations dans une ONG de développement de taille moyenne. La direction trouve qu'il " *n'y a pas de gens compétents sur le terrain* " et lui demande de " *remettre de l'ordre.* " Ce poste lui permet de découvrir " *les voyages de terrain en ONG* " par lesquels il n'est pas surpris. Cela correspond à l'idée qu'il en avait. Il remarque lorsque la situation devient tendue au siège de l'ONG que " *chaque fois qu'on partait sur le terrain, on revenait regonflé et on oubliait pendant deux ou trois semaines les tensions* ". Il dit que de " *discuter avec les coordinateurs* " (les personnes responsables des programmes sur une zone, basée sur cette zone) lui a donné " *envie de faire le même métier, en contact avec les acteurs.* " Il se met donc à chercher " *un poste spécifiquement sur le terrain* " et prend un poste en Ouganda. Ce poste correspond à son envie de " *plonger dans un domaine défini* " et d'éviter " *de rester en surface.* " Il ajoute " *quand tu travailles sur le terrain* ", " *au niveau des pays* " " *tu mets le positif avant les aspects négatifs* " (...) " *mais en remontant au siège, le négatif pèse plus lourd.* "

On voit que pour Didier, le terrain est un lieu qui regonfle, qui fait oublier les tensions, un lieu dans lequel on peut plonger. Didier a un parcours inversé par rapport aux autres personnes interrogées. Il démarre par un poste de responsable au siège pour finalement aller vivre sur le terrain. Lorsqu'il parle du terrain, il en parle comme d'un lieu de vie, un aboutissement : il a bouclé son parcours en commençant par être expatrié pour l'industrie, retournant en France pour redevenir expatrié dans une ONG. Il parle d'ailleurs d'un moment

clé de son parcours, lorsqu'en déplacement pour l'ONG à Bombay, il voit du bidonville qu'il visite l'hôtel de luxe où il tenait ses réunions dans son poste précédent. Il évoque aussi au cours de l'entretien la valorisation sociale de ce domaine professionnel, de l'intérêt que son poste suscite dans les discussions – ce qui n'était pas le cas avant – C'est un lieu hors routine, hors métro, boulot, dodo, un lieu de voyage, qui parce qu'il n'est pas associé à un rythme monotone du quotidien, permet de moins sentir les désagréments que lorsqu'on est en poste au siège.

Nous avons présenté Luc dans la partie précédente (chapitre 4, II, b). Luc a 50 ans. Ses parents étaient enseignants. Il a grandi en Afrique à partir de l'âge de sept ans. Il revient en France pour ses études supérieures dans l'agronomie. Le terrain pour lui c'est d'abord une façon de rester en Afrique, là où il a grandi. En tant " *qu'enfant d'expatriés* ", il évoque une " *sorte d'évidence* " à retourner en Afrique.

Après ses études, il prend des postes de volontaire en Erythrée, puis en Sierra Leone et en Ethiopie sur des projets de captage de source. Il évoque tout au long de son parcours les situations politiques " *un peu chaudes* " qui ont impacté ses missions. Il part finalement à Madagascar, où il habitera dix ans, travaillant d'abord pour une ONG puis les cinq autres années pour une compagnie privée. Beaucoup des missions qui lui ont été confiées étaient des missions exploratoires ou de déploiement de programme, au cours desquelles il s'est souvent dit " *je vais me ramasser* " face à des enjeux " *très forts*. " Il parle des lieux où il a habité en disant " *c'était fabuleux là-bas*. " Il parle de " *petits trucs qui te font des frissons* " en évoquant les projets qui fonctionnent durablement.

A 40 ans, marié localement et suite à la naissance d'enfants, il se dit qu'il est temps de partir car il ne veut pas devenir un " *vieux wasa* " (nom qualifiant les expatriés blancs à Madagascar). Il cherche des postes en France, dans le privé et dans le monde associatif, et " *ne veut plus repartir en expatriation*. " Il était " *heureux gamin en Afrique* " mais " *aujourd'hui, ce n'est plus tout à fait la même chose*. "

Il affirme avoir toujours eu " *peur de se retrouver enfermé dans un truc* ", dans le privé ou l'associatif, à Madagascar ou en France... On entend dans son témoignage son rapport particulier à l'Afrique, comme celui d'un paradis perdu pour l'enfant qu'il a été. Il y a d'abord ce désir d'y rester, qui va guider son choix d'étude, puis son souhait très ferme de ne plus y retourner. Comme si aussi, il ne pouvait se concevoir vieillissant en Afrique, terre de sa jeunesse. Il évoque beaucoup d'anecdotes de ses expériences, qui font de cette période de sa vie une période d'aventures. Il s'anime quand il en parle. Le terrain est pour lui une base de départ.

Virginie a 34 ans. Elle est actuellement chargée de programme dans une ONG de taille moyenne. Elle dit ne pas savoir " *trop ce que je voulais faire mais je voulais parler plusieurs langues et je voulais voyager.* " Elle part ainsi en Angleterre puis en Espagne au sein d'un programme Erasmus. En parallèle, elle voyage avec des copains en Asie. Elle précise que sa famille " *était déjà pas mal voyage.* ". En découvrant l'Inde, elle se dit " *c'est l'Inde, c'est mon pays ! Un jour je vivrais là-bas.* " Elle effectue un stage dans une association espagnole ayant des activités en Inde. Puis elle postule à un DESS spécialisé en humanitaire. Elle n'est pas prise et décide de partir un an faire du bénévolat en Inde. Elle précise être " *à fond Inde et à fond bénévolat.* " Elle postule à nouveau au DESS l'année suivante et est acceptée. Elle part en stage en Inde. Elle apprécie d'être " *complètement intégrée dans une équipe professionnelle et qui est devenue assez vite un peu nos potes.* ".

Au retour de son stage, elle souhaite " *bosses en France* " car " *ça faisait trois ou quatre ans que je n'arrêtais pas.* ". Elle accepte pourtant un poste au Maroc. Elle " *a vachement de mal avec la culture marocaine, à être bien là-bas* " et prend un poste au siège de la petite association pour laquelle elle était en mission. Elle devient responsable de programmes. Son accession à un poste en siège correspond à une " *évolution professionnelle.* " Dans son parcours, elle trouve qu'il y a eu une " *période où il fallait faire du terrain, être à l'étranger tout le temps* " et celle où " *il fallait que je rentre en France* " pour " *retrouver mes racines.* " Elle n'exclut pas pourtant la possibilité de " *retourner tâter du terrain.* " Dans son poste actuel, elle a beaucoup de déplacements.

Pour Virginie, l'expérience terrain est un " *passage obligé instructif* " pour quelqu'un qui veut travailler dans ce domaine. " *Ça te permet de réfléchir à ton engagement dans le secteur.* " Elle souligne qu'elle part parce qu'elle a le goût du voyage, comme ses parents. Il y a une loyauté familiale à partir. D'ailleurs, elle ne part pas spécialement dans le monde associatif, elle part d'abord par Erasmus. Elle part ensuite en Inde, " *au contact des populations.* " Inde pays mythique parmi les destinations lointaines. " *Cela pourrait être mon pays* " : Elle se sent chez elle dans le plus exotique des pays, elle est donc une voyageuse accomplie. Elle a fait ses preuves aux yeux de sa famille et peut rentrer " *retrouver ses racines.* " La vie au Maroc lui paraîtra difficile, ne supportant pas " *le statut* " fait aux femmes.

Magalie a 34 ans. Elle est en charge de programmes en France d'une grosse ONG de développement. Elle vient de Bordeaux, aînée d'une famille catholique de 6 enfants. Elle a étudié à l'Institut des Sciences Politiques. Le jour des concours de l'ENA, alors qu'elle est dans le bus qui l'y emmène, elle décide de " *descendre du bus.* " Elle a peur de " *se retrouver coincée* "

dans un carcan ", carcan qui pourrait être la fonction publique alors que sa famille est plutôt de tendance libérale, carcan aussi de la place de la femme dans ces familles traditionnelles. Elle trouve un stage dans une ONG, qui " *l'a élevée à la vie professionnelle.* " Son stage se déroule au siège. Elle suit ensuite un DESS spécialisé dans l'humanitaire et précise alors qu'elle l'a " *présenté 4 fois.* " Or en début d'entretien elle affirmait qu'elle était arrivée " *par hasard* " dans ce secteur : elle a quand même forcé le hasard... Elle évoque aussi au passage un " *petit background* " du fait qu'elle a, en tant qu'étudiante, été très engagée sur un projet en Roumanie où elle passait tous ses étés, et pour lequel elle menait des actions génératrices de revenus durant l'année.

A l'issu du DESS, elle part pour cette ONG en Afghanistan. Au siège, elle collaborait avec la fondatrice, sur le terrain elle travaillera auprès du fondateur. Elle touchera " *à tout* " pendant son séjour en Afghanistan, relevant toutefois qu'elle se sent différente des autres expatriés : soit des personnes qui " *passent par des pays difficiles pour faire carrière dans les institutions internationales* ", soit des baroudeurs un peu " *cramés* ". Elle finit par décider de quitter cette ONG au moment où elle regarde les nouvelles télévisées suite à un tremblement de terre et où le fondateur à côté d'elle se frotte les mains en espérant plus de victimes pour que des budgets soient débloqués, " *comme s'il était devant un match de foot* ". De retour en France, elle trouve un emploi au sein d'une organisation de travail social qui souhaite monter une antenne au Sénégal. Elle prépare le projet depuis la France mais refuse le poste au Sénégal. Elle va alors trouver des postes à Bordeaux puis à Paris dans l'éducation au développement.

Elle indique avoir eu " *peur de l'expatriation* " en disant " *cette vie c'est pas possible.* " Elle dit qu'elle s'est rapidement rendue compte qu'elle ne pouvait pas vivre en immersion comme la population et qu'elle ne souhaitait pas devenir " *un expat cramé.* " Elle dit " *faut assumer le fait de ne pas pouvoir vivre comme tous les gens qui vivent dans les bidonvilles* ".

Pour Magalie, le terrain commence au moment du stage au siège et va jusqu'à l'expérience en Afghanistan. Il s'agit pour elle d'une véritable émancipation sociale. Le terrain est lié à de grands espaces, à la très large palette de sujets qu'elle traite, aux possibles de l'organisation pour laquelle elle travaille. La liberté au sein de l'ONG réside pour elle dans le fait que " *on te donne des responsabilités* " et qu'" *on réfléchit vraiment sur le fond à ce que l'on fait* ".

Pourtant, elle scande son récit de " *ce n'est pas possible* ", il est sensible que ce qu'elle vit sur le terrain la met en tension avec sa propre représentation de ce qui fait sens pour elle. Elle vit les fêtes gigantesques de Kaboul, elle est fascinée par ce couple de fondateurs au

parcours presque mythique, en tous cas atypique, et en même temps est désarçonnée par le fait qu'elle n'arrive pas à vivre dans le dénuement ni à envisager son engagement sous l'angle d'une carrière professionnelle.

b- Le départ entre rupture et continuité : un voyage initiatique.

Ces entretiens montrent comme le terrain pour chacun correspond à un investissement spécifique. Pour Didier, le terrain est un aboutissement, pour Luc il est un point de départ évident, pour Virginie un passage obligé et pour Magalie une échappatoire. Pourtant on retrouve chez chacun dans cette notion le sentiment d'un lieu libérateur, libérateur d'un projet parental, d'une pression sociale. Le terrain est un lieu de compromis face à une pression sociale, lieu qui permet de maintenir une certaine loyauté familiale tout en échappant aux obligations que chacun pense les siennes envers sa famille : tenir un rang social, être une voyageuse, avoir un métier sérieux, valoriser les choix parentaux comme celui de l'expatriation. Le terrain apparaît comme un lieu « refuge » permettant de sauver la face c'est-à-dire de ne pas faire exactement ce qui est attendu de soi mais de faire quand même un choix valorisé socialement et familialement. L'expatriation s'inscrit dans un univers familial qui a une perception positive de la mobilité. Il s'agit de se construire à travers des expériences à l'étranger tout en restant inséré. Elle s'adresse à des personnes moins sujettes aux contraintes financières, appartenant à des couches sociales plutôt aisées (logique de distinction de Bourdieu). La mission à l'étranger signifie le fait de vivre ailleurs au plus près des réalités locales. Elle se distingue en cela du tourisme et même du professionnel expatrié. Elle permet d'occuper « une place singulière en n'étant ni étranger ni hors sol » (Mathé, 2017). La présence du volontaire (statut hybride entre bénévole et salarié, spécifique aux expatriés en ONG) est justifiée par la nécessité de son activité, son utilité. Il est légitime qu'il soit là où il est, même s'il y est étranger.

La mission comprend trois temps : celui du départ, celui du séjour et celui du retour. Ils correspondent aux trois temps de l'initiation identifié par Campbell (2016). Cette initiation implique une perte des repères habituels et à travers ces trois temps un « arrachement au foyer familial et une plongée dans un univers d'autonomie et d'incertitude », c'est-à-dire la « rupture avec le monde ordinaire », la « confrontation à l'altérité » car « celui qui part doit affronter un certain nombre d'épreuves, dont il sortira changé » (Mathé, 2017). C'est le temps de la traversée des épreuves et des défis relevés. Enfin au retour, le voyageur est « armé d'une expérience, de

forces nouvelles d'une connaissance de soi et du monde et d'un récit qui donne sens à l'expérience ». L'aventure initiatique a cela de particulier qu'elle n'existe pas sans le retour. Il faut un retour pour que « l'expérience vécue à l'étranger fonctionne comme une porte entre un avant et un après » (Mathé, 2017). On remarque ainsi dans les récits le moment où il faut absolument partir et celui où il est impératif de rentrer. Même pour Léonard, qui insiste sur le fait que son choix de métier lui permet de rester en Afrique et non pas d'y partir, le retour en France s'impose comme une nécessité. Et plusieurs témoignages mettent en avant le fait de ne plus vouloir partir en expatriation, comme s'il s'agissait d'une période nécessaire mais dorénavant close. Mélodie se souvient du moment où la question du retour s'est imposée à elle. Elle "*ne voulait pas rentrer*" mais une expatriation sans retour ne lui paraissait pas envisageable, comme changeant la nature de son expatriation. Elle sentait qu'il fallait rentrer sous peine de ne plus jamais revenir.

Ce rapport à l'expatriation renvoie au schéma de ce que Campbell nomme le monomythe. Il déploie cette notion en pensant qu'elle structure l'ensemble des mythes et sa théorie est de ce fait très critiquée et critiquable. Son auteur est considéré comme étant trop universaliste, vulgarisant les cosmogonies par son ethnocentrisme occidental. Dans notre analyse, cette notion nous est utile pour saisir la représentation du héros dans une conception occidentale. C'est justement son ethnocentrisme qui nous renseigne sur la façon dont cette expatriation peut correspondre à une quête initiatique permettant une héroïsation de la vie d'un occidental du XXème siècle. Le monomythe se compose de cinq étapes : un appel à l'aventure, que le héros doit accepter ou décliner ; un cheminement d'épreuves, où le héros réussit ou échoue ; la réalisation du but ou du gain, qui lui apporte souvent une meilleure connaissance de lui-même, un retour vers le monde ordinaire, où le héros réussit ou échoue et cinquièmement l'utilisation du gain, qui peut permettre d'améliorer le monde. Campbell résume ainsi la trame du mythe : « un héros s'aventure à quitter le monde du quotidien pour un territoire aux prodiges surnaturels : il y rencontre des forces fabuleuses et y remporte des victoires décisives. Le héros revient de cette mystérieuse aventure avec la faculté de conférer des pouvoirs à ses proches » (Mathé, 2017). Cette trame fait écho directement au mythe du sans-frontiérisme et à ces hommes qui sont allés au loin se confronter à la mort, et qui en reviennent avec un message. Dauvin et Siméant identifient un rapprochement identique avec une volonté d'héroïser sa vie. « Certains destins individuels pourraient, à la limite, être lus comme une quête héroïque, voire merveilleuse, dans laquelle l'expatrié traverse des épreuves périlleuses pour combler le manque qui justifie l'existence de la mission et la nécessité de soigner les populations en danger » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 148). Ils relèvent la récurrence des « anecdotes » relatant « les

situations romanesques » dans lesquelles « l'expatrié est souvent enrôlé, parfois à son corps défendant, dans des situations qui le distinguent là encore du commun des mortels » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 144) et en concluent qu'« une part non négligeable de la motivation est à rechercher dans la rupture avec la banalité du quotidien, rupture qui en s'appuyant sur le contexte et les conditions de l'action humanitaire, distingue l'expatrié de celui qui reste » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 14). Dans le discours, le désir d'intensifier sa vie est rarement énoncé. Il ne s'agit pas d'une façon admise de justifier son départ en mission. Cependant, la façon d'évoquer l'ailleurs et la vie en mission permettent d'affirmer qu'un des « carburants » de l'expérience humanitaire est que « vivre des émotions fortes devient une sorte d'ordinaire extraordinaire » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 148).

L'analyse de ces différents récits de vie professionnelle montre que chaque parcours et chaque expérience d'expatriation demeurent particuliers. De cette diversité, nous retenons le passage obligé de chacun par cette expérience « extraordinaire », recherchée par les aspirants et exigée pour postuler à un emploi dans le secteur. Les missions expatriées figurent sur le curriculum vitae du professionnel et se racontent pendant l'entretien d'embauche, entre pairs. « Le discours renvoie une image valorisante de soi, à ses propres yeux comme aux yeux du pair qui reconnaît ce qu'il a vécu, ou du profane qui mesure le décalage entre une vie « ordinaire » et une vie « pleine » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 148). Elles constituent, indépendamment du réel vécu, un signe distinctif des acteurs du secteur qui se reconnaissent mutuellement dans le partage d'un vécu de même type. Cette expérience est au fondement de l'identité d'un groupe du secteur.

En ce sens, elle peut être comprise comme un rite de passage, une expérience fondatrice à des âges critiques. « Pour qu'on puisse parler de rite, il faut une conduite spécifique, individuelle ou collective ; prenant habituellement le corps comme support ; liée à des situations et à des règles précises, donc codifiées, même si l'on admet une marge d'improvisation ; répétant quelque chose d'une autre conduite et destinée à être répétée ; ayant un vécu et une valeur symbolique pour ses acteurs ou pour ses témoins ; dotée d'une efficacité au moins en partie d'ordre extra-empirique, qui ne s'épuise pas dans l'enchaînement apparent des causes et des effets ; supposant donc une attitude mentale de l'ordre de la croyance, voire de la foi, et de ce fait un certain rapport au sacré » (Goguel d'Allondans & Adam, 1994, pp. 21, 22). Le rite consiste à expérimenter un quotidien dans un environnement dépaysant. Il se distingue du tourisme par le fait d'être envoyé ailleurs par une organisation pour remplir une mission. Cette mission au service de la cause justifie le fait de se retrouver « quotidiennement ou presque » dans des « situations limites » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 145). Le choix n'est pas ici de vivre

égoïstement une expérience émotionnelle forte, mais d'accepter une mission qui entraîne l'expatrié humanitaire dans des situations imprévues auxquelles il est confronté du fait de son activité. Il va ce faisant vivre une expérience transformative, tous les récits relatant l'aspect déterminant de la mission, le choc, l'excitation, la découverte. Il se confronte à un contexte fantasmé et doit y vivre un temps donné. L'évènement vaut par le fait de l'avoir vécu plus que par la façon dont la mission a été menée ou pas. « Les efforts sont souvent coûteux et vains. Dans les discours, les scènes pathétiques abondent sans que les acteurs puissent toujours redresser la situation. Il ne semble pas, malgré tout, que la défaillance du héros soit insurmontable car le sentiment d'impuissance est compensé par de fortes charges émotionnelles. » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 148). Il existe des gradations dans l'intensité du vécu selon le type d'expérience, un départ dans un chantier de bénévoles n'est pas considéré comme une mission longue dans un pays en voie de développement qui se distingue aussi d'une mission dans un pays en crise. Le noyau de la communauté est constitué de ceux qui ont vécu des conflits ou des situations de crise naturelle ou politique, des moments de contacts immédiats avec un danger vital. En revenant de ces situations, ils ont accompli le rite : ils ont éprouvé le danger et ont intégré cet épisode comme un allant de soi de leur parcours. « Le fait de mettre sa vie en danger ramène à des habitus professionnels », « à une façon d'être liée à la pratique d'un métier qui comporte des risques » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 147).

Ces épisodes accordent à ceux qui les ont vécus ce que Benjamin, un de nos enquêtés, nomme " *la légitimité du terrain* ". Elle renforce un sentiment de distinction, qui s'alimente de plusieurs éléments. Kouchner évoque en parlant du groupe des « biafrais » une « aristocratie du risque » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 38). Il y a une certaine noblesse dans la prise de risque et un effet de classe. L'épreuve partagée crée une solidarité entre les membres d'une même équipe, mais aussi entre des personnes ayant vécu dans les mêmes pays ou travaillé pour la même organisation. « Les missions ont un effet très fort de socialisation sur les expatriés » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 54). Elles construisent une identité partagée. « Les analyses de l'entrée dans des actions collectives risquées prennent souvent en compte le fort degré d'insertion dans des groupes et le prestige ou le maintien de l'identité qu'elle suppose » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 56). L'expression « aristocratie » fait écho à l'origine sociale de ces expatriés. Il n'est pas rare en effet de retrouver parmi eux des personnes issues de classes sociales élevées, voir des aristocrates qui soulignent que leur famille est désargentée. Ils décrivent un rang qui se tient par des valeurs, par une droiture morale, et non par l'argent. Benjamin dit que son grand-père est " *un type droit, avec une rectitude, qui se conduit bien dans la vie* ". Cela rappelle les termes de

Mélo die concernant sa grand-mère, cette femme à " *l'esprit critique* ", à " *l'engagement religieux* ", figure emblématique pour elle. Elle renvoie aussi au niveau d'éducation de ces expatriés, rappelant les analyses de Stangherlin concernant l'accès au voyage et à l'expatriation est d'abord permis dans des familles issues « des couches sociales plus aisées », dont les membres sont « moins sujets aux contraintes financières » (Stangherlin, 2001). L'activité humanitaire contribuerait à cette logique de distinction décrite par Bourdieu. Cette distinction sociale se retrouve aussi dans la pratique de la solidarité de bienveillance ; des classes sociales aisées vers celles plus pauvres, souhaitant faire de bonnes œuvres ou faire des œuvres bonnes.

c- Une activité avant d'être un métier, un engagement dans la lignée du fondateur.

Nous revenons ici sur un point commun au parcours de ces salariés du secteur associatif, le fait que le premier contact avec ce secteur se fait par le bénévolat ou sous un statut intermédiaire de volontaires ou d'objecteur de conscience pour les plus anciens. L'activité associative est d'abord un engagement avant d'être un travail. Le désir d'agir, " *de voir concrètement comment ça pouvait se passer* ", de " *se confronter au réel* ", de " *vivre l'histoire en train de se faire* " sont autant de déclencheurs de l'entrée dans l'associatif. Pour Virginie, " *c'est important ces expériences un peu terrain, un peu bénévole parce que ça te permet de réfléchir à ton engagement dans le secteur autre que vis-à-vis d'une carrière professionnelle mais plus d'un engagement personnel au départ. Un peu individuel, politique* ". Ce glissement du bénévolat au salariat « brouille les frontières entre ce qui relève de la « passion » et ce qui est socialement considéré comme un travail » comme le fait observer Chevalier (Hély, 2008, p. 133). Pourquoi compter ses heures ou réclamer des congés quand on est payé pour ce que l'on faisait bénévolement auparavant ?

Autrement dit, le travail salarié dans le secteur associatif implique souvent un glissement du bénévolat vers le salariat et de ce fait une part de travail bénévole qui « va de soi » puisqu'elle est implicitement prescrite par l'engagement antérieur au sein de l'association et par l'invocation de l'« esprit associatif » (Hély, 2008, p. 138), insufflé dès la fondation.

A l'origine de chaque association, il y a un acte et un personnage (ou un groupe de personnes) fondateur. Cette figure correspond à celle du leader charismatique, « personnalité jugée tantôt génial, tantôt pathologique » « déterminante dans le destin de l'organisation ». Ce leader incarne à lui-seul « l'organisation et son projet » (Barus-Michel, 1991, p. 306). Ce sont

parfois des figures connues car médiatisées par l'acte de fondation lui-même, comme l'abbé Pierre ou Bernard Kouchner, parfois des personnages moins médiatisés mais parés des mêmes caractéristiques. Suivant l'analyse d'Enriquez, le leader charismatique fait figure de prophète annonçant « une nouvelle fondation du système social », en réaction à un état du monde qui ne doit plus être accepté comme tel. Ce leader « inspiré », légitimé par une instance supérieure, prône un nouvel ordre au service du « triomphe de la cause ». Le pouvoir charismatique a « une mission salvatrice », fondée sur la culpabilité du monde, la nécessité de rédemption et l'auto-engendrement d'une nouvelle société. L'Association Sœur Emmanuelle, au sein de laquelle nous avons travaillé, nous permet à travers sa fondatrice d'illustrer ce type de figure dont une des caractéristiques est que « le pouvoir retourne du sacré » (Barus-Michel, 1991, p. 306). Sœur Emmanuelle, en tant que personnage religieux, invoque un ressort divin puisqu'elle voit en Dieu celui qui lui a montré le chemin à prendre. La mission de Sœur Emmanuelle est ainsi révélée par un pouvoir divin. *" J'avais un désir éperdu de sauver, d'aider, de remettre sur pied, et d'autre part, un désir éperdu de m'amuser sans ne me préoccuper de personne que de moi-même. Alors il fallait se décider entre les deux et je ne m'en sortais pas. Alors j'ai prié et j'ai dit « Seigneur c'est bien simple je ne m'en sors pas. » J'ai appelé et quand on appelle, on est écouté. »* Elle est animée par « une révolte sourde » qu'elle explique ainsi « *si sur la Terre, tous les hommes étaient riches, tous les hommes étaient pauvres, il n'y aurait pas d'objet de révolte. Mais ce qui est contraire à l'être, contraire à l'être humain, c'est que les uns sont d'une richesse incroyable et que les autres n'ont rien ! Ça, c'est pas possible ça !* » Cette façon de présenter sa mission est renforcée par l'image que les personnes engagées dans l'association véhiculent. Ils disent couramment d'elle qu'elle est une " *combattante* ", qu'elle " *a déplacé des montagnes* ", qu'elle " *ne lâche jamais* ", propos en correspondance avec les analyses d'Enriquez. « La légitimité du pouvoir charismatique repose sur la croyance dans les pouvoirs magiques, la croyance en la révélation, la croyance aux héros » (Enriquez, 1997, p. 55), croyance confirmée par des succès – ce que représentent les résultats de son action et de celle de " *son association* ".

Enriquez évoque l'union mystique que génère le leader charismatique. Il provoque une communion immédiate opérée par la voix ou le regard « Le chef parle et la parole engendre de nouveaux êtres directement » (Enriquez, 1997, p. 122). Souvent le fondateur historique « se manifeste comme fondateur procréateur de l'unité qu'il incarne » (Barus-Michel, 1991, p. 307). Il y a un rapport d'amour-fusion des membres du groupe pour ce type de chef. On voit pour les personnes interrogées que ces figures de fondateurs sont des figures identificatoires fortes. Le leader engendre un « corps mystique collectif » (Barus-Michel, 1991, p. 306). Sœur

Emmanuelle affirme ainsi : " *En tout, j'ai des milliers de frères et de sœurs et d'enfants. Moi je suis la femme la plus comblée du monde* " comme si elle engendrait l'humanité par sa simple présence. Le chef « draine (...) les représentations et investissement de tous les acteurs et engendre un phénomène de massification, d'homogénéisation » (Barus-Michel, 1991, p. 306). Le leader charismatique est une figure autoritaire. Il est dominant. « Il est le seul, il a le charisme, il s'auto-légitime, ne relevant de personne, son seul génie justifie son ascendant » (Barus-Michel, 1991, p. 310). « Ce pôle dominant » cohabite avec un partage de pouvoir idéalisé, se plaçant « en position de protecteur, il a du savoir, de la sagesse et de l'amour et une vision de l'avenir des autres » (Barus-Michel, 1991, p. 310). Barus-Michel évoque une « incorporation », obligeant le personnel « à se fondre dans le désir et le discours » lorsqu'elle analyse la figure du PGD de la F.R.A.P (Barus-Michel, 1991, p. 310).

La figure du fondateur d'association se retrouve dans tous les entretiens de salariés partis en mission expatriée. Ces personnages marquent les parcours de chacun de ces volontaires : ce sont des personnes, françaises ou d'autres nationalités, qui ont créé des structures associatives, des personnes qui apparaissent " *sans compromis* ", entières, totalisantes. Elles ont une " *histoire de dingue* ", un " *charisme fou* ", ce sont des " *fonceurs* " pour lesquels ils ont beaucoup d'admiration. Ce sont aussi des personnes qui sont " *dangereuses* ", qu'elles se mettent en danger elles-mêmes ou les structures qu'elles ont montées. Ces personnes prennent des risques pour un projet ambitieux, un projet social, voir sociétal. Elles sacrifient leur confort pour un projet " *un peu fou* ", " *qui a du sens* ", qui devient le sens de leur vie. Pour les personnes interrogées, ces fondateurs sont des figures identificatoires fortes. Elles font office de modèles, au service duquel chacun se met. Comme si se mettre au service de cette personnalité radicale effaçait le compromis non conscient, le compensait. Figure à la fois sacrée, entrepreneuriale et militante, le fondateur apparaît hors de contrôle, animé uniquement par son projet. Cette figure semble incarner totalement la liberté et le sens, mais aussi la déraison. Mais si ce leader « disparaît », prévient Barus-Michel, « il emporte l'idéal avec lui, ceux qui sont appelés à le remplacer apparaissent comme des usurpateurs » (Barus-Michel, 1991, p. 306).

Nous notons que si l'expatriation est un marqueur identitaire central pour certains salariés du secteur, la raréfaction des postes à l'étranger, due à l'évolution du secteur, est un symbole de la fin d'une époque, voire d'un certain univers. A la fin de l'entretien, nous posons systématiquement cette même question : " *Est-ce que tu conseillerais à ton enfant de faire le même métier que toi ?* " A notre grande surprise, la majorité des répondants répondent de suite que " *ce métier n'existera plus* ", l'expatriation " *aura quasiment disparue d'ici vingt ou*

trente ans. " Ils affirment aussi que le monde associatif aura radicalement évolué : ils ont de " *gros doutes sur la survie du milieu associatif tel qu'il existe aujourd'hui* ". La disparition de l'expérience de terrain revêt une certaine ambivalence. Chacun s'en réjouit puisqu'elle est le signe d'un rééquilibrage des rapports entre le nord et le sud. Il n'y aurait plus de " *colons* ", de blancs qui pourraient exploiter et/ou " *éduquer les sous-développés* ", ainsi que la formule Magalie : il est " *ridicule* " de penser que les parents africains ne sont pas " *des éducateurs et qu'il faut leur apprendre ce qu'est l'éducation des enfants* ".

Pourtant, la fin de l'envoi d'expatriés sur le terrain signifie aussi faire le deuil de l'aventure, source première de la motivation pour s'engager dans le secteur : les voyages, la liberté, l'identification aux fondateurs. Dans la fierté de se réclamer d'une organisation qui n'envoie plus de volontaires depuis quinze ans s'entend un certain soulagement. Dans les témoignages, il est perceptible que l'expérience d'expatriés révèle aussi la déception liée à l'idéalisation (idéal du moi). Il y a souvent une sensation de confrontation à un idéal, confrontation qui peut être douloureuse : Magalie vit avec des " *expatriés cramés ou carriéristes* " plutôt qu'avec les plus pauvres ; Virginie n'est " *vraiment pas bien au sein de la population locale marocaine.* " Leur décision de ne plus vouloir repartir se comprend alors de plusieurs façons : l'accomplissement d'une étape de projet de vie (projet parental par exemple) mais aussi l'impossibilité de se confronter encore à son idéal mis à mal par les réalités de terrain.

Cependant, la disparition de cet idéal incarné par le terrain change la nature de l'engagement des salariés dans le secteur. Bien que pas encore effective, elle évoque un monde du développement peuplé par des salariés n'ayant pas fait cette expérience de l'ailleurs et donc un changement de socle commun, d'époque. La fin des missions expatriées rend impossible que quiconque puisse revivre cette saga, qui serait donc bientôt " *morte* ".

Ce changement à venir correspond aussi à cette image qui figure dans les entretiens, corroborée par notre observation de terrain sous les traits d'un monde chamboulé, qui se finit, qui vit une fin de cycle ou de système. « On comprend la tristesse des vieillards partout où une tradition s'effiloche : ils ont le sentiment d'assister à la fin d'un monde dont ils sont les survivants anachroniques » (Goguel d'Allondans & Adam, 1994, p. 27).

Les organisations françaises se questionnent en effet sur leur métier, leur rôle. Magalie s'interroge sur son organisation : " *C'est quoi le métier ? C'est quoi la raison d'être d'un siège comme celui-ci si on n'est pas décisionnaire et vraiment partie prenante de ce qui se passe sur le terrain* ". Et Virginie affirme que " *l'époque de l'ONG du nord intermédiaire de l'ONG du sud est révolue ou le sera bientôt.* " " *Si on veut vivre plus que les dix prochaines années, faut*

qu'on se trouve un vrai métier. " Il y a nécessité à se réinventer, au contact des réalités évolutives du terrain.

Tout au long des groupes de travail prospectifs auxquels nous prenons part pendant notre immersion au C2A et à la lecture des études sur l'avenir de la coopération internationale, plusieurs thèmes de finitude se répètent, qui sont parfois souhaités, mais qui pour autant dessinent bien la représentation collective de la fin d'un fonctionnement. Le rapport de domination nord sud est considéré comme caduque depuis longtemps, mais son obsolescence apparaît nouvellement. " *Les organisations du sud* " nous explique un volontaire " *sont plus grandes, touchent plus de fonds, ont une véritable expertise et pas de questions sur le sens de leur action, alors que celle du Nord peinent à trouver des subventions, sont en crise de sens et doivent en permanence justifier de la pertinence de leur activité* ". La réduction des financements publics et la disparition de la notion d'intérêt général vont de pair avec une conception moins prégnante du service public. Dorénavant, il faut développer une logique de marché, répondre à un besoin et apporter un service à forte plus-value pour pouvoir capter des fonds par la cohérence du discours. Ce à quoi les consultants ajoutent souvent la fin de certaines approches méthodologiques, prédisant par exemple la disparition de la présence humaine pour mener des évaluations par enquête de terrain, supplantée par une collecte à distance via les méta-data.

Ces éléments nous permettent de discerner la coïncidence d'une fin de cycle qui se retrouve à la fois au niveau individuel, organisationnel et sectoriel. Cette simultanéité serait une des raisons de la paralysie du secteur, en crise. En période de crise, chacun a tendance à développer des mécanismes de défense, qui rendent difficiles l'adaptation de l'imaginaire et donc la réinvention d'un devenir. « Les individus et les collectifs » « saisis par le sentiment d'imminence d'une rupture sont figés dans un immédiat dont ils ne peuvent plus se déprendre » (Giust-Desprairies, 2016b). Ces salariés sont ainsi pris dans une identité professionnelle forte mais bousculée par les évolutions du secteur.

Nous avons consacré ce chapitre à l'identification d'une typologie particulière de salariés du secteur de la coopération internationale, que nous nommons les « salariés engagés ». Nous repartons de l'observation du peuplement du secteur associatif, constitué d'acteurs aux statuts et fonctions diverses, dont la nature bénévole ou salariés de l'activité ne suffit pas à définir l'implication. Le salariat pose néanmoins la question du rapport à la cause et de la militance, puisque l'acteur reçoit une rémunération en contrepartie de son activité. Celle-ci est analysée comme n'étant pas le moteur de la motivation des salariés du secteur associatif, qui

seraient intrinsèquement motivés par le sens de l'activité. Leur travail a souvent d'ailleurs d'abord été une activité personnelle avant de devenir professionnelle. Le statut de salarié du secteur associatif peut-il se résumer à des travailleurs intrinsèquement motivés ? Ce critère peut s'appliquer à d'autres secteurs professionnels. Être salarié d'un même secteur est aussi un critère d'identité collective qui se traduit par la création d'un syndicat pour les salariés du secteur associatif, toutes branches confondues. Une autre distinction peut être opérée en considérant le fait que certains métiers sont spécifiques à la coopération internationale, des métiers dits mission sociale en comparaison aux fonctions support. Les métiers mission sociale requièrent depuis les années 2000 une formation spécifique et dénotent une volonté des acteurs d'occuper ce type de poste. Notre recherche met en lumière une catégorie de salariés que nous nommons « salariés engagés » qui ont des caractéristiques communes et laissent penser que si l'on devient militant, certaines caractéristiques du milieu d'origine concourent à l'engagement professionnel dans ce secteur. Les parcours de ces salariés sont donc analysés comme des processus qui leur amènent à acquérir des dispositions elles-mêmes activées par ce type de travail et d'organisation.

Les dispositions communes à ces salariés sont une éducation valorisant le don de soi, plutôt un niveau d'étude élevé, et une image positive de l'emploi. Ils ont aussi fait l'expérience de vies communautaires qui leur donnent une perception du groupe comme source de plaisir. Ils conçoivent aussi souvent une frontière floue entre l'activité professionnelle et personnelle, l'individuel et le collectif. Enfin les familles de ces salariés valorisent l'expatriation, le voyage. Nous repérons aussi que ces salariés ont développé une capacité à la débrouille.

Ces différentes dispositions sont activées au cours d'une première étape commune, celle du départ en mission. La mission expatriée crée un sentiment de distinction, de légitimité et d'appartenance. Elle opère souvent ce glissement du statut de bénévole à celui de salarié et met en évidence une implication liée à un modèle charismatique, héros de référence. Cependant une autre caractéristique de ces acteurs est qu'ils ont le sentiment de leur propre finitude, dans le sens où leur identité a été fondée sur cette expatriation qui est de moins en moins courante.

Chapitre 5 – Une association pour l’amélioration des pratiques des organisations de coopération internationale : le cas particulier du C2A.

L’association objet de notre recherche regroupe des organisations françaises intervenant dans la solidarité internationale. Elle se donne pour mission d’appuyer ces organisations dans le suivi, l’évaluation et l’amélioration de leur activité de coopération internationale. Elle ne met pas en place des programmes de coopération internationale, elle n’est pas « opérateur direct » dirait-on dans le jargon humanitaire.

Nous la nommons C2A. Le nom a été changé en restant fidèle à l’esprit du nom de l’association formé lui aussi de lettres et de chiffres. Ce nom est un acronyme d’une formule que nous transposons ainsi : Cabinet pour l’Amélioration de l’Activité. Peu de personnes connaissent la signification de l’acronyme. Le nom est couramment employé sans signification associée. Il n’a pas un sens que l’on peut comprendre d’emblée comme de nombreuses organisations. Cet acronyme a une consonance technique, renvoyant à l’image d’un bureau d’étude ou d’un cabinet d’expertise.

I - Une association créée pour accompagner la professionnalisation du secteur.

A l’accession de la gauche à la présidence en 1981, l’Etat a mis en place un dialogue avec le champ associatif. La Commission Coopération Développement (CCD) naîtra de ce dialogue en 1984. La CCD est la « première instance de dialogue permanent entre l’Etat et les associations »²⁶ Créé en 1994, le C2A résulte d’un accord entre « ONG et pouvoir public »²⁷ pour fusionner en un seul fonds deux entités émanant de cette commission, le Fonds des Etudes Préalables (FEP) fondé en 1989, et le Fonds des études transversales et des évaluations (FEE ou F2E). Ces structures publiques, alors sous la tutelle du Ministère de la Coopération,

²⁶ Extrait du témoignage de Lucien Cousin, in rapport des 20 ans de Coordination Sud 1994-2014 : 20 ans de solidarité, d’urgence et de développement <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/20-ans-coordination-SUD-version-finale.pdf> - Consulté le 10/11/2020.

²⁷ <http://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/le-f3e-en-bref/un-peu-d-histoire> - consulté le 01/09/2014.

deviennent en se réunissant une association privée dont les membres sont des organisations de coopération internationale. Au moment de sa création, le C2A regroupe quinze ONG.

a- La mission du C2A : au carrefour des institutions, des organisations et des individus.

La création du C2A coïncide avec un mouvement de structuration du champ de la coopération internationale, qui voit se créer à cette période des collectifs de métier, de secteur. Le réseau Coopération Sud (CSud), organe de représentation des organisations de coopération internationale, est créé la même année. L'objectif de CSud est le plaidoyer pour l'obtention de fonds dédiés et la défense des intérêts du secteur et de ses organisations, celui du C2A est l'amélioration des pratiques des organisations de coopération internationale. L'idée des premiers membres est qu'à travers le C2A, *" les ONG et le secteur associatif s'emparent de l'évaluation "*, explique son fondateur et premier directeur. Les ONG souhaitent désolidariser le ministère et les fonds dans l'idée que les évaluations soient plus indépendantes des pouvoirs publics et s'inscrivent dans une logique à mi-chemin des intérêts des deux parties. La création du C2A répond à l'ambition commune à ces acteurs *" d'outiller les associations du secteur pour renforcer leurs capacités d'intervention et rendre des comptes aux bailleurs de fonds "*²⁸.

L'objectif du fondateur et des ONG regroupées est de *" créer une association " pour " être indépendant " des pouvoirs publics. Avant la création du C2A, raconte ce directeur-fondateur, le comité " se réunissait à la Commission Coopération au Développement et discutait de l'intérêt d'évaluer tel ou tel projet d'ONG. En face était dans la pièce (...) le service (...) qui s'occupait des ONG."* Les membres de la commission échangeaient pour s'accorder sur l'objet de l'évaluation. *" Le représentant du Ministère disait : « Bon ok d'accord. Je vais lancer cette évaluation » (...) C'était le ministère qui lançait l'évaluation. (...) Mais finalement quand il allait voir les consultants, sa commande était autre. " Selon lui, " il fallait créer un sas, faire en sorte qu'il y ait une promotion de l'évaluation commanditée par les ONG. Donc il fallait qu'il y ait une structure là-dedans qui ait une existence officielle, qui fasse le tiers entre l'ONG et le bailleur de fond. "*

Ce témoignage du fondateur et premier directeur du C2A met en évidence la façon dont la montée en puissance des ONG et l'arrivée au pouvoir de la gauche amènent à une renégociation du pouvoir et à un rééquilibrage de sa répartition. La commission de la CCD était

²⁸ <http://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/le-f3e-en-bref/un-peu-d-histoire> - consulté le 01/09/2014.

décideuse pour les ONG de l'évaluation qui serait faite, de son angle de vue. Le C2A est alors créé, positionné entre les ONG et l'Etat. En tant que tiers, il a pour fonction d'éviter une confrontation entre ces acteurs. Il permet un compromis entre la revendication d'indépendance des ONG et le désir de contrôle de l'Etat, évaluateur et payeur. Le rapport de force évolue entre les organisations non gouvernementales et les pouvoirs publics. Il n'est plus possible que l'un domine l'autre trop ouvertement, de même que le second ne peut ignorer l'Etat et son enjeu du maintien d'une présence politique intéressée.

La montée en puissance du secteur associatif dans les années 70 a vu émerger des organisations revêtant une forme nouvelle. Elles ont des revendications plus politiques mais aussi globalement des assises moins autonomes en termes de financement de leur fonctionnement si l'on se réfère aux organisations d'émanation religieuse ou politique, qui peuvent s'appuyer sur leur structure de tutelle. Cette seconde génération d'ONG vit donc ce paradoxe de devoir concilier un besoin incontournable de financements publics et une indépendance revendiquée, gage de la capacité de prise de parole et de diffusion de messages au grand public. Le C2A est au centre de ce paradoxe.

Le financement et la transparence de l'utilisation des fonds sont d'actualité dans le discours de ce fondateur. Cette préoccupation est centrale dans la mise en place de cet organisme. La création du C2A intervient en 1994, alors que les ONG ont beaucoup grossi, ont plus de frais, sont plus en concurrence les unes avec les autres. Le rapport de force se joue aussi sur les questions d'argent : celui que l'Etat octroie et dont les ONG ont besoin pour financer non seulement leurs programmes mais aussi leur frais de fonctionnement ; celui du budget croissant octroyé à l'aide d'urgence et au développement.

Dans ce récit transparait aussi une remise en question par les acteurs du secteur eux-mêmes de la qualité de l'action des associations. *" C'était pas simplement pour travailler pour une ONG mais c'était de dire « ça va apprendre à d'autres », donc c'était le soutien à des organisations individuelles mais bénéfice collectif. Ce terme est encore employé aujourd'hui. Et là, il fallait autonomiser le processus d'évaluation par rapport aux bailleurs vraiment et espérer que de ce fait les ONG ne craindraient pas l'évaluation. Parce que l'autre truc qu'il y avait c'est « Attends ! Moi ONG, Moi je suis sans but lucratif, Moi je veux travailler pour le bien, Moi tu crois que je le fais pas bien ? Non je le fais bien puisque c'est pour le bien. (...) un type-là expert, c'est quoi expert puisqu'il est payé trop cher, il va venir trois jours dans mon projet et il va savoir, après il va juger (rire) » (...) Il fallait travailler cette affaire-là » car « l'évaluation est aussi utile pour comprendre ce qu'on a fait, en tirer des leçons, se justifier auprès des bailleurs "*. Certains responsables associatifs paraissent avoir une perception très

assurée de l'impact de l'action de leur organisation ; Puisqu'ils font " *le bien* ", ils le font forcément " *bien* ". Le développement des pratiques évaluatives n'est pas accueilli positivement par tous. Le fondateur dans son discours fait apparaître ce mouvement de professionnalisation du secteur qui démarre dans les années 80. La reconnaissance de cette évolution est souhaitée par certains acteurs du secteur, puisqu'elle est un des moteurs qui président à la création du C2A. Être professionnel pour lui revient à développer une action de qualité, dont on maîtrise les effets indésirables, action que l'on suit et que l'on évalue pour voir si ce qu'elle provoque est conforme aux résultats espérés. Il s'agit d'une action anticipée et maîtrisée. Le C2A traduit une volonté de développer un système de contrôle par les pairs de la qualité de l'action, un contrôle collectif qui permettrait aussi de renforcer la crédibilité du secteur. La création du C2A résulte de cette dynamique de standardisation des actions du secteur, dont elle participe de la logique instituante alors même qu'elle est issue d'une prise d'autonomie des acteurs non gouvernementaux. L'idée d'une « amélioration des pratiques » s'inscrit dans ce compromis ambivalent. Elle comporte à la fois l'idée d'excellence libérale et celle d'un approfondissement réflexif de l'action. Le groupe URD²⁹ reprend cette ambivalence dans sa plaquette de présentation en affirmant que pour les ONG, l'évaluation revêt deux fonctions en plus de celle d'estimer l'impact de leurs actions : celle d'un support à l'amélioration des pratiques et celle de redevabilité – « au confluent des préoccupations de responsabilité face aux sources de fonds publics, aux réseaux drainant les dons du public, et aux bénéficiaires/bénéficiaires de ces actions. » (URD, 2011)

La création du C2A est motivée initialement par une prise de distance avec les pouvoirs publics et une auto-régulation du secteur de la coopération. La préoccupation des fondateurs de l'association rejoint une double méfiance, vis-à-vis des institutions et vis-à-vis des bonnes intentions. Toutes deux trouvent leurs soubassements dans « certains contenus des imaginaires sociaux contemporains qui entrent en résonance avec les représentations » (Giust-Desprairies, 2015), des fondateurs du C2A et perdurent au sein de l'organisation, une fois instituée.

La méfiance vis-à-vis des institutions s'incarne, dans les propos du fondateur, au travers des évaluations dont l'objet a été négocié conjointement entre les parties prenantes de la commission animée par les pouvoirs publics et qui finalement portent sur un autre aspect du projet. Ce souhait d'autonomie des organisations de coopération vis-à-vis de leurs bailleurs

²⁹ Groupe URD - Urgence, Réhabilitation, Développement.
<https://www.urd.org/fr/> - consulté le 17/11/2020.

publics s'inscrit dans une défiance héritée de la seconde guerre mondiale à l'égard des institutions qui tendraient à conserver une certaine opacité dans les politiques qu'elles mettent en œuvre. Cette tendance récurrente à agir dans des buts aux finalités en partie dissimulées incitent aussi les organisations de coopération à remplir un devoir d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Celui-ci se traduit dans l'acronyme d'ONG, affirmant le statut « non gouvernemental » des organisations comme intrinsèque. Dans l'épisode du Biafra, que ce soit dans la position du CICR ou dans celle de MSF, les organisations, de deux façons radicalement opposées, affirment leur différence vis-à-vis des pouvoirs publics : l'une demeure neutre et agit en silence, l'autre n'agit qu'en lien avec la possibilité de dénonciation. Reste que la crainte des organisations demeure l'instrumentalisation de leur action par les pouvoirs publics ; craintes plus que fondées comme le révélera la crise du Biafra dont l'urgence humanitaire aura été un des leviers de pression du conflit entre les belligérants. Créer le C2A s'inscrit dans cette représentation d'un pouvoir utilisateur des organisations de la société civile pour servir son propre agenda politique. Il s'agit donc de s'émanciper de la tutelle de l'Etat pour pouvoir gagner en autonomie quant aux orientations de ses actions et à la détermination des résultats attendus. Être autonome vis-à-vis des pouvoirs publics revient à affirmer la possibilité d'être un contre-pouvoir ou un pouvoir parallèle.

L'autre élément qui fédère les membres du C2A est la méfiance vis-à-vis des " *bonnes intentions* ". Celles-ci sont couramment envisagées comme pouvant nuire. Le " *ne pas nuire* " est devenu un leitmotiv du secteur de l'urgence. Il émerge de la reconnaissance d'erreurs commises dans le cadre de la coopération. Ces « éléphants gris » sont courant dans les échanges entre professionnels, et concernent principalement la mise en œuvre d'activités sans compréhension de certains éléments du contexte, conduisant le projet à des ratés techniques et parfois à des catastrophes humanitaires. La précipitation à agir mise en cause dans ces projets nuisibles est souvent imputée à un engagement fondé sur de l'affect et de l'idéal de la part des intervenants. Vouloir répondre rapidement et activement à une situation de détresse s'apparente à une réaction affective plus que réfléchi. Or, la scène des affects paraît peu fiable. Un lien peut être établi entre l'effondrement des grands idéaux politiques et les scandales humanitaires répétés. L'utopie n'est pas un moteur viable pour l'action. De l'avis des salariés du C2A, propos recueillis au cours de la séance de photolangage, on " *peut rêver grand* " mais il faut " *garder les pieds sur terre* ", " *mettre les mains dans le cambouis* ", conserver un côté " *artisanat* ", " *ouvrier* " voire " *ouvrier spécialisé* ". L'utopie peut être porteuse de l'engagement mais sa mise en œuvre doit s'éloigner de la passion pour être assimilée à un procédé technique, à un

savoir-faire minutieux et répété, loin de l'improvisation et de l'emportement. L'ouvrier spécialisé renvoie à l'image du travail à la chaîne, loin de l'enchantement, de l'exotisme, dans un rapport rationalisé, organisé à la tâche.

Le C2A organise cette rationalisation, cette technicisation du travail humanitaire à travers la proposition qu'un « secrétariat technique permanent » apporte une régulation des activités de coopération en développant une pratique évaluative dépassionnant l'engagement, permettant de dissocier l'engagement pour la cause de la mise en œuvre de l'activité. Le travail du C2A vise à accompagner l'élaboration d'un raisonnement pour ne pas céder à la passion et à l'empressement de la réaction face à la souffrance, à la détresse ou pour sortir des automatismes coloniaux.

L'association déploie son activité autour du rôle du chargé d'étude comme « tiers neutre et bienveillant » (TEMA dans le vocabulaire usuel du C2A), remettant l'organisation menant une étude face à des questionnements techniques. Le fonctionnement du C2A sous la forme d'un « guichet » traduit une distance et une procédure administrative. Elle apparente l'organisation à une administration, usant de règles pour mettre de la mesure là où pourraient se développer des réactions liées à l'empressement des affects. Le guichet renvoie à l'image d'un comptoir muni d'un hygiaphone et traitant des formulaires. Cette rigueur administrative est soulignée par une évaluation externe du C2A, daté de 2009, qui enjoint l'équipe à moins de " *pointillisme et formalisme* ".

Les " *bonnes intentions* ", nécessaires à la motivation et à la mobilisation de l'équipe, peuvent être nuisibles car elles ne suffisent pas à garantir une activité de qualité. Le C2A considère qu'il doit être exigeant avec les organisations, pour ne pas les laisser céder à la facilité, à la complaisance, au sentimentalisme. C'est à ce prix que les organisations gagneront en professionnalisme et l'activité en qualité. Or qui mieux que les experts sont à même de fournir une montée en compétence technique. Le C2A appuie ainsi la réflexion des organisations dans la préparation de leur appel d'offre pour ensuite les mettre en relation avec des consultants, des formateurs. Le rôle du C2A est principalement de servir de courroie de transmission à la montée en exigence, pas d'apporter des méthodes. Les méthodes sont à l'initiative des experts. Le C2A est garant des procédures.

Le C2A fait fonction de tiers pour contrer à la fois des institutions ayant des objectifs non avoués et des organisations dont l'activité peut s'avérer néfaste pour les populations soutenues. Il se positionne en point de butée de l'activité des unes et des autres, comme un rempart méthodologique devant encadrer les agissements des acteurs situés d'un côté et de l'autre de la coopération internationale. L'association oppose un bouclier méthodologique à ce

qu'elle estime être des dérives potentielles de la coopération internationale. Cependant, ce bouclier pour être efficace doit être partagé. L'idée initiale était de fédérer des organisations en collectif pour développer un contre-pouvoir face aux institutions et une régulation par les pairs au niveau des organisations de coopération.

b- Les statuts du C2A : une association d'organisations de coopération internationale.

Le C2A est une association loi 1901. Toute association « loi 1901 » déclarée légalement est composée de membres adhérents. Ceux du C2A ne sont pas des personnes physiques mais des organisations de la coopération internationale, faisant du C2A une association d'organisations. En 2014, une centaine de structures sont membres du C2A, qui regroupe 2/3 d'ONG pour 1/3 de collectivités territoriales ainsi qu'un centre hospitalier. L'association est financée principalement par les subventions publiques (Ministère des Affaires Etrangères - MAE - et Agence Française du Développement - AFD) et dans une moindre mesure par les cotisations de ses membres et les frais d'inscription aux formations.

Lors de l'assemblée générale d'une association, l'ensemble des adhérents élit des administrateurs. Les administrateurs d'une association sont des bénévoles, dont le nombre est défini dans les statuts de celle-ci. Représentant la diversité des membres, ils ont pour fonction de diriger l'association. Ils sont dirigeants bénévoles et ne peuvent être payés pour leur activité au sein de l'association ; les pouvoirs publics estimant que le cumul des fonctions d'administrateur et de salarié entre en conflit avec le principe de gestion désintéressée spécifique aux associations. Il peut y avoir remboursements de frais mais ni salaire ni honoraire. Le conseil d'administration du C2A est constitué de quinze personnalités, représentantes des organisations membres. Un fois le CA élu, celui-ci désigne à son tour un « bureau ». Celui-ci se compose à minima d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Les administrateurs, toujours selon les statuts du C2A, ne peuvent pas effectuer plus de deux mandats de trois ans de suite, ce qui favorise un renouvellement des élus et un changement de présidence régulier depuis la création du C2A.

Le format de cette association est particulier, puisqu'elle n'a pas de vivier de bénévoles. Les bénévoles sont les administrateurs, eux-mêmes salariés du champ. Les administrateurs du C2A sont mandatés par leur organisation dans le cadre de leur fonction professionnelle. Statutairement, les administrateurs de l'association sont des actifs, engagés professionnellement

sur des questions similaires à celles que le C2A aborde. Pratiquement, les organisations se font représenter par leur directeur ou un chef de service. Les administrateurs du C2A occupent généralement des postes de cadre, à fortes responsabilités, dans le secteur. Ce format particulier a donné une place prépondérante à l'équipe salariée dans l'organisation. Une des particularités du fonctionnement de l'association au moment de l'enquête est que les réunions du conseil d'administration, mensuelles, réunissent l'ensemble des administrateurs mais aussi l'ensemble de l'équipe salariée, qui a une voix consultative. La présence de l'ensemble des salariés au Conseil d'Administration n'est pas une pratique courante dans le secteur association. Ils ont au C2A une voix consultative, mais celle-ci pèse d'autant plus toutes les décisions sont prises au cours de ce conseil d'administration pluri-acteurs, le bureau se réunissant rarement seul.

II – Une évolution régulière, au fil des évaluations.

Le C2A est une émanation du Ministère de la Coopération. Il est financé à 80% par l'Etat via des subventions du Ministère des Affaires Etrangères puis de l'Agence Française de Développement, auquel il doit rendre compte de l'emploi des fonds octroyés.

L'association fait un plan prévisionnel d'activité et le budget pour le soumettre aux pouvoirs publics. Son activité fait l'objet d'une programmation sur trois ans. La troisième année de ce plan dit triennal, l'organisation qui a bénéficié d'un financement public doit rendre un rapport final, qui prend donc la forme d'une auto-évaluation. Tous les deux plans triennaux, elle a obligation de réaliser une évaluation externe, c'est-à-dire faire évaluer son travail par des intervenants externes. Elle peut recourir à des évaluations externes plus souvent si elle le souhaite. Nous avons eu accès aux rapports d'évaluation externe du C2A effectués en 2000 et 2009 et participé l'évaluation de 2014. Ces exercices sont des périodes éprouvantes pour l'ensemble de l'organisation. L'histoire du C2A s'organise en époques successives délimitées par les différentes évaluations externes marquantes : de 1994 à 2000, de 2000 à 2009 et de 2009 à 2014 et enfin une nouvelle période s'ouvrant avec l'évaluation de 2014.

a- L'époque du secrétariat technique permanent.

Le C2A à sa création est conçu comme un secrétariat technique permanent. Dans son nom comme dans son fonctionnement, il reste une émanation d'un service ministériel, interface entre ses membres et leurs demandes de financement d'étude. L'équipe se compose de deux

personnes, un secrétaire technique permanent et un assistant à temps partiel en CDD. La structure salariée, si elle est présente dès l'origine du C2A, est très réduite.

Le C2A gère un fond émanant de l'Etat qui permet d'apporter une contribution financière et ainsi d'encourager la pratique évaluative. Il a pour activité principale de recevoir les demandes de soutien financier des adhérents pour la mise en place des évaluations de leurs actions. Ce guichet a pour fonction principale l'allocation de cofinancements pour la réalisation d'études. Le binôme de salariés traite les demandes en apportant aussi un soutien à la formulation des termes de références et en participant à la sélection des consultants. Les demandes concernent en général des évaluations de fin de projet, principalement lorsque les projets ont été financés sur des fonds du Ministère des Affaires Etrangères Français ; celui-ci oblige les ONG à rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics, évaluations qui conditionnent les financements ultérieurs d'autres projets. Le C2A est présenté comme un « cadre de concertation » entre les pouvoirs publics et les organismes non gouvernementaux. La mission qui est donnée dans ses statuts est de « renforcer les compétences et l'efficacité des acteurs non gouvernementaux intervenant dans le domaine de l'aide d'urgence, de l'appui au développement ou plus généralement de la solidarité internationale »³⁰. Cette finalité met au centre le renforcement des compétences, notion particulière caractéristique de la libéralisation du monde du travail des années 80, alors que le terme de qualification lui était préféré jusqu'alors.

Les C2A s'organise autour de trois principes : principe d'évaluation, principe de concertation et principe du bénéfice collectif. Le principe d'évaluation consiste à renforcer la qualité des interventions des ANGSI (Association Non Gouvernementale de Solidarité Internationale) française et de leurs partenaires des pays du Sud à travers le développement d'un réflexe d'évaluation. Le principe de concertation souhaite contribuer à nourrir le dialogue entre ANGSI et pouvoirs publics sur le sens des démarches de coopération et le contenu des actions. Enfin le principe du bénéfice collectif cherche à encourager la mutualisation des enseignements que les membres tirent, individuellement, des études qu'ils mènent dans tels pays ou dans tels secteurs. Ces trois orientations montrent une volonté de renforcer l'institutionnalisation du secteur en dessinant une entité partagée par les ONG et en la positionnant par rapport à l'acteur étatique, c'est-à-dire par rapport à l'institution par excellence. Lors de l'AG de 2000, son président pointe d'ailleurs le risque d'instrumentalisation des acteurs, tant étatiques que non gouvernementaux.

³⁰ Extrait du règlement intérieur du C2A, daté de 1999.

b- L'époque du tiers exigeant médiateur accompagnateur.

Suite à l'évaluation externe de l'année 2000, le C2A modifie sa finalité. L'action se centrera dorénavant sur « l'amélioration de la qualité des actions des ANGSI à partir de l'analyse de leurs pratiques » permettant de « renforcer leur utilité sociale ». Le C2A se donne pour mission de « renforcer les compétences de ses membres en matière de solidarité internationale en leur proposant des outils et services favorisant la qualité des actions ». Dans cette finalité retravaillée, apparaissent les notions d'amélioration de la qualité et d'utilité sociale. Figure aussi l'analyse de pratiques et le renforcement des compétences. Cette finalité fait directement référence au débat sur l'efficacité de l'aide publique au développement, auquel le C2A a pris part activement. Un article du CIRAD sur le sujet met en évidence le manque de consensus auquel aboutit ce débat macro-économique. « Tous ces débats montrent l'importance des incertitudes quant à la mesure alors que les résultats au moment de leur publication servent à justifier telle ou telle politique. C'est la logique de construction de la preuve qui aura été au cœur des décisions légitimant les politiques » (Gabas et al., 2014b).

Le C2A, en concurrence avec le collectif Coordination Sud (CSUD), cherche aussi à préciser son périmètre d'activités. En concentrant son champ d'intervention sur « la qualité de l'action », il laisse à CSUD la partie liée au financement, au plaidoyer et à l'appui organisationnel. Le C2A se spécialise ainsi sur l'aspect « méthodologie de programme ».

La référence à l'amélioration de la qualité inscrit le C2A dans la poursuite pour les acteurs de la coopération d'un modèle d'excellence des secteurs publics et privés, sous-tendue par le développement de la notion d'amélioration continue.

Enfin apparaissent les termes d'outils et de services. Le C2A suit en cela la tendance des ONG de cette période : la plateforme se veut moins idéaliste et plus pragmatique. Elle s'adapte à la technicisation du secteur de la coopération, qui a intégré la gestion de projet déployée dans le secteur privé. Le C2A propose une formation à la gestion du cycle de projet.

A cette période, le secteur est reconnu, institutionnalisé. L'association rappelle sa conception de l'évaluation, « utilisée comme un outil d'apprentissage collectif favorable à la qualité » et pense être « parvenu, depuis dix ans, à diffuser la culture de l'évaluation comme outil au service du changement et à construire une dynamique collective ».

En 2000, l'équipe et le nombre de membres se sont étoffés. L'équipe est constituée d'un secrétaire technique et d'un chargé d'étude et de valorisation à temps plein, rejoint rapidement par un troisième salarié. Les adhérents sont 43 en 2002. Ceci s'explique par l'ouverture des adhésions en 2001 aux collectivités territoriales souhaitant un accompagnement sur leurs actions de coopération décentralisée. Les organisations adhérentes se caractérisent par leur diversité, ONG de tailles très diverses et collectivités territoriales. Les structures de moyenne et grande envergure pour le secteur ont été rejointes par des organisations plus modestes, dont l'adhésion est en partie motivée par l'obligation de justifier de l'utilisation des fonds publics reçus.

Le C2A est décrit par sa présidente dans le rapport moral de l'assemblée générale de 2004 comme un « lieu où le paritarisme se vit », précisant que « si les membres du C2A sont des OSI (organisations de solidarité internationale) et des collectivités locales, l'utilisation du fonds est décidée de façon paritaire », ce qui signifie à nombre de voix égales avec les pouvoirs publics.

La programmation stratégique 2006/2010 présente le C2A comme un « tiers exigeant médiateur accompagnateur » auprès des organisations adhérentes. Le guichet cherche à promouvoir, à travers l'allocation de cofinancement pour la réalisation d'études, l'appropriation par les ONG de l'injonction faite par les pouvoirs publics. Il appuie dans ce sens les organisations dans l'élaboration des termes de références et la recherche de consultant. Sans délaisser cette mission, l'autonomie sur ce sujet ayant entre autres été instituée par l'élaboration de procédures d'attribution de fonds et l'acquisition de compétences en interne par certaines ONG, la mission du C2A évolue et semble plus centrée sur l'accompagnement des ONG, en ce qu'en tant que « tiers exigeant », il « incite ses membres à approfondir leurs questionnements pour interroger et améliorer leurs démarches ».

Il ressort tout de même du bilan des dix années une inadéquation des outils développés, hormis ceux liés à l'évaluation. L'évaluation en fin de projet est l'activité principale accompagnée par le C2A. Cependant, celui-ci encourage aussi les diagnostics en amont du projet, les évaluations de la prise en charge d'une thématique sur plusieurs projets, ainsi que des démarches de capitalisation, c'est-à-dire l'analyse des activités mises en œuvre par les acteurs au cours du projet et qui leur ont permis de développer certaines compétences ou savoir-faire. Les principaux critères d'éligibilité des études préalables sont jugés difficiles à appliquer et « le bureau a jugé préférable de suspendre les études préalables à compter du 1^{er} janvier 2005, afin de reposer les contours de cet outil ». Les études transversales semblent elles aussi

rencontrer des « difficultés », ce qui expliquerait que l'outil n'ait été utilisé que huit fois depuis 1994.

c- L'époque du carrefour pluri-acteurs.

En 2009, l'équipe salariée s'est étoffée et s'appelle maintenant l'équipe technique (ET). Elle est qualifiée de « beaucoup plus présente » du fait d'un rôle qui « a beaucoup évolué ». Dans la programmation, apparaît l'intention d'un « suivi et d'une analyse des temps consacrés aux différentes activités et fonctions pour un meilleur pilotage opérationnel et une meilleure connaissance des coûts de mise en œuvre ».

2009 est une année d'évaluation externe pour le C2A. Les conclusions de cette évaluation serviront d'adossement à la programmation stratégique suivante, celle de 2009 – 2011. Le rapport d'évaluation crée de fortes tensions en interne au C2A, émettant un avis clairement négatif quant à ses performances. Ces conclusions contredisent l'impression du C2A d'avoir rempli sa mission. Elles mettent en avant le manque de performance et d'outils de gestion du C2A, et insistent plusieurs fois sur une satisfaction « infondée » des pouvoirs publics à l'égard de l'association puisque ne reposant sur aucune commande, ni critère. Les évaluateurs pointent une dispersion des services proposés par le C2A aux organisations adhérentes, autour d'un concept central insuffisamment défini pour permettre une position commune et un échange avec les pouvoirs publics. Ils critiquent aussi un blanc-seing donné au C2A par les pouvoirs publics, qui renouvelleraient leur subvention sans prêter suffisamment attention aux résultats réels générés par son activité, partant d'un préjugé favorable sur l'organisation. Cette évaluation est menée seulement un an après la réforme de l'Aide Publique au Développement (APD) française, alors que la gestion de l'APD a été déléguée par le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) à l'Agence Française de développement (AFD). Celui qui est décrit comme l'enfant chéri est égratigné par cette évaluation, égratignure qui pourrait le mettre en danger, au moins financièrement, en le dévalorisant aux yeux de financeurs en pleine réforme.

Le C2A a envoyé des remarques au comité de pilotage de l'évaluation, exprimant « des réticences sur ce rapport, des interrogations » estimant qu'il « manque des arguments aux différentes analyses proposées »³¹. Le conseil d'administration s'est finalement positionné en contournant ce rapport litigieux, pensant que « ce qui compte c'est ce document stratégique qui a été fait au regard de l'évaluation ainsi que la discussion à venir avec les pouvoirs publics sur

³¹Compte-rendu de l'Assemblée Générale Exceptionnelle, 2009.

le programme 2010 2011, et non pas le rapport de l'évaluation en tant que tel »³². Ainsi les principaux éléments retenus de cette évaluation sont : « le besoin de renforcer le dialogue stratégique avec les pouvoirs publics », « la nécessité de clarifier le positionnement du C2A autour du concept de qualité », « de s'efforcer de maintenir le cœur de métier sur l'accompagnement d'études », « de s'employer à développer une dimension collective et pluri-acteurs du C2A. »

Le C2A propose pour son nouveau plan stratégique de développer des « programmes intégrés entre eux autour du cycle de gestion des connaissances », orientant son action sur l'appui à l'expertise des ONG. Il s'agit de mettre l'accent sur la notion de bénéfice collectif. Le C2A est invité à ne pas être que producteur et diffuseur mais aussi animateur d'activités participatives, afin que les membres de l'association passent de consommateurs à contributeurs du « réseau ».

L'assemblée générale fait mention d'un « rapport aux pouvoirs publics » « fragile » et d'un « contexte difficile pour tous » du fait de la « baisse générale des moyens ». Le budget de 2009 est de 808 000 euros. Des tensions apparaissent entre les organisations adhérentes, certaines questionnent la volonté du C2A de modifier la typologie des membres, la modification du barème de cotisation et de cofinancement d'études étant jugée en leur défaveur. Les propos critiques émanent principalement de représentants d'associations membres d'autres réseaux, suspectés de déforcer la position du C2A au profit de ces collectifs, indirectement concurrents parce qu'émergeant aux mêmes lignes de financements publics.

Les orientations pour 2012 - 2014 s'inscrivent dans la continuité des orientations stratégiques développées sur la période précédente, les activités ayant reçu les compliments des pouvoirs publics lors de l'AG 2011. La dimension collective de l'activité est particulièrement louée. Des groupes de travail ont été menés durant cette programmation, modalité de travail adoptée par la suite par le C2A. Les notions d'impact et d'innovation font leur apparition dans les priorités de l'organisation. La place du Sud et de l'Europe semble aussi occuper le devant des préoccupations. Un recrutement est envisagé pour un poste en partie dédié à l'international.

L'idée d'élaborer une charte du réseau est avancée, mentionnant une dimension politique pour élaborer une action de plaidoyer sur son champ d'action, « en écho au débat sur l'efficacité de l'aide au développement » (in CR de l'AG 2011)

La finalité est retravaillée en 2012 : « Le C2A est un réseau associatif pluri-acteurs qui regroupe des ONG, des collectivités territoriales et des établissements publics de santé (EPS)

³² Compte-rendu de l'Assemblée Générale Exceptionnelle, 2009.

français engagés dans des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée, et qui se retrouvent autour de valeurs communes. Au-delà de ses membres, le C2A constitue un « carrefour » d'acteurs et s'articule avec d'autres espaces collectifs : OSC, collectivités territoriales, EPS, pouvoirs publics, consultants... ». Elle met l'accent sur les « acteurs » dont le C2A se veut un carrefour. La méthode utilisée pour élaborer cette finalité, la cartographie des incidences, se centre sur une stratégie relationnelle dont fait partie l'analyse des acteurs en lien avec l'organisation. Cette proposition montre la poursuite de la tendance identifiée lors de l'évaluation précédente : le C2A mise sur la valorisation de ses membres pour se maintenir dans le cadre institutionnel et met en avant l'aspect pluri-acteurs de ses adhérents. Faut-il voir aussi dans ce positionnement une perte d'importance de l'Etat ? Il s'agit d'un élément paradoxal : en France, les ONG de développement sont extrêmement dépendantes des financements publics, nationaux principalement, européens pour une part grandissante. Cependant, les pronostics sont à la baisse des fonds publics. Il s'agit donc de maintenir un maximum de temps les financements publics et les bonnes relations avec l'Agence Française de Développement, tout en anticipant et en cherchant de nouveaux financeurs, recherche peu fructueuse globalement.

Le C2A considère que « l'évaluation est un outil qui fait partie de la boîte à outils, le fait de commanditer ne fait pas peur » aux associations membres, « certaines n'ont même plus besoin du C2A pour les termes de référence ». Le pari est « gagné » « L'évaluation classique », selon l'ex directeur, étant un des seuls outils de redevabilité, continue d'être accompagnée. Elle est complétée par la promotion de « la production de connaissance, au fait que l'on s'auto-apprend ». Le C2A développe ainsi au cours de cette programmation une modalité de travail sous la forme de travaux de groupe sur des thèmes spécifiques : l'éducation à la citoyenneté, la capitalisation, le changement. A l'issue de l'accompagnement de ces groupes de travail, un sujet commun émerge autour des approches dites « orientées changement ». L'association propose à l'ensemble de ses membres de prendre part à un programme d'expérimentation de ces approches, programme que nous nommerons Kaléidoscope. Une quinzaine d'organisations adhérentes répondent positivement. Il s'agit d'une modalité de travail nouvelle pour le C2A. Cette expérimentation prendra en effet la forme d'un programme ad hoc, c'est-à-dire séparé de la programmation habituelle, faisant l'objet d'un budget à part et d'une planification autonome. Le programme se déroulera sur 4 ans et sera dirigé par une équipe programme (EP) regroupant des salariés et des consultants intégrés au C2A pour le programme.

Aussi est-il intéressant de s'arrêter sur l'organisation telle qu'elle fonctionne à l'été 2014. Le schéma en annexe 4³³ permet de visualiser les acteurs de l'organisation et leur relation à la mi 2014. Le schéma met en évidence la dualité des acteurs de l'association : salariés de l'organisation ou administrateurs. On remarque que des organisations membres se tiennent à la place des adhérents/militants que l'on rencontre au sein des organisations associatives classiques. Cela étant, ces organisations membres viennent plutôt consommer des services. Hormis les administrateurs, les membres des organisations adhérentes sont peu investis dans le fonctionnement du C2A.

L'autre élément remarquable de ce schéma est la centralité des réunions du conseil d'administration. Le lieu réunit toutes les parties prenantes de l'association. Il est un lieu de débat et d'entérinement des décisions. Les salariés ne sont pas votant mais prennent part au débat et suivent les décisions. Le consensus n'est pas indispensable. On remarque enfin qu'il n'y a pas d'autres lieux d'échanges formels, ni du côté de l'équipe ni du côté des administrateurs. Les réunions du conseil d'administration, dites CA, sont l'unique lieu formel de débat.

III – Le C2A une association professionnalisée.

Ce passage en revue de l'évolution de la finalité de l'association montre combien elle a été mouvante, au gré des évaluations externes. Elle met aussi en évidence à quel point l'association est perméable au contexte dans lequel elle est immergée, ce qui semble être une volonté de ses fondateurs : " *Pour moi le C2A idéal il est de toutes les époques dès lors qu'il répond aux enjeux de l'époque* " affirme son fondateur. Cette contemporanéité du C2A avec son époque et sa dimension de collectif d'ONG en font un objet d'étude du phénomène associatif intéressant, car vivant en léger décalé les préoccupations du secteur et les perturbations qu'elles génèrent. Son équipe s'étoffe au cours des années 2000, elle se soumet à la question de l'évaluation alors que l'ensemble de l'activité du secteur y est soumis et se fait l'écho à travers le projet Kaléidoscope du questionnement concernant la logique projet et le suivi orienté résultat qui s'est imposé dans les pratiques.

³³ Nous plaçons pour comparaison en annexe 5 le schéma de la répartition du pouvoir à l'issue de la réorganisation.

a- Une équipe de professionnels.

D'un unique salarié en 1994, l'équipe se compose d'une dizaine de personnes en 2014. Cette croissance de l'équipe va de pair avec une évolution de son rôle : de « guichetier » vers celui de « tiers médiateur accompagnateur », auquel s'adjoignent progressivement des salariés chargés de fonctions support. Par guichet, le C2A entend qu'il a d'abord été un bureau d'enregistrement des demandes des membres en matière d'évaluation, de traitement des subventions et de mise en relation avec des consultants et les pouvoirs publics. Progressivement, son rôle s'est développé dans un traitement plus approfondi de ces demandes l'amenant à proposer des accompagnements et à développer des méthodes.

L'équipe salariée se nomme l'Equipe Technique (ET). Cette dénomination rappelle la fonction d'origine du C2A et la situe par rapport à l'équipe bénévole, c'est-à-dire les administrateurs. L'équipe salariée est stable : l'ensemble des salariés est en poste depuis plusieurs années. Le recrutement le plus récent date de quatre ans auparavant et les personnes les plus anciennes sont en poste respectivement depuis douze et treize ans. L'organisation hiérarchique des rapports suit un modèle horizontal. Le directeur, unique supérieur hiérarchique de l'ensemble de l'équipe, est décrit comme peu directif, laissant une grande marge de liberté, voire une quasi-autonomie aux salariés dans l'organisation de leur travail. Les salariés sont ensuite tous au même niveau hiérarchique. Il n'y a pas de « manager » et « d'équipier » ou de « chef de service », tous sont « chargés de mission » auxquels s'adjoignent des stagiaires ponctuels. Le salarié le plus ancien après le directeur a toutefois la charge de coordonner les études, ce qui sans être une position officiellement hiérarchique, l'amène à répartir des dossiers entre ses collègues et à suivre leur traitement.

L'équipe telle que composée en 2014 est constituée de dix personnes. Un directeur, une chargée de gestion, une assistante logistique et une chargée de communication côtoient six chargés d'étude. Ceux-ci ont pour principale fonction d'accompagner la montée en expertise des organisations membres par de la formation, de l'animation de groupes de travail et surtout l'accompagnement à la mise en œuvre d'études. Chaque salarié, hors équipe support, est en charge d'accompagnement d'études, affectées selon la charge de travail de chacun par cet « ancien ». Les études sont considérées comme le cœur de l'activité du C2A. Les salariés se reconnaissent dans l'expression de « tiers médiateurs exigeants ». Ils ont pour fonction d'accompagner une organisation adhérente souhaitant mettre en œuvre un diagnostic, une étude ou une évaluation en envisageant avec elle les différentes étapes du processus, de la rédaction

des termes de références à la diffusion des résultats en passant par la sélection et l'encadrement du consultant.

Parmi ces six chargés de mission, chacun a une fonction spécifique en plus de l'activité d'accompagnement. Les six responsabilités individuelles ainsi réparties sont les relations internationales, la formation, la coordination des études, l'appui à la capitalisation, le partage d'expérience et la production intellectuelle.

Les bureaux de l'association se trouvent dans le 9^{ème} arrondissement de Paris, un quartier d'affaires. Ils se situent aux deux derniers étages d'un immeuble au hall d'entrée chic. Le contraste entre le hall d'entrée et les locaux, lorsque l'ascenseur s'ouvre au 6^{ème} étage, est frappant. Le visiteur est plongé sans transition dans des locaux un peu vétustes, murs blancs sales, moquette usée, panneaux d'information datant des années 70. Les locaux ont été occupés auparavant par une section de la CGT. Plusieurs collectifs d'associations partagent ces locaux. La répartition des bureaux entre ces organisations est étonnante. Il n'y a pas d'accueil à la sortie de l'ascenseur et pas d'information à disposition pour savoir où aller. Les primo visiteurs se retrouvent à longer l'enfilade de bureaux, finissent par s'adresser à des personnes dans les bureaux pour demander leur chemin. " *Qui cherchez-vous au C2A ? Il faut aller au bout du couloir et monter un escalier de service, puis redemander là-haut* ". La répartition des bureaux s'est en fait organisée en fonction des arrivées et des départs des salariés de chaque organisation, selon les réductions ou les augmentations d'effectifs de l'ensemble des associations. En 2014, le directeur du C2A, une chargée de mission et les deux personnes « administratives » de l'équipe ont des bureaux au 6^{ème} étage. Le reste des bureaux du 6^{ème} comprend un local de photocopie et une salle de réunion partagés entre trois organisations ainsi que les bureaux d'un autre collectif. Au 7^{ème} étage, se trouve le second collectif qui occupe deux bureaux, l'autre partie de l'équipe du C2A qui occupe cinq bureaux et un coin repas partagé entre l'ensemble des structures. L'équipe est répartie sur deux niveaux, le directeur et les personnes support étant distantes des techniciens.

L'ambiance est plutôt austère dans les locaux, dénotant avec l'image de camaraderie attendue au sein d'une association, à fortiori de locaux réunissant trois associations-collectifs d'ONG. Il n'y a pas de laisser aller, les pauses sont rares, le silence de rigueur. L'équipe du C2A est très attentive à ne pas montrer ses moments de détente, les discussions étant immédiatement assimilées à du bruit dérangeant les autres bureaux. Le travail, l'implication correspondent à une certaine norme tacite : exigence de production, de mise en page, de réactivité, de bonne volonté, tout en restant simple, disponible et de bonne composition. Le phénomène de « conformité supérieure de soi » (Codol, 1973) est particulièrement prononcé

entre les membres de l'équipe. Ce phénomène se produit parce que les individus d'un même groupe sont chacun « tiraillé par le désir de plaire (qui conduit à un certain conformisme social) et la volonté de préserver son moi (qui conduit à une certaine originalité ou différenciation sociale), la seule façon pour l'individu de résoudre cette contradiction serait de se déclarer différent d'autrui dans le respect de la conformité aux normes de la situation » (Codol, 1973, p. 566). Cette conformité supérieure de soi des salariés du C2A se comprend dans la double preuve de sérieux qu'ils ont à fournir : d'une part, ils font partie de l'ensemble des travailleurs du secteur associatif. Or, il y a une frontière « entre ce qui relève de la passion et ce qui est socialement considéré comme un travail » (Hély, 2008, p. 134) qui fait que les salariés du monde associatif sont souvent considérés « d'abord comme des amateurs avant d'être des travailleurs » (Hély, 2008, p. 134). D'autre part, au sein du champ de la coopération internationale, l'ET du C2A est en arrière-plan, c'est-à-dire pas directement en lien avec les bénéficiaires, le social, le fameux terrain. Dans le secteur de la coopération internationale, il y a comme une ligne de démarcation invisible entre les équipes de terrain et les salariés de siège, comme s'il y avait les travailleurs " *exposés* ", les vrais, et les travailleurs " *planqués* ". L'équipe du C2A est souvent décrite comme déconnectée des réalités des « opérateurs » ainsi qu'aiment à se nommer les ONG qui mettent en œuvre des projets. Lors d'un séminaire, nous sommes présentés à un directeur d'ONG. Celui-ci remarque " *encore quelqu'un venant de l'université. Quand prendrez-vous au C2A des gens du terrain ?* " Or, l'ensemble des salariés a vécu une ou plusieurs expériences associatives d'expatriation, en plus d'études longues, certains salariés ayant un niveau doctorat. Un tel commentaire, porteur de délégitimation, met à jour une rivalité morale. Pour ce directeur, l'expérience terrain et la théorisation paraissent antinomiques. On retrouve souvent ce clivage chez les acteurs, comme cette femme qui prend le microphone pour poser une question lors d'un séminaire du secteur en annonçant " *nous sommes des acteurs de terrain, nous ne réfléchissons pas beaucoup* ". Il y a une ambivalence, à la fois un complexe de ne pas théoriser, penser suffisamment, et en même temps une critique du bureaucrate ou de l'intellectuel coupé des réalités du champ d'application des méthodologies qu'il produit, qui renforce la valorisation d'un pragmatisme, apanage du militant engagé et débrouillard à l'image des « French doctors ». Ces médecins au grand cœur, mis en scène sur les panneaux publicitaires de collecte de fonds ou dans les romans de JC Ruffin (Ruffin, 2001) sont sans doute une des images présentes chez les salariés de la solidarité, « image d'Épinal, que les campagnes de communication ont contribué à diffuser, du médecin blanc soignant un enfant noir à la suite d'une catastrophe ou d'une famine » (Siméant, 2001), un médecin de l'action, dans l'immédiat

de la souffrance. Les salariés du C2A se situent encore un rang après les salariés siège des ONG, puisqu'ils sont en accompagnement de ceux-ci, donc encore plus éloignés de l'action.

De plus, ils théorisent les pratiques, ils sont dans l'évaluation de l'action, dans l'analyse ; et donc pas dans l'action elle-même. Le paradoxe est que les salariés des sièges, tout comme les salariés du C2A, ont souvent d'abord été expatriés dans le secteur associatif avant d'occuper des postes dans les bureaux parisiens. Il leur importe d'être reconnus comme compétents par leurs pairs, les techniciens des ONG en faisant valoir la légitimité que représentent leurs expériences terrain, cette identité commune acquise avec les voyages initiatiques. Cependant, ils doivent faire preuve de sérieux, de professionnalisme, d'une rigueur presque bureaucratique pour donner des gages de sérieux aux pouvoirs publics et aux dirigeants des organisations membres. Ils doivent se distinguer des utopistes militants de terrain pour prouver la valeur des programmes et de leur travail d'accompagnement.

b- Le projet Kaléidoscope, conséquence de l'évaluation de 2009.

Depuis les années 2000, les initiatives concernant le thème de l'évaluation se sont multipliées (Projet Sphère, démarche qualité, ...). Parmi ces projets, on note le développement d'approches s'intéressant au suivi des processus de changement, plutôt qu'aux résultats des actions. Un processus est une « suite continue d'opérations, constituant la manière de faire quelque chose » et l'évaluation portant sur les processus revient à identifier et suivre des étapes ou phases d'un programme, de coopération en l'occurrence dans ce secteur. C'est pour tester ces approches, qui suscitent l'intérêt des ONGs et de pouvoirs publics, que le C2A a développé le programme Kaléidoscope. Ce programme prend appui sur une méthode anglo-saxonne, appelée « théorie du changement », et déjà exigée par le ministère des affaires étrangères anglais (DIFID) dans les demandes de financement que lui adressent les ONG. Il s'agit principalement de définir collectivement la finalité du changement que le programme entend mettre en œuvre et de planifier ses activités en fonction de cette « vision », alors que la méthode du « Cadre Logique », répandue en France, prend comme point de départ les difficultés observées et des activités à mettre en œuvre pour y répondre. Avec le premier outil, ce sont les processus de changement qui sont suivis pour voir comment le projet se déploie dans une direction souhaitée alors qu'avec le second, ce sont les activités mises en œuvre qui font l'objet du suivi.

La mise en place du programme Kaléidoscope créé une situation inédite dans l'équipe. Une partie de celle-ci va travailler ensemble, de façon intensive, sur plusieurs années. Le noyau de l'équipe chargée de Kaléidoscope est en effet composé de trois chargés de mission, dont une partie principale de l'activité (entre 60 et 70% du temps) est affectée à ce programme expérimental. Cette équipe est renforcée de deux consultants et d'une praticienne chercheuse salariée (nous). Sachant que l'effectif du C2A est de dix salariés, Kaléidoscope occupe presque un tiers de l'équipe, auquel s'adjoignent deux extérieurs. Ce programme est présenté comme la " *suite logique* " de groupes de travail qui se sont tenus précédemment sur trois thématiques (impact de l'éducation au développement, capitalisation et accompagnement du changement) pendant plusieurs années chacun. Les organisations intéressées se sont portées volontaires sur ce nouveau groupe d'expérimentation, et y apportent une contribution financière. Quinze projets portés par vingt-huit organisations participent ainsi à l'expérimentation. Ce programme est une nouveauté pour le C2A puisqu'il est un projet séparé du projet triennal de l'organisation, un projet " *ad hoc* " avec un montage financier dissocié du budget de l'organisation.

La volonté de l'équipe est que l'expertise développée soit partagée entre les membres de l'équipe. Aussi chacun est impliqué sur des dossiers d'autres domaines d'expertise que le sien. Dans cet objectif, l'équipe a pensé à mettre en place un système de binôme sur le programme Kaléidoscope : l'ensemble des membres de l'équipe technique (ET) prend part au programme en formant un binôme avec un membre de l'équipe programme (EP) de Kaléidoscope. Cette volonté de monter en compétence se retrouve aussi dans l'organisation même des relations au sein de l'équipe Kaléidoscope : les échanges mail sont envoyés en copie à l'ensemble des membres de l'EP, chacun est en charge de dossiers transverses en plus de dossiers " *verticaux* ", des réunions se tiennent toutes les semaines, et les décisions sont prises de manière collégiale. Si deux personnes sont plus spécifiquement identifiées comme responsables du projet, il n'est jamais question de hiérarchie, mais de coordination, d'animation. L'intention est que tous les enseignements du programme soient réinvestis dans l'action du C2A et notamment dans les études, les formations ... " *Il n'a jamais été question, bien au contraire, d'avoir un Kaléidoscope 2...On s'y était engagé auprès de l'AFD en disant que c'était un financement ad hoc ponctuel sans récurrence, tous les résultats allant être reversés dans le triennal* ". Ce projet s'inscrit directement dans l'évolution des pratiques, conséquence de l'évaluation externe réalisée en 2009.

Cette évaluation a été jugée agressive par l'ensemble des membres de l'organisation et a marqué un tournant pour l'équipe. Dans les récits des équipiers présents en 2009, l'évaluation

est relatée comme un moment de déstabilisation forte par la remise en question de l'efficacité de leur activité. L'équipe dit avoir fait évoluer ses pratiques suite à cette " *attaque* ". Alors que chacun était arrivé au fur et à mesure dans l'organisation, s'insérant dans le fonctionnement en cours, l'évaluation va transformer l'équipe en groupe soudé. La période 2009 - 2011 est qualifiée de " *sereine, apaisée, cool* ". Une des salariées estime que " *le petit noyau dur* " se forme durant cette période. Nous faisons ainsi l'hypothèse que c'est en réaction à ce rapport d'évaluation qu'une partie de l'équipe a développé un « imaginaire collectif » mis à mal à partir de 2014. Pour reconstituer ce scénario, nous repartons de cette évaluation de 2009, qui vient questionner des pratiques naturalisées.

Le rapport d'évaluation émet un jugement assez ferme, utilisant une grille de notation « faible », « moyen » et « fort » pour évaluer les performances de l'organisation. L'évaluation estime que « la performance en termes d'accompagnement d'étude est forte ». La fonction héritée des pouvoirs publics est donc bien remplie. Cependant, si l'évaluation s'est développée au niveau des organisations accompagnées, les évaluateurs considèrent que « le bénéfice collectif est faible ». « Le développement de la culture de l'évaluation est faible » lui aussi. Enfin, « la performance dans le domaine de l'ingénierie de formation est faible ». Le C2A n'a donc que peu de valeur ajoutée par rapport à la Commission dont il voulait s'émanciper.

Si la montée en qualité des études accompagnées est mise en avant dans le rapport d'évaluation, ses rédacteurs insistent sur l'aspect isolé, presque anecdotique, de ces appuis, tenant plus au renforcement de personnes que d'organisations. Les évaluateurs affirment un faible renforcement du secteur sur la question de l'évaluation, reprochant au C2A son manque d'efficacité. « Elles (les autres prestations – hors accompagnement d'étude, études transversales et rédaction de guides méthodologiques -) maintiennent le C2A dans une position d'acheteur de prestations intellectuelles produites par des prestataires externes ». Le C2A ne produit pas de valeurs par lui-même estiment les évaluateurs. L'association n'a pas réussi à développer une culture de l'évaluation et son action ne se traduit pas par une diffusion du bénéfice que certaines organisations tirent de l'accompagnement.

Il ressort du rapport d'évaluation de 2009 une relation très consensuelle entre les pouvoirs publics (principalement le Ministère des Affaires Etrangères) et le C2A. Les évaluateurs mettent en lumière un C2A « ne parvenant pas à peser sur les stratégies d'intervention du Ministère ». Dans l'ensemble, « les responsables de l'action non gouvernementale sont satisfaits de l'existence même » du C2A. « Ils n'ont pas d'attentes spécifiques » à son encontre. L'autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics n'est finalement pas un sujet en soi puisque l'action du C2A n'a pas d'impact sur ceux-ci. Cette remarque démontre

que le C2A n'a pas de poids stratégique dans le dialogue avec les pouvoirs publics. La coexistence est pacifique, non dérangeante d'un côté comme de l'autre. Les évaluateurs recommandent que le Ministère des Affaires Etrangères définisse des objectifs à sa contribution financière, en tire plus de bénéfices. Les évaluateurs mettent ainsi en avant le peu d'impact de l'activité du C2A sur celle du Ministère, son peu d'intérêt et mettent aussi en exergue la forte implication financière des pouvoirs publics sans contrepartie.

De plus, le C2A apparaît comme une organisation financée sans réel fondement. Ce sous-entendu dans un rapport destiné au Ministère des Affaires Etrangères peut mettre en danger la reconduction des financements. L'évaluation démontre une dépendance du C2A vis-à-vis des pouvoirs publics, battant en brèche toute autonomisation réelle ; alors qu'une relation inégalitaire avec les pouvoirs publics était estimée, à la création du C2A, comme non souhaitable et potentiellement dangereuse.

c- Une période « d'âge d'or ».

La réaction de l'équipe face à cette évaluation n'est pas de remettre en question la justesse de ses représentations mais de s'engager à développer la dimension collective et coopérative au sein de l'activité du réseau. Pour cela, bien qu'elle reconnaisse l'accompagnement d'étude comme le cœur de l'activité du C2A, elle va sortir progressivement du rôle traditionnel de guichet. Le scénario de l'équipe lui permet de développer la dimension collective sans renforcer l'institutionnalisation de l'association. Les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre conformément aux représentations d'une nocivité de l'institué. L'équipe s'investit sur les contenus en proposant des groupes de travail thématiques, regroupant une dizaine d'organisations membres par thème. Ces travaux sont animés par un membre de l'équipe, parfois soutenu par un intervenant externe. Le groupe se réunit à échéance régulière pour traiter de ce thème à partir de l'expérience des acteurs et l'animateur alimente théoriquement les échanges. Ces groupes donneront lieu à des guides méthodologiques consensuels rédigés par les animateurs et les participants. Le développement de la dimension collective répond ainsi aux recommandations de l'évaluation concernant « l'investissement sur les contenus, sur l'expertise des organisations membres, sur la production de connaissance, la valorisation de ces connaissances, la mise en lien des organisations membres ». L'équipe décide aussi de mener un chantier sur la formation, afin de revisiter certains sujets portés par des

experts externes et dont l'approche ne semble plus d'actualité. Les membres de l'équipe deviennent progressivement formateurs de l'ensemble des sessions proposées.

Le développement de ces nouvelles modalités de travail donne l'impression à l'équipe d'être dans " *un vrai espace d'innovation, d'agitateur d'idées, de labo, où on pouvait faire des choses incroyables* ". Nous sommes au cœur de cette période dit de " *l'âge d'or* ", celle ressentie comme un espace de créativité, de puissance, au cours duquel l'équipe pense " *avoir déplacé des montagnes* ". Dans le discours des équipiers présent à cette époque, l'équipe est évoquée comme " *une famille*" qui a " *fait collectivement bouger les choses* ". La période entre l'évaluation précédente et l'arrivée du nouveau directeur est vécue comme une " *phase de profusion* ". Cette petite équipe est prise " *dans quelque chose d'haletant* " faisant " *ensemble*" une " *même découverte* ". L'ambiance est qualifiée d'" *apaisée*", " *intellectuelle*", " *bienveillante* ". Il y a un " *noyau dur, soudé* ", de " *l'humour* ". Le verbatim des membres de l'équipe met en évidence une image du groupe très positive. Le groupe est uni, puissant, lieu de plaisir pour ses membres. Il est un lieu d'abondance. La métaphore familiale se réfère à une famille de type fusionnel, permettant l'exploration et l'évolution de nouvelles pratiques dans un climat plutôt a-conflictuel. L'âge d'or de l'équipe renvoie explicitement à l'idée d'un bon groupe.

L'unité de l'équipe s'organise autour de sa centration sur l'activité, préservée des contraintes externes par le fonctionnement instauré par le directeur. Elle est tenue à l'écart des préoccupations financières pour se concentrer sur ce qui est considéré comme l'important, l'essentiel. Le directeur se charge des tâches administratives et financières pour que l'équipe puisse se consacrer à sa mission : l'amélioration des pratiques de coopération internationale. Le directeur initial a fait de l'ensemble des aspects économiques, son pré-carré. Il ne revendique pas cet aspect comme relevant de sa responsabilité. Simplement, il n'aborde pas de questions d'ordre financier avec l'équipe. Il reçoit les demandes de l'équipe et les valide. Il laisse aussi à l'équipe une grande autonomie dans le développement de l'activité. Ce double positionnement donne une impression de forte horizontalité hiérarchique à l'équipe, renforcée par l'absence d'échelon intermédiaire entre le directeur et les membres de l'équipe, ainsi que par l'octroi à tous les collaboratrices et collaborateurs du statut de cadre, avec maintien des RTT négociés avant ce changement de statut des salariés. Avant l'évaluation de 2009, le conseil d'administration est décrit comme stratégique. Les remaniements liés à l'évaluation donnent l'impression que le pouvoir est plus détenu par le directeur, auquel l'équipe est associée. Le petit groupe de salariés, proche de la direction, se vit comme puissant. La participation de cette équipe aux réunions du conseil d'administration accentue encore cette impression de pouvoir

exercé en collégialité. L'imperméabilité du groupe aux évolutions et contraintes contextuelles l'amène à exercer son activité dans un univers sans interférence extérieures, en l'absence de contradiction. Si l'évaluation de 2009 a questionné les pratiques du C2A, elle a renforcé ce système de noyau protégé et l'unité autour d'une activité redynamisée. L'annonce du départ du directeur représente une menace bien plus sérieuse pour ce système impensé, la fonction centrale de bouclier du directeur partant étant informelle et donc possiblement non transmise.

Les éléments d'analyse de ce chapitre nous permettent d'explicitier la construction psycho-sociologique de l'équipe en identifiant le moment fédérateur qui a renforcé le fonctionnement groupal de l'équipe. L'évaluation externe du réseau en 2009 a mis en lumière les faibles effets de ce réseau quant à la diffusion d'une culture de l'évaluation, parvenant à accompagner des organisations au cas par cas mais ayant peu d'impact sur le collectif. Elle met aussi en avant la faible portée du réseau sur les pouvoirs publics et le manque d'implication de l'équipe dans la construction de l'expertise. Le C2A a en effet pour habitude à cette époque de mobiliser des consultants pour traiter du fond des sujets, se limitant à un rôle de « tiers médiateur exigeant ». L'équipe en place à cette époque opère un exercice de voltige. Elle décide de développer une expertise propre en s'impliquant dans l'animation de groupes de travail thématiques formés de membres du réseau. Sa réponse conduit à renforcer la dimension collective et coopérative sans pour autant requestionner une double méfiance partagée : méfiance vis-à-vis des institutions et des pouvoirs publics, suspectés de manipuler la société civile à ses propres fins politiques ; et méfiance vis-à-vis des organisations de coopération, dont les bonnes intentions auraient finalement des effets délétères sur les situations qu'elles souhaiteraient améliorer. Dans l'équipe, le directeur et le salarié le plus ancien continuent de s'occuper des fonctions traditionnelles, la gestion de l'organisation et l'organisation des études « individuelles », permettant à l'autre partie de l'équipe de développer ces nouvelles modalités de travail. L'équipe trouve un équilibre entre assurer la continuité à travers les activités, « signature » de l'association, et développer des modalités de travail qui renforcent son impact. Cette période, de 2009 à 2014, qualifiée par les salariés " *d'âge d'or* ", voit une équipe au scénario sans cesse renforcée, se centrer sur sa tâche et innover dans ses pratiques, car protégée des évolutions du contexte et des contraintes de l'organisation par la prise en charge de la gestion par le directeur et des activités traditionnelles par le salarié le plus ancien. Le départ du directeur fait courir le risque d'une possible déstabilisation de ce système.

Conclusion de la première partie.

Les éléments présentés dans cette première partie ont pour objet de concourir à la compréhension de l'association étudiée dans cette recherche. Le C2A se présente comme un groupement convivial dont les membres, salariés ou adhérents, sont mobilisés au service d'une amélioration des pratiques de coopération internationale, au-delà des intérêts particuliers des personnes ou des organisations.

En 1995, à l'initiative d'un petit groupe d'ONG, un guichet étatique dédié à l'évaluation est privatisé sous la forme associative et devient le C2A, association dont les membres sont des organisations intervenant dans la coopération internationale. Le C2A connaît ensuite une dynamique régulière de croissance et de structuration organisationnelle et atteint, dans les années 2000, une taille intermédiaire pour le secteur. Il rassemble une soixantaine d'ONG et de collectivités territoriales et comprend une dizaine de salariés.

Notre analyse rend explicite la complexité de la structure et de l'héritage historique d'une association qui, en tant qu'objet d'étude, a l'intérêt d'être représentative des évolutions sectorielles de son époque. Le secteur de la coopération est héritier d'une histoire antagoniste. L'aide au développement a officiellement transformé les rapports coloniaux de domination en relations de coopération au sein desquelles les pays les plus avancés ont pour devoir de soutenir les efforts des moins développés. Cette aide en apparence désintéressée camoufle des intérêts économiques et politiques. Les ONG, malgré leur volonté d'indépendance, ne peuvent s'émanciper de ce contexte et en sont souvent les instruments, à leur corps plus ou moins défendant. Le mouvement sans-frontériste, à la fin des années 1960, va donner de la visibilité à un humanitaire moderne, revendiquant une liberté d'action et de parole avec pour contre modèle l'action du CICR (Comité International de la Croix Rouge) dont à l'époque les interventions sont négociées avec les états belligérants et discrètes politiquement. Cette nouvelle mouvance du secteur va ouvrir la voie à sa professionnalisation. Ce terme traduit une particularité d'un tiers-secteur amateur en passe de devenir suffisamment compétent pour s'aligner sur les secteurs public ou privé, qualifiés d'emblée par leur professionnalité.

Acteurs et organisations du secteur, devenus respectivement salariés et employeuses, gagnent en technicité et modélisent leurs interventions sous le format « projet ». Un outil de gestion planificatrice, le Cadre Logique, est mis en place par les institutions publiques pour sélectionner et suivre les projets financés. Suivant une logique positiviste, l'outil s'inscrit dans l'ambition de renforcer le contrôle de la conformité des activités, la transparence de l'utilisation

des fonds et l'amélioration de la qualité des pratiques. Cette standardisation facilite un comparatif et soutient l'arbitrage quant à l'attribution de fonds, dans un marché de l'aide de plus en plus concurrentiel et exigeant. Cet outil est rapidement intégré par les acteurs du secteur, utilisé pour faire valoir le double mouvement de professionnalisation, la technicisation permettant aux organisations et aux salariés d'obtenir reconnaissance. La logique « projet » se transpose progressivement à l'organisation qui structure sa planification autour de plan triennaux successifs, instaurant des objectifs à court termes et cherchant une efficacité optimale.

Les membres du C2A sont très hétérogènes, petites associations obtenant leur premier financement public ou importantes ONG reconnues internationalement. La diversité des membres montre que chaque association évoluerait sur une ligne imaginaire tendue entre deux extrémités de « l'assoce » au « mammouth », grande association fortement organisée. Cette ligne est traversée par la notion de professionnalisation qui conduit « l'assoce » à se transformer progressivement en « mammouth », sous la pression du développement de ses activités et de son environnement organisationnel. Cette métamorphose du monde associatif entraîne le développement d'un véritable marché du travail, phénomène cristallisant les « grandes transformations qui caractérisent la société salariale » (Hély, 2009, p. 5). La présence de salariés ne signifie pas inmanquablement une importante évolution du fonctionnement de l'association, les professionnels pouvant agir à partir d'une « position relationnelle analogue ou toute proche de celle des bénévoles » (Fustier, 2002, p. 62). Nous identifions ainsi la typologie de « salariés engagés », dont nous montrons le déplacement de l'engagement bénévole vers une carrière dans la coopération internationale. Ils incarnent cette évolution du champ, se reconnaissant mutuellement légitimes par leur attachement à des fondateurs charismatiques et à des expériences transformatives d'expatriation. Ils ont été formés à la coopération internationale et utilisent un jargon et des outils qui traduisent leur expertise. Ces salariés occupent surtout les fonctions au service de la mission sociale, tandis que les fonctions supports se développent au fur et à mesure que l'organisation se structure. Quel que soit l'état de développement de l'association, le passage au salariat est un indicateur de la complexification et de la spécialisation des activités. La charge d'employeur modifie la responsabilité des gestionnaires bénévoles.

Créée en pleine période de professionnalisation, la mission du C2A est de prôner une exemplarité des pratiques. Le C2A regroupe des structures françaises agissant en partenariat avec des organisations des pays d'intervention. Ces collaborations s'inscrivent dans le prolongement des liens reprenant à la fois des codes coloniaux et des intentions

développementalistes. Il en résulte des relations partenariales qui s'établissent au nom d'une équité statutaire et d'une communauté d'intention, mais qui demeurent structurellement déséquilibrées, dans une accession unilatérale au financement et à la formation.

Pour remplir sa mission, le C2A fait la promotion de l'évaluation. Son action a été instaurée sur une méfiance vis-à-vis des institutions, qui instrumentalisent ou freinent l'action, et vis-à-vis du secteur, à l'égard de son impulsivité ou de son amateurisme. Le C2A contribue à répondre aux exigences de redevabilité des financeurs et à nourrir un mouvement de rationalisation inter ONG.

Progressivement, son rôle de pionnier peut paraître moins essentiel pour ses membres, qui sont initiés à l'évaluation et reconnus par les financeurs. A l'issue de cette partie, nous faisons l'hypothèse d'un inversement du rapport de l'association à ses organisations adhérentes. Là où, à sa création, les membres avaient besoin du C2A pour exister aux yeux des pouvoirs publics, c'est petit à petit le C2A qui a besoin de ses membres pour continuer à exister en tant qu'organisation représentative du secteur. Suite à une évaluation externe (en 2009) remettant en question son influence, le collectif a développé des modalités de travail plus coopératives et souhaite évoluer de carrefour d'organisations de coopération à réseau d'acteurs du changement.

2014, année charnière marquée par une nouvelle évaluation externe, va ouvrir une période de mutation critique. Nous concluons cette première partie en constatant qu'en 2014, alors que débute ce travail de recherche, le C2A est à un point de bascule, dans l'attente des conséquences liées au départ du directeur sur le fonctionnement de l'organisation. En proximité de l'image d'Epinal socialement véhiculée, le C2A se sent encore « assoce », alors qu'il tend déjà à devenir « mammoth ».

Dans la deuxième partie de la thèse nous présentons la méthodologie spécifique se rapportant à l'épistémologie de référence clinique psycho-sociale qui va soutenir l'étude des mécanismes de la crise sur le point de se déclencher au sein du C2A.

Partie II : Une approche clinique psychosociale.

Nous avons, dans la première partie, présenté l'objet de la recherche, en positionnant le C2A en lien avec les problématiques spécifiques de la forme associative ainsi que le contexte historique et les enjeux contemporains du secteur de la coopération internationale pour finalement expliciter son histoire et son fonctionnement au moment du démarrage de la recherche. Dans cette seconde partie, nous montrons la façon dont nous avons mené son étude, en explicitant les positions épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui ont déterminées nos observations et nos analyses. Les liens entre notre épistémologie clinique psychosociale, les concepts sur lesquels s'adosent l'analyse et la méthodologie déployée dans ce travail sont exposés à travers une relecture du « faire », hors de la considération de le faire bien ou faire mal. Nous montrons comment nous avons construit une méthodologie itérative guidée par une double préoccupation, répondre à notre question en interrogeant sans cesse la dimension clinique de notre démarche. Au moment de présenter l'épistémologie et la théorie qui ont sous-tendues la méthodologie de recherche, nous faisons le choix de rendre visible qu'elles se sont alimentées, déstabilisées, enrichies au cours du processus de recherche.

Nous commençons (chapitre 6) par aborder l'épistémologie d'une clinique psychosociale en explicitant la construction de notre question de recherche, à travers la relecture de notre parcours professionnel et en présentant les postulats constitutifs de notre démarche. Dans un second temps (chapitre 7), nous définissons les concepts utilisés pour analyser la situation observée dans ses registres institutionnels, organisationnels et groupaux et mener un travail psychosocial de visée compréhensive portant sur le processus critique. Enfin nous montrons, dans une troisième partie (chapitre 8) comment nous avons progressivement construit un travail monographique dont nous avons adapté les modalités pour mener une étude des logiques internes d'une structure sociale associative.

Chapitre 6 – Construire une clinique psychosociale.

Chaque recherche prend place à un moment particulier d'un parcours de chercheur, lui-même singulier. Cette temporalité et cette historicité sont significatives car « les liens entre autobiographie et production intellectuelle sont étroits, procèdent de la démarche même de la réflexion scientifique » (Gaulejac, Hanique, & Roche, 2012, p. 89). Ces éléments biographiques sous-jacents, implicites ou masqués, sont déterminants dans la relation entre le scientifique et son environnement. Souvent passés sous silence, ils font pourtant partie intégrante du travail scientifique du clinicien qui exige une prise de conscience des mécanismes en jeu. Aussi, ce chapitre dédié à la construction de notre clinique psychosociale commence par l'explicitation du parcours qui nous a conduit à déterminer le choix de notre objet de recherche. Nous partageons ensuite la problématisation scientifique issue de l'analyse de notre rapport à cet objet puis de la commande du C2A. Enfin nous présentons notre compréhension des postulats fondamentaux de l'épistémologie clinique psychosociale.

I – De l'expérience associative à la question de recherche.

Notre problématique de recherche s'origine dans un vécu professionnel énigmatique, générant un désir de comprendre qui a motivé une reprise d'étude. Au cours de cet itinéraire de formation continue de plusieurs années, de technicienne du secteur de la solidarité nous sommes devenues formatrice puis psychosociologue intervenante dans les organisations et avons poursuivi ce parcours en nous inscrivant en doctorat. Ce besoin d'entendement a aussi imposé des explorations tant de notre rapport au savoir que concernant nos représentations d'un monde associatif idéalisé.

a- Un vécu professionnel problématisé.

Notre rapport au phénomène associatif est subjectif, puisque impliquée dans le monde associatif depuis le lycée, ce qui était un engagement bénévole est devenu un travail salarié.

Aussi souhaitons nous expliciter ce rapport, d'abord pour rendre intelligible notre épistémophilie concernant cet objet et ensuite pour rendre compte du nécessaire travail de mise à distance que nous avons eu à mener pour travailler sur cet objet, enfin pour montrer que l'analyse de notre parcours a instruit notre étude des mécanismes identifiés.

Nous retraçons ici un parcours de professionnalisation progressive dans le secteur associatif de la solidarité : des séjours estivaux, dits chantier bénévole, ont été suivis par des missions internationales courtes (deux mois), moyennes (six mois) puis longues (plusieurs années) aux Philippines et au Liban avec des statuts de plus en plus formalisés. Pour passer de la position de bénévole à celle de professionnelle du secteur, nous avons complété notre maîtrise en médiation culturelle par un DESS en relations internationales. Nous avons alors occupé différents postes dans des associations en France, responsable de services sociaux, en charge du développement de l'expertise ou de programmes multi-pays en ONG. Ce parcours d'une quinzaine d'années nous a habitué à des tensions situées dans une dialectique siège terrain. Les tiraillements entre les fonctions supports et les fonctions opératoires dans une association sont à rapprocher de ceux existants dans le monde du travail entre les cadres et les exécutants. Cependant, des dissensions plus profondes ont émergé progressivement, tensions dont la nature diffère de celles classiquement rencontrées jusqu'alors. Ces symptômes, pensés d'abord spécifiques à l'organisation fréquentée, ont été retrouvés dans les associations intégrées par la suite. Ces organisations présentaient des symptômes identiques : turn-over incessant des équipes, arrêts maladies réguliers des dirigeants et des cadres pour cause de fatigue professionnelle, salariés exprimant de façon continue un mal-être, une insatisfaction ou de la colère, une distance grandissante entre les directions et le reste des équipes. Des échanges avec d'autres acteurs du champ de la solidarité ont confirmé que nombre d'organisations associatives de la solidarité partageaient cet état, sortes de prodromes, signes annonciateurs d'une crise aiguë. S'agissait-il du même malaise au travail que celui rencontré dans le monde marchand, ou s'apparentant à celui traversant les institutions publiques en cours de privatisation, empruntant aux deux ou ayant une dynamique spécifique ?

Dans notre parcours, nous avons collaboré plus de dix ans au sein de la même organisation, occupant différents postes et statuts au cours de plusieurs périodes. Bénévole terrain et siège, expatriée courts et moyens termes puis responsable de programmes au siège de cette ONG, nous avons assisté à l'instauration d'un malaise durable. Avec le recul des années, nous relierions la dégradation progressive du climat au sein de l'association à la préoccupation grandissante qu'elle survive à la disparition de sa fondatrice. Ses dirigeants, constatant l'entrée dans le quatrième âge de cette dernière, ont d'abord mis en place un plan de communication

concernant son décès et préparé les équipes à réagir lorsque cela se produirait. Il a aussi été décidé de nommer la fondatrice présidente d'honneur afin que la gouvernance de l'association demeure stable lorsqu'elle ne serait plus là. La pérennisation de l'association résidait enfin dans une capacité maintenue à collecter des fonds en prévision d'une moindre présence de la fondatrice dans les médias puis de son absence. Pour toucher un public plus large, moins attaché à cette figure religieuse télégénique, dont le don serait déclenché par la conviction d'une action utile, la direction de l'association a désiré communiquer différemment sur ses actions. Elle a orienté sa communication sur la valorisation des résultats de son soutien indirect aux populations plutôt que sur son action directe d'appui aux organisations de la société civile locale.

A cette époque, il est décidé d'organiser un audit pour recenser les pratiques de l'ensemble des acteurs de l'association et les faire évoluer vers plus de professionnalisme. L'objectif est aussi de soutenir une cohérence entre les activités et les nouvelles orientations de communication. Ce chantier va provoquer des conflits ouverts, par l'intermédiaire des consultants mandatés, entre direction et salariés du siège, alors que des divergences avaient déjà été exprimées concernant l'évolution de la stratégie de communication. Le conflit s'intensifiant, un grand nombre de salariés du siège quitteront l'association. Jusqu'alors, les postes au sein de l'association étaient peu nombreux : une directrice, une chargée de communication, une chargée de ressources humaines, une chargée des chantiers bénévoles et une responsable des programmes internationaux, l'ensemble de ces salariés ayant rejoint l'association suite à un contact avec la fondatrice ou après une expérience terrain pour l'association. La responsable des programmes internationaux encadre les expatriés sur plusieurs pays, principalement un coordinateur national et quelques professionnels en missions d'appui auprès d'associations locales. Salariés et expatriés n'ont pas de formation particulière en solidarité internationale. Progressivement il est exigé à l'embauche sur les postes de coordinateurs pays expatriés un diplôme de niveau bac+5 spécialisé. L'équipe siège s'étoffe aussi avec un poste supplémentaire sur la gestion des programmes internationaux et un poste sur la communication. Lorsqu'une partie de l'équipe salariée quitte l'association, suite au conflit avec la direction, celle-ci décide d'embaucher des professionnels qualifiés. La direction structure l'organigramme de l'association en la dotant d'un directeur des opérations, d'un directeur de la communication et d'une directrice des ressources humaines. Ces nouveaux directeurs sont pour deux d'entre eux en reconversion professionnelle après une carrière dans l'industrie marchande et ont pour instruction à leur embauche de constituer des équipes plus compétentes.

Notre reprise d'étude intervient quelques années après ces embauches, alors que nous désirons prendre de la distance avec cette association employeuse en crise et ces rapports violents dans lesquels nous sommes prises. La logique aurait été de nous tourner vers la gestion et le management pour pouvoir prendre la direction d'un service ou d'une structure. Cependant, intéressée par l'accompagnement de projets et de personnes, nous décidons de nous former au Collège Coopératif de Paris. C'est un module du diplôme universitaire de formateur d'adultes (DUFA) qui nous donnera l'occasion de découvrir la sociologie clinique, sous la forme d'un atelier collectif portant sur l'analyse du rapport au savoir dans l'histoire de vie. Les modalités de ce type de séminaire réflexif, calquées sur le dispositif du groupe d'implication et de recherche (GIR) en sociologie clinique, mettent au travail l'histoire subjective du participant en miroir des influences sociales et de ses héritages familiaux. Le dispositif permet d'établir des liens entre des dimensions que nous ne parvenions à aborder que juxtaposées les unes des autres. Cette expérience transformative a généré un désir de développer notre capacité à comprendre et analyser l'intrication entre psychique et social et les maillages des dimensions individuelle et collective.

Nous décidons de poursuivre notre formation en Master 2 professionnalisant sur les « théories et pratiques de l'intervention dans les organisations » (TPIO), master de sociologie clinique dispensé par le Laboratoire de Changement Sociale et Politique (LCSP) à l'Université Paris Diderot. Notre stage, nouvelle étape de ce parcours, comporte l'appui à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques (DUER) au sein d'un centre social et la sensibilisation des équipes à une relation d'aide interculturelle. Nous consacrons le rapport afférant au stage à l'identification de processus de fédération des individus à la dimension collective portée par ce centre social associatif.

Dans ce premier travail de recherche, nous avons montré certains mécanismes à l'œuvre dans une organisation associative prise entre deux identités et confrontée aux effets de la modernisation des politiques publiques. Nous avons identifié une corrélation entre professionnalisation du secteur du travail social et intégration de logiques gestionnaires nouvelles pour l'organisation. Les responsables de ce type de structures, souhaitant prouver aux bailleurs et aux partenaires les aptitudes de leurs organisations, utilisent les outils de gestion comme autant de gages de leur professionnalisme, par opposition à une approche moins rationalisée qui les apparenterait à des amateurs. Pour plaire aux financeurs, ils se mettent en devoir de leur fournir des garanties de compétences. Aussi au sein des structures associatives s'est progressivement développé en parallèle du projet pour la société un projet social opératoire, qui parfois s'y substitue. Celui-ci est minutieusement planifié et évaluable : il laisse

moins de place à l'initiative, il entre dans une logique de projet avec obligation d'obtention de résultats tangibles sur une courte durée. Les actions sont adaptées aux obligations de gestion et cette modification questionne en profondeur l'identité de l'association. Dans les structures associatives, le changement d'identité de l'organisation peut s'apparenter à une négation de l'identité de ses acteurs, puisque dans les représentations de ces derniers, il existe une correspondance entre l'identité personnelle et celle de l'organisation.

Suivant cette logique gestionnaire, chacun devient responsable individuellement de l'atteinte d'objectifs fixés. Il en résulte un morcellement des tâches puis du sens de l'action, et une érosion du lien social dans un système qui place l'humain et les relations au cœur de ce qui unit. Face à cette individualisation des tâches et à une prescription qui fige l'activité, l'imaginaire unificateur se délite : « l'imaginaire collectif » est supplanté par les imaginaires secondaires ou individuels des acteurs. L'imaginaire est ici entendu comme le regroupement des représentations, ainsi que des images, fantasmes, ressemblances et significations. Il permet au sujet de se donner une unité cohérente, qui est un leurre mais permet de mettre en sens le réel et par là de créer (Giust-Desprairies ; Enriquez). L'unité résulte de la mise en commun implicite de ces imaginaires autour d'un scénario partagé, que Giust-Desprairies nomme « imaginaire collectif ». Des mécanismes de résistance à l'effondrement de « l'imaginaire collectif » empêchent de considérer l'activité, ses fondamentaux et l'organisation. Parmi eux, il semble que la non remise en cause des règles de gestion fait réassurance face aux incertitudes engendrées par ces évolutions. Celles-ci, consciemment ou non, imposeront à l'avenir un nouvel alignement de ces règles de gestion.

L'analyse des évolutions de cette organisation a conduit à confirmer un lien pressenti entre le développement de l'utilisation d'outils de gestion et la crise de sens de l'activité pour les acteurs de l'association. Les résultats de cette recherche ont trouvé appui sur les interrogations issues de nos expériences professionnelles précédentes. Les situations observées sont venues faire écho avec celles vécues antérieurement et cette résonance a favorisé une relecture de nos positions préalablement occupées et conforté nos hypothèses de recherche. La mise en rapport des conflits au sein de ce centre social associatif avec l'évolution de son mode de gestion nous a permis d'étayer ce qui s'apparentait jusque-là à des intuitions empiriques et profanes : celle d'un changement de modèle gestionnaire au sein des organisations associatives, et celle d'un tiraillement des imaginaires des acteurs en lien avec ce changement. L'inscription en doctorat a été motivée par le désir d'affiner la compréhension des mécanismes dévoilés dans cette recherche initiale pour étudier les causes et les conséquences de l'évolution des modalités de gestion et d'organisation du travail dans une structure associative. L'analyse des réactions des

acteurs de ces organisations face à ces évolutions gestionnaires a pour visée l'identification de processus individuels et collectifs, psychiques et sociaux permettant d'intervenir sur ces crises.

b- La déconstruction du rapport à l'objet association.

Pour mener ce travail, compte tenu de notre proximité avec notre sujet de recherche, nous ne pouvions nous saisir de l'objet association sans interroger notre rapport au monde associatif, devenu progressivement notre secteur professionnel. Nous rendons compte ici de ce travail de déconstruction, motivé par le constat « nous n'avions pas choisi cet objet par hasard et aurions à opérer un important travail de désenchantement émotionnel » (Gaulejac et al., 2012, p. 326).

La forme associative est pour nous une forme naturalisée, si intégrée et normalisée que nous en omettant qu'elle est un construit investi de significations sociales et subjectives. Comprendre ce que recouvre ce type d'organisation demande de documenter son apparition et son évolution historique, objet de la première partie de ce travail. Etudier le rapport des salariés aux logiques associatives requiert tout autant de travailler sur notre relation personnelle à ce secteur d'activité. Cette déconstruction de notre rapport à l'objet étudié, soutenue par la conscience que le chercheur travaille « avec ce qu'il est, ses ressources, ses connaissances, son histoire propre, ses motivations à comprendre, ses résistances » (Gaulejac et al., 2012, p. 326) et en s'en distançant, opère une prise de recul et devient source d'enseignement sur les ressorts de l'investissement subjectif des acteurs de ce secteur.

Notre expérience de la vie associative l'apparente à la fois à un lieu et à un espace d'investissement du quotidien. Dès l'adolescence, nos activités, limitrophes des cercles familiaux ou scolaires, se placent sous l'égide du monde associatif, activité physique à travers l'association sportive du lycée, pratique religieuse au sein d'un mouvement charismatique de jeunesse, pratique militante dans la lutte contre le VIH sida. Le format associatif est assez systématiquement celui qui encadre nos participations à des mouvements collectifs. Facile à mettre en place, il formalise une initiative de groupe sans grande complication administrative et est accessible aux plus jeunes. Il s'en trouve banalisé. Nos participations associatives sont de différents ordres, physique, spirituelle, politique, ludiques, qui souvent se mêlent. Elles ont en commun la centralité de la dimension plaisir, l'association, et le groupe à travers elle, étant un environnement capacitant, accueillant les personnes et les intégrant dans des dynamiques de partage, de créativité, de développement d'idées. Pour nous, adolescente plutôt réservée au sein

d'une fratrie nombreuse, prendre part à la vie associative permet d'investir une autre place, hors des déterminations familiales, de faire entendre des idées, de déployer un leadership. Elle est un espace de liberté et de réinvention de soi, au sein duquel les responsabilités qui nous sont confiées paraissent conséquentes, inenvisageables ailleurs. Nos expériences associatives variées représentent des étapes dans une ouverture au monde, dans une prise de confiance en soi allant de pair avec une montée en responsabilité au sein des projets ou des associations.

Notre implication dans le tissu associatif est importante au cours de notre période d'adolescence et notre vie de jeune adulte. Nous délaissons progressivement la dimension religieuse pour nous engager dans des activités de lien social, à travers l'adhésion à une association de quartier et une association de solidarité internationale. Nous rencontrons cette dernière par l'intermédiaire d'une amie de la famille qui suggère que nous participions à un chantier estival de bénévoles pour occuper nos longs congés d'été étudiantins. L'association Asmae, fondée par Sœur Emmanuelle, propose en effet à des bénévoles de partir un mois prendre part aux activités de partenaires locaux. Nous faisons une première expérience au Liban, à la fin des années 90, alors que le pays est encore en transition entre la période de guerre civile et l'instauration d'une paix fragile. Le chantier consiste à réhabiliter un lieu de vie collective qui sera utilisé pour faire vivre ensemble des jeunes libanais de confessions différentes et retisser du lien entre les communautés. Les travaux de réhabilitation donnent une occasion de vivre avec des jeunes du même âge, dont le quotidien a jusque-là eu pour contexte la guerre. L'expérience est dense, intense. Elle nous donne une autre perception de l'ailleurs, à travers un accès aux affects, et diffère, en cela, des voyages touristiques effectués jusqu'alors, centrés sur la découverte de monuments et de géographie de pays expérimentés en extériorité. Nous renouvelons l'expérience l'année suivante en partant aux Philippines. Lors du week-end de sélection et de préparation au départ, un chantier est présenté dans son caractère exceptionnel. Il s'agit de passer un mois dans une communauté indigène, difficile d'accès et isolée dans les montagnes du nord du pays. Ce chantier est une première étape dans la mise en place d'un partenariat et les bénévoles ont pour mission de mieux saisir le mode de vie de cette population et de rendre compte après leur séjour de leurs observations ainsi que de pistes de travail communes pour les deux associations. Les bénévoles seront sélectionnés sur leur capacité à vivre un mode de vie communautaire dans des conditions spartiates, sans électricité ni toilettes, dans un village accessible après une journée de marche. Ils s'engagent aussi en prenant part à ce chantier à rester en lien avec l'association par la suite. Ce séjour marque une étape dans notre parcours, à la fois dans notre rapport au lointain et dans notre engagement au sein de l'association. Il incarne l'expérience anthropologique fantasmée de l'étranger vivant au

cœur d'une tribu. Nos compagnons de voyage auront des difficultés à supporter le quotidien alors que nous nous y épanouirons. Nous serons la seule des quatre participants à rester en lien avec l'association au retour de voyage. Lorsque nous formulerons, l'été suivant, le désir de repartir au même endroit, il nous sera proposé de partir plusieurs mois dans la même tribu, en binôme, pour approfondir le partenariat. Ce sera notre première expérience semi-professionnelle, qui sera suivie d'une mission plus longue en solitaire à l'issue de l'obtention de notre diplôme universitaire de maîtrise. Nous suivrons ainsi pendant cinq années, à travers des séjours plus ou moins longs, l'évolution du partenariat entre Asmae et l'association locale philippine, du premier séjour exploratoire au dernier évaluatif. Cette implication progressive aux Philippines ira de pair avec un engagement au sein de l'association en France, et la fréquentation de Sœur Emmanuelle, fondatrice devenant une figure identificatoire. A l'issue de ces différentes missions, nous décidons de chercher un poste à l'étranger dans la solidarité internationale et interrogeons la responsable des ressources humaines d'Asmae sur la possibilité de prendre un poste de coordinatrice nationale d'un des pays dans lesquels l'association est présente. Il nous manque un diplôme pour cela, les profils de poste requérant dorénavant des candidats diplômés d'un niveau master (bac+5) alors que nous avons un niveau maîtrise (bac+4). Nous reprenons donc nos études pour une année, afin d'obtenir un master en relations internationales et solidarité et prenons un poste de coordination de programmes au Liban.

Notre parcours retrace une période charnière pour le monde associatif de la solidarité internationale. Il permet d'observer un changement dans son fonctionnement, au travers de l'évolution des modalités de recrutement. Intégrant initialement des individus néophytes et les formant progressivement, les critères de sélection changent ensuite pour faire prévaloir une compétence diplômée, primant sur la connaissance de l'organisation et l'expérience de terrain.

Le récit de notre entrée dans le secteur de la coopération internationale est aussi celui d'une étape de transition personnelle, alors que l'entrée dans la vie adulte met le sujet face à des choix toujours en lien avec le projet parental. Cette notion se définit comme « l'expression des désirs conscients et non manifestes des géniteurs sur leur progéniture, mais également un projet social porteur des aspirations du milieu familial et culturel, aspirations conditionnées par le contexte social qui favorise ou empêche leur réalisation » (Gaulejac, 2016, p. 55). En nous engageant dans le secteur de la solidarité internationale, nous avons l'impression de prendre une direction professionnelle insolite et audacieuse, comparée à la vie bourgeoise de parents médecins installés dans une banlieue parisienne aisée. Nous partons à l'aventure, dans des contextes instables qui nous feront vivre plusieurs épisodes de conflits. Loin de susciter des tensions ou des craintes, nos départs en mission sont toujours valorisés familialement, soutien

qui nous étonne compte tenu de nos convictions politiques divergentes car nos départs sont sous-tendus par la motivation de rééquilibrer la répartition du pouvoir en faveur des plus faibles.

En travaillant sur notre histoire de vie à travers le groupe d'implication et de recherche sur les trajectoires familiales et rapport au savoir, nous prenons conscience de la transmission de valeurs d'un milieu social plus aristocratique que bourgeois et d'un projet plus reproducteur qu'original. Nous identifions d'abord des éléments de liaison entre nos engagements et les valeurs familiales. Notre implication dans la solidarité internationale peut aux yeux parentaux coïncider avec leurs convictions religieuses, symbolisées par la figure de Sœur Emmanuelle, alliées à leur vocation de soignants, engagés pour le mieux-être de son prochain. Le rapport au lointain s'inscrit quant à lui en continuité des histoires grand-parentales de migration ou d'expatriation. Nous constatons aussi un engagement parental fort et valorisé dans la vie communautaire, que nous avons reproduit en nous impliquant très jeunes dans des mouvements associatifs.

Notre orientation progressivement professionnalisante représente un compromis identificatoire entre le projet parental transmis et notre autonomisation de ce modèle, au point que nous en venons à questionner la dimension réellement personnelle de ce projet et son caractère émancipateur ou reproducteur d'habitude de classe. Notre milieu d'origine assigne une place particulière aux femmes et notre projet professionnel propose une adaptation de nos envies dont les modalités sont compatibles avec les injonctions d'une classe sociale. Reprenant les marqueurs des milieux aristocratiques et grands bourgeois, notre métier apparaît comme une version modernisée du devoir des femmes des milieux aisés d'investir une occupation caritative. Elle se couple à une pratique répandue depuis le XIX^{ème} siècle dans ces milieux d'éduquer les jeunes gens à travers le voyage et de leur proposer un engagement « exutoire à l'oisiveté des jeunes gens en attente de carrière » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 77).

Les activités de cette militante qui se pense volontaire et aventurière, correspondent à celles attendues d'une jeune femme de milieu social aisé d'exercer une activité du « care », selon une modalité financièrement désintéressée. Cette voie permet la « formation de compromis entre l'injonction » sociale « de rester à la place (...) convenable pour une femme, et (notre) propre désir d'autonomie » (Gaulejac et al., 2013, p. 156). Travailler dans une association au service de l'enfance défavorisée revient schématiquement à faire des bonnes œuvres en évitant « toute compétition sur un terrain traditionnellement et familialement masculin » (Gaulejac et al., 2013, p. 156). Ce rôle se rapproche de celui de médecin au grand cœur et répète à sa façon le modèle maternel qui a concilié activité professionnelle et maternité en restant dans le rôle de l'épouse du docteur, valorisant les qualités féminines traditionnelles.

Que la démarche résulte d'un compromis et d'une certaine forme de reproduction ne retire rien de la dimension émancipatrice de notre expérience associative. Celle-ci nous a extrait de notre milieu social d'origine et amené à expérimenter des modalités de gouvernement d'un collectif et d'adhésion à une cause commune. Si nous reconnaissons que notre engagement est lié à un compromis identitaire, la cause au nom de laquelle nous pensions agir s'en trouve-t-elle déforçer en apparaissant comme un moyen et moins comme une finalité universalisante ? Porter un regard critique de chercheuse sur le phénomène associatif provoque en nous une résistance qui mêlent l'inquiétude de désenchanter un idéal à la crainte de nuire à un espace constitutif de notre identité. Notre capacité d'analyse se heurte à notre désir de préserver une certaine idéalité (démocratie, altruisme, justice sociale) du monde associatif, nécessaire utopie pour bâtir une société plus équilibrée. Enquêter sur le monde associatif pourrait en révéler sa part moins louable et s'inscrire finalement, en dévoilant son aspect leurrant, à l'encontre du « projet critique de changement social » (Gaulejac et al., 2013, p. 159) qui anime notre implication dans la sociologie clinique et dans le secteur associatif de la solidarité.

Cette recherche doctorale a été plus longue que prévue, sans doute le temps d'opérer cette mise à distance de l'objet association. Sa durée nous paraît aussi rétrospectivement nécessaire pour construire une démarche de recherche en sciences sociales clinique, à visée compréhensive. Il nous tient à cœur de rendre compte à cet endroit de la thèse de la complexité de la construction d'une relation entre les activités de praticienne et de chercheuse en espérant que notre travail contribue à étayer un argumentaire et des moyens en faveur de l'interpénétration de ces univers, académique et pratique.

La durée de cette recherche a été rendue incompressible par la conciliation des obligations professionnelles, familiales et formatives. La mise en place d'une CIFRE, donnant accès au terrain et présenté dans ses implications en introduction de ce travail, a répondu à notre besoin de maintenir une activité professionnelle compatible avec la recherche. Notre parcours doctoral, au-delà de ces conditions matérielles, a surtout été celui d'une déformation professionnelle et personnel. Il revêt en cela l'aspect d'un lent cheminement, pas uniquement temporel, consistant à désapprendre les réflexes des métiers et les justifications des places précédemment endossés. Il est ensuite reconstruction sensée d'une identité à partir des précédentes déjà multiples à travers l'élaboration d'une position différente, théorique et pas seulement empirique, plus critique que militante. La démarche doctorale est aussi en elle-même une épreuve que s'impose la chercheuse, réalisant progressivement que s'engager dans ce travail questionne sa place et nécessite une remise en question de son rapport au savoir et de sa

compréhension des rôles. La mise en écriture dans la thèse est un travail rétrospectif sur ce temps formatif. La chercheuse du début de cette recherche est hésitante, se référant à une épistémologie dogmatique pour se rassurer sur la viabilité des dispositifs qu'elle propose. Enoncer ce parcours dans la thèse revêt un caractère intime et néanmoins essentiel pour expliciter le travail d'émancipation du modèle fantasmé du sachant et l'autorisation à penser qui ont été nécessaires pour mener notre recherche.

Initiée à la clinique en science sociale au cours de notre reprise d'étude, notre apprentissage, via la formation continue, ne repose pas sur un socle universitaire initial généraliste en sociologie et en psychologie. L'explicitation de notre clinique psychosociale nous demande de disséquer des raisonnements posés comme des allants de soi, du fait d'une évidente adéquation entre l'épistémologie clinique et nos conceptions. Notre corpus théorique résulte d'affinités électives avec des auteurs, dont les analyses retiennent notre attention par l'éclairage qu'ils apportent aux situations que nous rencontrons ou avons rencontré. Notre travail de recherche bénéficie de cette curiosité non bridée autant qu'il est rendu laborieux par une connaissance lacunaire des auteurs et de leurs ancrages au sein de courants scientifiques. L'épistémologie multi-référentielle de la clinique psychosociale autorise à jongler entre les disciplines pour renseigner les différents registres d'un objet ou d'un phénomène. Cette liberté fait écho à une modalité d'aborder la connaissance, à nouveau compromis visant à atténuer les « conflits apparus entre notre désir de connaissance et l'intériorisation d'interdits anciens » (Gaulejac et al., 2013, p. 152). Nous nous heurtons à l'assignation de la place de la femme, cultivée, éduquée mais dont l'ambition professionnelle ne doit pas surpasser sa fonction maternante. La reprise d'étude est un désir d'émancipation, acceptable à nos yeux et à ceux de nos proches dans la flexibilité de disposer d'un agenda compatible avec le maternage. Notre démarche est tramée de cette ambivalence profonde, qui s'exprime par le choix d'une directrice de thèse figure de la femme savante correspondant dans la sociologie féministe à la « sorcière », femme indépendante et affirmée, et d'un sujet qui traite entre autres du pouvoir et de sa répartition. Pourtant notre approche de la connaissance demeure longtemps d'abord fondée sur l'observation, le ressenti, le vécu, primauté de la sensibilité féminine qui autorise ensuite une théorisation de la pratique. En ce sens, notre posture de chercheuse ne peut se dissocier de celle de l'intervenante. Elle est irrémédiablement marquée par ce parcours initial genrée de praticienne, accompagnant des personnes ou des structures dans la consolidation de leur projet. Dans le secteur de la solidarité, les organisations revendiquent de développer une activité en réponse à l'expression d'un besoin, voire d'une demande, de l'autre. Formée par cette maxime, nous avons appris à soutenir le sujet, qu'il s'agisse de vie de quartier, de projet individuel ou

d'évolution dans les organisations, en partant de l'endroit de ses questionnements, dans une posture intermédiaire, préparatoire à celle du clinicien.

De la recherche initialement pensée à celle réellement mise en œuvre s'est opéré un cheminement. Le prévu s'est heurté au réel nous amenant à modifier notre méthodologie au fil des confrontations avec le terrain. Une première interrogation porte sur le projet d'origine : Comment avons-nous pensé mener cette recherche à ses débuts, pourquoi l'avons-nous conçu ainsi ? La reconstitution du parcours de recherche révèle les aménagements avec l'approche théorique et méthodologique initiale. Questionner le projet d'origine amène à penser le contexte de la recherche, c'est à dire l'ensemble de circonstances qui ont conduit à cette recherche et qui ont influencé sa mise en œuvre. Nous constatons dans cet après coup qu'en cherchant à répondre à notre question de recherche, nous avons fait des détours par rapport à notre intention initiale. Confronté à l'imprévu des situations, nous avons bricolé avec notre méthode, développant des aménagements, que Becker nomme « les ficelles du métier », « un truc qui vous aide à résoudre un problème » (Becker, 2013, p. 23). Nos ficelles n'ont pas été élaborées en tant que des manières correctes de procéder mais en ce qu'elles pouvaient suggérer des façons de faire répondant à une difficulté imprévue, nécessaire dégageant de la prescription pour aborder l'inconnu. « La rencontre avec le réel (...) conduit les sujets à mettre en œuvre des trucs, des ficelles, des astuces, des formes d'habileté relevant d'un exercice particulier de l'intelligence qui passe le plus souvent inaperçu, et devient même parfois prétexte à disqualification » (Dejours & Gernet, 2012, p. 77). L'inventivité se déploie principalement dans la confrontation aux contrariétés que le réel impose au prévu et par l'implication subjective dans la tâche. « Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire et d'habiletés originaux, puisqu'il est requis précisément là où le savoir conventionnel et la technique s'avèrent insuffisants ou défaillants pour assurer la maîtrise du procès de travail » (Dejours & Gernet, 2012, p. 76). Aussi comme Dejours parle de Travail Vivant, nous utilisons le terme de Recherche Vivante, en reconnaissant la différence entre le dispositif pensé, imaginé et sa confrontation au réel. Cette discordance oblige à faire évoluer la méthodologie, la méthode d'analyse ou la façon dont on considère ce qu'est un matériau. Ainsi tel dispositif, que le chercheur à l'habitude d'employer, sera mis de côté devant son incapacité, dans cette situation, à interagir cliniquement avec ses interlocuteurs. Tel entretien, initialement pensé comme purement administratif, sera finalement un déclencheur dans la compréhension d'un mécanisme spécifique. Nous avons eu besoin de temps pour entendre dans les entretiens et les situations observées, ce qui se dit et la signification de ce qui n'est pas dit, pour détacher le discours du rôle assigné à l'interlocuteur, en particulier pour admettre nos mécanismes de défense face à une direction que nous avons

longtemps abordée au travers du filtre de l'anxiété réactivée des rapports conflictuels vécus dans nos précédents emplois. L'analyse de la place de directeur a pris une orientation compréhensive une fois partie du terrain, à distance du tumulte de la crise et sécurisée par l'abolition de notre position hiérarchique de salariée.

c- L'analyse de la commande.

Cette évolution de notre considération pour le C2A renvoie à la question centrale de l'observation, entre distance et implication. Elle nous pousse à relire notre arrivée au C2A en termes d'entrée sur le terrain et met à jour des tensions entre les places de praticienne et de chercheure, d'interne et d'externe à l'organisation. Partant du principe que « pour atteindre la différence, l'autre, l'étranger qu'il prétend chercher, il faut que le chercheur passe par la reconnaissance de ce qu'il est dans sa recherche » (Gaulejac et al., 2013, p. 124), nous faisons l'hypothèse que l'analyse de la confusion ressentie concernant notre place renseignera des dynamiques à l'œuvre dans l'organisation et que « le fait d'être touchée de si près par ce sujet n'est pas un obstacle épistémologique mais un aspect à mobiliser dans la construction de (notre) objet d'étude » (Gaulejac et al., 2013, p. 135).

Notre présence n'étant ni anodine ni escamotable, le travail sur notre implication, mobilisant la chercheure pour saisir les mécanismes sociaux révélés par les rôles convoqués dans nos interactions, est un mécanisme de dégageant modifiant le rapport à la situation. L'analyse ouvre deux perspectives; d'une part « la reconnaissance de ce qui du sujet ou du groupe participe de l'édification d'un univers qu'il croit subir et la reconnaissance qu'il pourrait y être pour quelque chose dans ce qu'il endure » et d'autre part « l'identification des constructions sociales dans leur logique et de la façon dont celle-ci modèle les objets d'investissement, constructions sociales qui sont le plus souvent assimilés aux évidences et aux opinions portées sur elles » (Giust-Desprairies, 2004, p. 114).

Notre démarche introspective repose sur le postulat que « ce n'est pas l'étude du sujet mais celle de l'observateur qui nous donne accès à l'essence de la situation d'observation » (Devereux, 2012, p. 9). Pour autant, l'observateur ne peut être considéré seul ou simplement dans son intersubjectivité. « L'implication doit être appréhendée au regard du système social au sein duquel elle prend place » (Amado, 2016, p. 387). L'enjeu est de s'appuyer sur l'analyse de l'implication pour dégager des éléments du système d'acteurs, l'analyse de l'implication devant rester un moyen et non « devenir une finalité. Le sociologue clinicien travaille avec le transfert, et non pour le transfert » (Gaulejac et al., 2012, p. 366).

Convaincue des apports de travailler nos implications, nous cherchons alors comment procéder, et « les témoignages sont plus discrets » « sur les façons de mener cette analyse » (Gaulejac et al., 2012, p. 366). Nous choisissons d'opérer en considérant les identités activées par des situations relationnelles vécues au sein de l'association, tout en dissociant implication et identité. L'identité est constituée de ce que le sujet porte de son histoire et qui le définit. L'implication est la façon dont ces multiples facettes du sujet sont rejouées dans les interactions d'une situation. Elle se compose de projections que les sujets font l'un sur l'autre, de ce méandre de transferts et de contre-transferts dont les protagonistes d'une scène n'ont souvent pas ou peu conscience. Nous prenons pour définition de l'implication l'ensemble de toutes les relations subjectives liant un chercheur à son objet de recherche (Avron). Cette conception étendue de l'implication oblige à renoncer à un relevé exhaustif pour s'intéresser, dans l'après coup, à des événements saillants.

Dès nos premiers contacts avec le C2A, les équipiers affectés au programme Kaléidoscope sont nos interlocuteurs privilégiés. Ils nous décrivent et nous font vivre l'équipe comme une famille soudée, à laquelle nous nous sentons rattachée, notre profil professionnel, comme nous venons de le présenter, étant très proche de celui des salariés de l'équipe technique, avec une proximité d'âge, d'origine sociale, des expériences d'expatriation et un cursus universitaire long. Nous partageons avec eux un parcours de volontaires de terrain poursuivi aux sièges d'ONG et formée aux méthodologies de gestion de projet. Leurs travaux ont contribué à la professionnalisation des acteurs du secteur, y compris la nôtre. La similitude la plus frappante se joue avec la salariée avec laquelle nous partageons notre bureau. Assise l'une en face de l'autre au quotidien, nous sommes presque en miroir, jusqu'au nombre d'enfants et certains pays d'expatriation et amis en commun.

Encore récente dans l'organisation, nous percevons une équipe unifiée, selon l'image véhiculée par les équipiers du Kaléidoscope. Une reconnaissance mutuelle permet d'abolir les distances rapidement. Pourtant cette intimité promptement établie contraste avec des difficultés matérielles répétées pendant plusieurs mois. La direction estime ainsi qu'il n'est pas opportun que nous ayons accès au « commun », le fichier informatique partagé par tous les collaborateurs. La gestionnaire nous informe qu'il nous faudra utiliser notre ordinateur personnel pour éviter à l'organisation d'investir dans un logiciel ou du matériel. Le même raisonnement s'applique à la création d'une adresse mail. Ainsi alors que certains chargés de mission encouragent énergiquement notre participation à la vie de l'organisation, nous interprétons cette accumulation de blocages comme autant de signes d'une certaine hostilité d'une autre partie de l'équipe à notre présence. Cette réticence à nous intégrer apparaît plus

nettement encore au cours d'un épisode particulier. En poste depuis plusieurs mois, nous apprenons l'organisation d'une formation d'équipe à la communication non-violente, lors d'une discussion avec notre coéquipière concernant notre planning de présence alternée pour les semaines à venir. Elle s'étonne que nous n'ayons pas prévu de participer à ce temps collectif et nous réalisons que nous n'avons pas été invitée à participer. Jugeant délicat de prendre part à une formation à laquelle nous n'avons pas été officiellement conviée, nous sollicitons un entretien auprès du directeur qui nous explique qu'il nous a oublié du fait de notre statut hybride et que notre présence nécessiterait une modification du contrat du consultant à la veille de la formation. Cet entretien sera l'occasion pour le directeur de qualifier notre intégration " *d'insuffisante du fait d'un manque de volonté affichée* " de notre part. Cette remarque déclenchera chez nous une vive réaction, arguant que notre contractualisation en CDD sur trois années nous attribue de facto un statut de membre de l'équipe. Nous n'assisterons pas à cette formation dont le thème résonne étrangement avec la violence de l'exclusion.

Si l'épisode ne gage en rien d'une omission volontaire, il est révélateur et donne une signification symbolique à la suite d'incidents précédents. Ces blocages s'ils sont remarquables ne disent rien de leurs motifs. Ils dévoilent des attitudes très clivées concernant notre présence et donnent à voir un décalage entre l'affirmation d'une équipe unie à laquelle l'identification est pour nous un allant de soi et l'apparition d'une équipe protéiforme dans sa façon de nous accueillir. Les réactions à notre présence répartie l'équipe en sous-groupes, laissant présager au moins deux unités signifiantes au sein de cette petite équipe. Cette dualité alimentera l'identification de typologies d'acteurs, celle des « salariés engagés » et des « salariés fonctions support ». L'hypothèse corrélée à l'identification de ces deux groupes est que ceux-ci n'ont pas le même degré de sensibilité à la problématique soulevée par notre recherche concernant le rapport entre activité associative et logique de gestion. Elle montre aussi une illusion groupale effective au sein du groupe des « salariés engagés » concernant l'unité de l'équipe et sa puissance.

Le mouvement d'attraction répulsion de l'équipe à notre égard fait écho à notre tiraillement entre le désir d'acquiescer la confiance des membres de l'équipe et une résistance à être équipière. Nous nous surprenons à parler du programme Kaléidoscope et du C2A en tant que " *leur* " programme et " *leur* " organisation alors même que nous militons pour une reconnaissance de notre statut de salariée. Cette résistance est justifiée pour maintenir une extériorité gage d'une meilleure observation. « Cette place – somme toute assez sécurisante – du chercheur effacé et en retrait » (Gaulejac et al., 2012, p. 245) évite de perdre la capacité de recul et de dénaturer les relations étudiées. La problématique de l'influence de l'observateur sur

le processus de groupe pose la question cruciale de la distanciation et de l'immersion. « L'immersion dans le groupe, l'identification effective au processus de groupe, permet une compréhension empathique, le fait de rester neutre et en dehors du groupe autorise le regard objectif du scientifique mais renvoie l'observateur à la périphérie du groupe » (Rémi Hess & Weigand, 2006, p. 38). Entre ses deux positions radicales se situent une multitude de positionnements, qui questionnés en permanence par le réel des situations, provoquent « une déstabilisation du chercheur » (Rémi Hess & Weigand, 2006, p. 38).

En sus du questionnement épistémologique qu'incarnent nos réactions, celles-ci sont la traduction d'une lutte pour ne pas nous intégrer tout à fait, révélant l'intranquillité que génère en nous la situation de cette organisation. Les premières scènes vécues renvoient à une instabilité globale, que les acteurs vivent au travers d'évènements ponctuels. « Prisonnier de leur routine quotidienne » (Rémi Hess & Weigand, 2006, p. 39), ils en perçoivent difficilement la nature systémique, alors qu'observé en semi extériorité du C2A, le cumul des tensions esquisse une organisation à fleur de crise, dont nous redoutons la tourmente. Arrivée à un moment de changement structurel dans l'organisation, nous assistons dès notre arrivée à une scène qui nous paralyse, repas de départ du directeur et d'annonce du choix du remplaçant, choix désapprouvé par l'équipe. L'ensemble fait écho à des scènes vécues dans d'autres organisations. Nous percevons la douleur de l'investissement déçu des salariés dans leur structure associative employeuse, investissement qui a été le nôtre ailleurs et qu'il a été douloureux de défaire. Nous nous accrochons à ce rôle de chercheuse comme si tenir ce rôle aller permettre de désactiver les autres identités dans ce lieu, misant sur une fonction de chercheuse qui limiterait l'investissement subjectif dans l'organisation. Le maintien d'une distance ferait office de défense, organisant notre protection, pour dorénavant ne plus être actrice mais spectatrice de ces événements, afin d'en saisir les mécanismes et de ne surtout pas revivre le malaise insupportable du vécu de crise. Ce ressenti nous amène à faire l'hypothèse d'une organisation aux prises avec un phénomène de transformation critique.

Ce mécanisme de protection est contrecarré par la fonction d'accompagnement d'expérimentation confiée au sein du programme Kaléidoscope, commune à tous les salariés affectés au programme. Le C2A n'ayant pas les moyens d'un observateur uniquement externe, tous les membres de l'équipe programme doivent s'investir au niveau individuel et collectif, en mettant " *les mains dans le cambouis* ", à la fois dans l'opérationnel et dans sa théorisation. Accompagner ces expérimentations consiste à travailler avec les équipes projets des organisations participantes sur un dispositif de suivi-évaluation adapté, dont la mise en œuvre passe par l'animation d'ateliers collectifs en France ou à l'étranger. Le programme de

recherche-action établit que chaque membre de l'équipe programme parte plusieurs fois en mission et que la méthode de suivi s'élabore par confrontation aux réalités des terrains. Ces courts séjours s'inscrivent directement dans la logique des missions humanitaires, au cours desquelles le missionnaire doit être très opérationnel et improviser en fonction de contextes spécifiques et hétérogènes. Cette façon de construire la méthode fera la preuve qu'elle émerge des modalités de faire du terrain, au lieu de s'imposer aux praticiens en les obligeant à adapter leur manière de procéder. En cela, elle prend le contrepied des outils du type Cadre Logique critiqués pour leur caractère injonctif, et de fonctions support devenues prescriptives, éloignées des réalités du terrain et du sens de l'action. Cette préoccupation méthodologique permet aux membres de l'équipe programme de se faire reconnaître dans leur identité de praticiens de terrain, alors qu'ils déplorent d'être souvent renvoyés à leur fonction de théoriciens " *coupeurs de cheveux en quatre* ". Dans une logique critique similaire à celle des équipes terrain vis-à-vis de la position en deuxième ligne des salariés des sièges, notre déplacement vers la recherche peut être comprise comme un mouvement de repli face à la complexité du secteur. Quitter la solidarité pour la recherche prolonge le mouvement d'une fuite du terrain pour se réfugier au siège d'une ONG. Investir la fonction opérationnelle de la mission d'accompagnement permet de faire la preuve d'un aguerrissement par le terrain et de gagner un statut de pair, essentiel pour établir un lien de confiance et de reconnaissance au sein de l'équipe du C2A. Elle met en exergue le caractère normatif du passage par le terrain pour le groupe « salariés engagés » et dévoile que l'appartenance à ce groupe, dans la démonstration que nous souhaitons en faire, est constitutive de notre identité et toujours opérante.

L'équipe programme du Kaléidoscope a été étayée par l'embauche de trois intervenants semi internalisés, deux consultants et une chercheuse, dont la plus-value est en partie assimilée à l'expertise attendue classiquement par l'organisation. Le C2A met en lien des ONG avec des consultants dont la fonction est de produire un rapport aux recommandations directement exploitables. Nous comprenons ainsi la demande du directeur que notre activité produise " *quelque chose au fur et à mesure, et pas juste une thèse à la fin* " et entrevoyons comme réponse une hyper efficacité de notre accompagnement technique compensatrice d'un investissement de l'organisation potentiellement à perte dans une recherche aux résultats incertains.

Se conformer aux attentes de l'organisation de produire des résultats tangibles autorise surtout un contournement de l'étude des processus. Nous formulons régulièrement au cours de cette période notre inquiétude de " *désenchanter le secteur* " en mettant en visibilité les mécanismes de fonctionnement de la solidarité internationale. Un risque est de dévoiler l'envers

de l'utopie associative en révélant que les relations au sein du monde associatif résultent d'interactions motivées par des intérêts individuels et des enjeux de pouvoir. La cause sublimée serait révélée dans sa fonction leurrante, ce qui s'apparente pour nous à commettre un sacrilège. Mener cette recherche revient à braver l'interdit de désacralisation de la dimension collective de l'association.

Cette période immersive est ainsi marquée par une double impossibilité, celle d'être chercheuse pour ne pas abimer l'objet association et celle d'être praticienne par crainte de souffrir à nouveau d'un investissement déçu. Cette impuissance va être remise en mouvement par la colère, réaction générée par les propos du directeur, à l'issue de cette période d'immersion. Celui-ci nous suggère d'orienter notre recherche sur une étude comparative au niveau européen des pratiques évaluatives de la coopération internationale. Cette proposition, à l'opposé de la dimension processuelle et microsociale de notre épistémologie que nous lui avons pourtant longuement présentée, traduit-elle une absence de compréhension de notre approche clinique ou une tentative de faire porter la recherche sur un autre objet que l'organisation. Irrecevable, cette proposition nous fait l'impression d'un détournement de l'enquête qualitative pour une analyse quantitative, centrée sur la production de résultats chiffrés. L'orientation de la recherche vers une visibilité des résultats plus que sur la qualité de l'activité, composante caractéristique des logiques de gestion néolibérale, donne un sens de lecture des réformes en cours dans l'organisation et confirme notre hypothèse de la participation de l'implantation de ces logiques dans les perturbations à l'œuvre dans le secteur associatif.

La réactivation de notre colère de militante génère une défiance vis-à-vis de la direction et de ses intentions, dans un rapport de force qui nous empêchent un positionnement en alliance. Le directeur, diabolisé, devient l'agent actif de la destruction de l'organisation. Nous interprétons chacun de ses actes comme révélateurs d'une intention malveillante. Comment se positionner dans une visée compréhensive si celle-ci porte systématiquement un jugement négatif sur un des acteurs, en nous référant à une réflexion de Devereux concernant l'ethnologue étudiant une population qu'il n'apprécie pas et pour laquelle il lui faut « découvrir quelque aspect attrayant au groupe qu'il est obligé d'étudier, en éprouvant la situation dans laquelle il se trouve comme un défi de sa capacité d'aimer et de sublimer » (Devereux, 2012, p. 302). Comprendre cette stigmatisation exagérée du directeur le montre en mauvais objet de la situation, il se retrouve bouc émissaire. Cette détestation nous amène à interroger notre capacité à comprendre la charge d'une direction, l'unique fonction non exercée dans une association, et à questionner aussi notre empathie spontanée pour les salariés indignés du C2A, situation que nous avons souvent éprouvée.

Notre réponse, pour poursuivre notre travail sur ce terrain submergeant, contre l'envahissement duquel nous luttons, est de nous référer, à l'issue de la période d'immersion, à la commande de l'organisation pour travailler les demandes des acteurs de l'association.

La commande de l'association-employeur doit servir de socle stable pour construire le cadre de notre présence dans l'organisation, dans une compréhension partagée de ses enjeux et de ceux de notre recherche. « L'analyse de la commande consiste à retrouver les implicites de celui qui sollicite l'intervention pour ne pas les accepter, d'emblée, comme des évidences. Cet exercice, (...) doit toutefois être accompagné du souci d'identification de la demande sous-jacente à la commande d'intervention » (Herrerros, 2002, p. 72). La commande recèle en elle les demandes du commanditaire, mais aussi sa propre analyse de la situation. « Les termes avec lesquels le commanditaire cisèle son appel d'offre sont toujours porteurs de son point de vue – serait-ce sous la forme d'un simple questionnement » (Herrerros, 2002, p. 73). La commande s'attache aux résultats à atteindre alors que la demande évoque des attentes, des désirs. L'intervenant chercheur ne va pas considérer la commande en tant que règles intangibles émanant d'un pouvoir posé au sein d'une structure cliente. Il va d'abord questionner celle-ci, cherchant à saisir qui sont les acteurs en présence et de quels processus émane la demande d'intervention. Or, au C2A, l'objet de notre recherche n'a jamais été discutée au sein de l'organisation. Notre employeur finance les conditions d'une recherche dont il n'a pas participé à définir le sujet. A l'issue de la période d'immersion, nous proposons à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe une discussion autour de notre démarche avec pour visée de préciser la commande de l'organisation.

Notre approche s'intéresse à des événements en ce qu'ils incarnent des processus psychosociaux. Les événements microsociologiques sont, à ce titre, centraux dans notre travail. Aussi nous prenons comme commande de recherche cet échange au cours de la présentation de nos axes et hypothèses de recherche à l'équipe du C2A. Nous isolons pour cela quelques phrases de l'échange. C'est le directeur de l'association employeur qui parle. " *Ton sujet nous intéresse dans la mesure où il pourrait être reformulé ainsi : Comment les organisations qui revendiquent des valeurs fortes font avec les outils de gestion, outils de gestion qui semblent s'imposer à elles (...) Comment on adapte ou on en invente ?* " Un salarié ajoute : " *En étudiant des organisations qui ont l'air de s'en sortir, tu pourrais nous dire à quelles conditions le fait d'utiliser des outils de gestion est compatible avec les valeurs individuelles et organisationnelles des ONG* ". Ces propos contiennent une commande et constituent pour nous un matériel de travail. De cet

échange nous identifions trois éléments à analyser : un rapport de force entre valeurs et gestion, des organisations à forte valeur en difficulté et la commande d'une recette miracle.

Nos interlocuteurs commanditent une démonstration de compatibilité entre valeurs et outils de gestion. En demandant une confirmation de cette concordance, ils émettent en réalité un doute sur celle-ci. L'indication " *les organisations qui ont des valeurs fortes* " laisse penser qu'il y aurait à minima deux types d'organisations : celles " *qui revendiquent des valeurs fortes* " et les autres. Pour les secondes, la question ne semblerait pas conséquente : il n'y aurait pas de difficultés particulières à utiliser des outils de gestion. La question se poserait pour les premières quant à l'adéquation entre des outils " *qui s'imposent* " et des valeurs " *qui se revendiquent* " avec un rapport de force induit, indiquant l'impossibilité d'échapper à ces outils alors qu'il est possible d'arrêter de revendiquer.

La formulation de l'équipier indique que certaines organisations semblent " *se sortir* " de quelque chose, sans préciser de quoi. Or lorsque l'on se sort de quelque chose, c'est souvent d'une mauvaise passe, d'une situation délicate. Cette expression informe que les organisations sont jugées, dans leur ensemble, en position difficile et que certaines, minoritaires, auraient trouvé une solution ; solution dont on ignore tout et qu'il s'agirait de dévoiler grâce à la recherche. L'énoncé fait aussi un distinguo entre les valeurs individuelles et organisationnelles. On perçoit que cette problématique de " *valeurs fortes* " ne concerne pas que les organisations. Les acteurs aussi revendiqueraient des valeurs, et pas forcément les mêmes, que celles des organisations, voir en dissonances.

La proposition que nous présentons à l'équipe est d'analyser un rapport. Or, la demande exprimée n'est pas d'essayer de saisir de quoi est constitué ce rapport mais de s'intéresser uniquement à ce qui en fait un rapport compatible. Il faudrait trouver les modalités qui font coexister sans tension valeurs et outils de gestion. Il y aurait quelque chose " *à adapter* " ou " *à inventer* " sans que soit précisé s'il s'agit plutôt des outils ou des valeurs ; sachant que la question ne semble se poser que pour des organisations qui ont des valeurs fortes. Ainsi une réponse sous entendue est que si les valeurs s'affaiblissent, il devient plus simple de les faire coexister avec des contraintes de gestion actuelles.

L'intervenant, dans la discussion autour de la commande, « ne répond ni par un refus ni par une acceptation inconditionnée, au contraire, il s'agit pour lui d'explorer d'abord ce qui est commandé puis par reformulation successive » (Vandeveldt-Rougale & Fugier, 2019, p. 185) d'identifier une demande. Les deux personnes qui prennent la parole lors de l'échange retranscrit sont le directeur et le salarié le plus ancien. A travers les échanges en apparente alliance se profilent des enjeux distincts. Le directeur souhaite organiser l'association pour

qu'elle réponde mieux aux contraintes gestionnaires. Sa demande concerne donc un travail de recherche qui montrera la cohérence entre les missions historiques du C2A et la réorganisation à venir. La recherche doit soutenir les orientations qu'il va donner et légitimer son autorité. Le salarié cité est le plus ancien du C2A. Il bénéficie d'un pouvoir particulier, implicite au sein de l'organisation actuelle. Son intérêt est que l'organisation dans son évolution à venir ne vienne pas modifier cette place tacite de leader. Dans notre présentation, nous insistons sur le fait que les méthodes de gestion sont neutralisées alors même qu'elles sont conçues à partir de représentations orientées. Cette conception contrecarre son affirmation de la neutralité des méthodologies proposée par le C2A, dont la mission n'est pas de prendre parti sur les méthodologies mais de favoriser leur diffusion au sein des organisations de la coopération internationale. L'enjeu pour ce salarié est que notre travail ne mette pas à mal le clivage établi entre les valeurs de l'organisation et les méthodes qu'elle propose, sur lequel il a établi sa pratique et formé les co-équipiers.

Les autres équipiers ne prennent que peu la parole lors de cette réunion. Leur demande est à identifier ailleurs, sans doute dans l'invitation à prendre part, dès notre premier jour, à ce déjeuner payé par le directeur en partance à l'équipe au cours duquel est annoncé l'identité du nouveau directeur. En nous proposant de nous joindre à l'équipe pour ce déjeuner, cette équipière nous invite dans les coulisses, sans même maintenir l'illusion de la scène (Goffman), un peu comme si d'emblée elle nous montrait le cœur de son fonctionnement. Nous y entendons une demande d'une partie de l'équipe d'un regard extérieur sur l'organisation. Et effectivement, lorsque nous partageons délicatesse de notre positionnement vis-à-vis de l'équipe, à la fois partie prenante et observatrice, une collègue énonce clairement une attente à ce sujet. L'année à venir est charnière, puisqu'après le changement de direction, le C2A lancera un diagnostic organisationnel, à la suite duquel les statuts de l'association devraient être "*toilettés*". Elle exprime aussi une crise directionnelle ancienne et durable. A chaque fois qu'est évoqué la gouvernance du C2A, elle nous demande "*tu ne veux pas faire une intervention ?*"

Une partie de l'équipe technique nous pousse à prendre part à l'ensemble des travaux et des instances du C2A trouvant que cela peut alimenter la recherche, tenant à nous faire voir l'organisation et à avoir des retours de notre part. Ce petit groupe, l'équipe programme du Kaléidoscope, est celui qui a mené notre embauche. Cette délégation du recrutement révèle le pouvoir d'une partie de l'équipe, un pouvoir limité, informel mais réel. Cette partie de l'équipe souhaite s'adjoindre les services de quelqu'un dont la proximité du parcours justifie l'embauche auprès de l'organisation mais dont le regard un peu décalé l'outillera pour renforcer sa pensée critique vis-à-vis du secteur et peut-être de l'évolution de l'organisation.

Les premiers mois au sein du C2A ont permis d'observer une montée en tension progressive au sein de l'organisation. Ces tensions nous sont familières, elles présentent des similitudes avec celles qui nous ont amenée à penser notre question de recherche. Cette organisation vit quelque chose, sous nos yeux, qui a un rapport avec notre sujet de recherche. Nous allons principalement et de façon privilégiée observer le C2A dans son fonctionnement quotidien.

Le descriptif de recherche déposé avec la demande de subvention CIFRE présentait un dispositif à plusieurs étages, à la fois au niveau du C2A, au niveau du collectif d'organisations qui compose le programme Kaléidoscope et au niveau organisationnel, ayant plusieurs projets d'associations membres à suivre plus spécifiquement au cours de l'expérimentation Kaléidoscope. Diagnostiquant un phénomène critique au sein du C2A, le choix de mener une monographie de cette association est à comprendre comme une réorientation adaptative de la recherche aux observations de terrain. Celle-ci pose une question éthique. Dire ou ne pas dire à nos interlocuteurs que le C2A sera finalement l'objet de notre recherche ? La question est abordée lors d'une réunion d'équipe à l'issue de laquelle il est convenu que le C2A soit un terrain de la recherche, pour saisir avec l'équipe comment elle traite la tension dont elle fait état entre logique de gestion et représentation de l'activité. Nous proposons alors une méthodologie fondée sur l'observation participante, complétée de temps collectifs et d'entretiens individuels, présentée au chapitre 8 de la thèse.

II – Les postulats d'une démarche.

Ce temps long de maturation de la recherche et de notre posture d'intervenante a été aussi un travail d'initiation et d'appropriation d'une épistémologie. Spécifier l'épistémologie à laquelle nous nous référons permet de poser les bases de notre orientation de recherche et de l'ancrer dans une démarche scientifique. L'épistémologie, « matrice disciplinaire » définie comme un « ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné » (Kuhn, 2016, p. 207), est définie par des paradigmes qui sont autant de « règles admises et intériorisées par une communauté scientifique ». Considérant que nos pratiques et modes d'analyse nous affilient à une épistémologie psychosociale clinique, nous présentons ici les paradigmes qui la sous-tendent. Cifalli et Giust-Desprairies (2010) nomment les éléments situés au fondement scientifique de la démarche clinique en sciences

sociales. Leur canevas propose « la construction des savoirs à partir de l'expérience, les postulats autour du transfert, de l'implication et de la subjectivité, les connexions établies entre processus psychiques et logiques sociales, l'exigence de la co-construction des connaissances avec les partenaires que sont les praticiens et les liens tracés entre singulier et général » (Cifali & Giust-Desprairies, 2010). Nous inspirant de ces schèmes paradigmatiques, nous présentons une position regroupée autour des quatre principes : l'affirmation d'un sujet psychosocial, la considération de l'implication du chercheur, la co-élaboration de savoirs à partir de l'expérience des acteurs et l'étude de phénomènes processuels.

a- Un sujet psychosocial.

Nous entamons volontairement cette revue paradigmatique par traiter de notre conception du sujet. Celle-ci revêt en effet pour le chercheur clinicien en sciences sociales un enjeu théorique majeur car « le statut théorique donné au sujet, à la subjectivité, au sens qu'il donne à la vie, c'est-à-dire à la connaissance qui est siennée scelle le sort qui lui est réservé » (Gauléjac & Lévy, 2000, p. 63) dans l'interprétation des phénomènes étudiés. Le postulat épistémologique premier de notre approche porte ainsi sur l'affirmation d'une nature psychosociale du sujet, être biologique et psychique vivant immergé dans le social, dont le psychisme s'apparente à une structure dynamique, menant un travail incessant pour réduire les conflits entre les instances de la vie mentale. L'appareil psychique ainsi représenté nous amène à considérer un sujet irréductiblement divisé entre ses différentes instances (*Ça, Surmoi et Moi*) cherchant en permanence à tendre vers l'unité, à travers une construction signifiante de l'ensemble de son expérience. « Le sens peut être défini comme ce qui est, à un moment donné, éprouvé par un sujet individuel ou collectif comme la cohérence unifiante d'une situation » (Barus-Michel, Enriquez, & Lévy, 2016, p. 329). Ce sujet traversé de contradictions répond à un besoin vital de produire de l'entendement pour exister de manière cohérente. Evoluant dans la complexité de l'entremêlement des dimensions conscientes et non conscientes, le sujet fait advenir du sens au-delà de sa simple volonté n'étant pas dans la pleine maîtrise de la signification qu'il donne aux événements. Nous accordons une attention particulière au préconscient, à ce qui échappe à la conscience actuelle sans être inconscient au sens strict, « pensée consciente nantie de chaînons intermédiaires inconscients mais capables de devenir conscients » (Freud in Lalive d'Épinay, 2003).

La construction et l'organisation du psychisme individuel sont inextricablement liées à

l'histoire et à l'environnement du sujet. Nous posons de ce fait un sujet de l'inconscient, se tenant dans une construction sensée et continue de soi. Cette construction n'est jamais aboutie et maîtrisée. Cette perméabilité de l'être à son contexte et la permanence de sa vie psychique nous conduisent à le qualifier d'éminemment psychosocial, les deux dimensions étant inextricablement enchevêtrées. Dans une approche psychosociale clinique, telle que développée notamment par Giust-Desprairies, le regard que le sujet porte sur le monde est déterminé par sa logique interne, qui évolue au contact de la réalité externe. Au fil de ses expériences, le sujet infléchit ses premières positions psychiques pour pouvoir répondre aux situations inédites. La réalité externe modifie sa logique interne et réactive sans cesse le « travail de liaison de son histoire, de ses objets et de ses projets » (Barus-Michel et al., 2016, p. 271). Des logiques externes opposées peuvent ainsi stimuler chez le sujet sa propre conflictualité interne. Immérgé dans le social, le sujet résulte de tensions potentiellement conflictuelles « entre les logiques sociales et les nécessités psychiques des individus » (Giust-Desprairies, 1996).

A la croisée de ces logiques internes et externes se situent les représentations, « systèmes collectifs d'interprétation et de compréhension de l'environnement social » (Cohen-Scali, 2010). A la fois produit et processus d'une élaboration psychologique et social du réel, les représentations servent d'instrument au sujet pour saisir la réalité en l'appréhendant significativement. Elles encodent le réel et offrent ainsi une lecture du monde en proposant une interprétation de la réalité, en fournissant un cadre, un repère, des systèmes d'explication. A partir des représentations, le sujet peut se situer dans le monde et organiser son environnement. Favorisant l'évaluation de l'environnement social et la justification des conduites, il utilise les représentations comme des repères pour classer, catégoriser et lui permettre d'introduire du nouveau dans un cadre de référence connu. A la recherche de cette cohérence interne à travers un sens toujours imposé, au moins en partie, par le contexte, l'époque dans laquelle il évolue, les représentations construites de façon en partie involontaire traduisent à son insu sa construction du monde. Des représentations partagées font office de codes, de normes sociales. Elles forment un discours commun, sens partagé de rattachement pour les membres d'un groupe. Les différents systèmes de représentations délimitent autant de groupes d'appartenance et d'identités sociales de chacun et soutiennent une compréhension collective. Selon la manière dont le sujet se représente le monde, il sera affilié ou se sentira appartenir à telle mouvance. Comprenant la représentation « comme un contenu mais aussi comme un ensemble de processus, destiné à concilier l'intériorité et l'extériorité, l'individuel et le collectif » (Giust-Desprairies, 2009, p. 13), la collecte et l'analyse de celle-ci nous sert de voie d'accès pour saisir la construction du réel pour le sujet et les membres d'un groupe social. Les différentes

dimensions de cette construction individuelle involontaire renseigne sur le rapport que le sujet entretient à l'objet étudié et aux normes sociales qu'il y rattache, au-delà de ce qu'il en connaît lui-même. L'intérêt de notre démarche psychosociale clinique pour les représentations, à travers l'étude du discours et des images, réside dans les clés qu'elles donnent concernant l'économie dans laquelle évolue le sujet, individuellement et au sein d'un groupe, soit dans cette recherche les représentations constitutives de l'identité de salarié de la coopération internationale.

Si l'être humain est ainsi appréhendé dans notre conception comme mu par des pulsions et doté d'un appareil psychique, il est toujours considéré comme un être socialisé, dans une compréhension de cette intrication en proximité des positions de Castoriadis et Freud. Castoriadis estime que les pulsions ou la monade psychique font de l'être humain un être de désir, qui cherche à assouvir ses envies, possiblement au détriment de lui-même, de sa propre survie. Il évoque l'inaptitude à la vie de cet être s'il était commandé uniquement par sa monade psychique, tandis que Freud met en avant l'ambivalence des pulsions, de vie et de mort, qui habite l'être humain et la nécessité des mécanismes de défense pour le protéger du déplaisir et de la destruction. « Les mécanismes de défense sont les différentes voies de transformation de la libido et de substitution d'objets adoptés pour éviter l'angoisse, maintenir une intégrité narcissique suffisante et s'arranger des exigences et contraintes de la réalité » (Barus-Michel et al., 1996, p. 296).

L'ouverture à l'autre est, dans ces schémas, à la fois nécessitée et source de violence pour le sujet, la société intervenant « pour le socialiser en convertissant son sens privé en du sens social, à travers les significations imaginaires sociales, qui viennent l'effracter pour rompre sa clôture et l'ouvrir à un sens sublimé, collectif, socialement partagé » (Giust-Desprairies, 2009, p. 87) (Giust-Desprairies & Faure, 2014, p. 50). L'imaginaire social, à la fois ensemble de représentations et processus, est le véhicule par lequel « la société présente une réalité donnée en association à un système de valeurs » (Giust-Desprairies, 2005, p. 22). Cet imaginaire collectivisé conditionne à la fois l'existence de l'individu (en tant que sujet unifié) et de la société (en tant que collectif producteur de sens). Il est constitué de significations, constructions de sens préétablies. Celles-ci, loin d'être « simplement contradictoires au sens d'une dialectique naïve qui procéderait par juxtaposition des contraires », sont « ambiguës », c'est-à-dire composées « de plusieurs significations susceptibles d'être précisées, et dont aucune ne l'emporte pour l'instant » (Castoriadis, 1975). Notre attention se porte, à travers l'étude des représentations figurant dans son discours, laissant apparaître des éléments inconscients non refoulés, sur le sens attribué aux significations sociales par le sujet. Nous nous intéressons particulièrement aux phénomènes de rapprochement ou de tension que peuvent

générer entre les acteurs une compréhension jamais tout à fait similaire voire divergente accordées à des significations centrales.

De nature foncièrement sociale, nous pensons que le sujet saisit ses contours, existe par la confrontation à ce qui lui est extérieur, à l'autre et à son environnement. Cette altérité est à la fois marquée par le négatif et structurante. L'autre, cet étrange étranger, vient mettre en danger la logique du sujet en n'y corroborant jamais complètement. Il menace de rompre la croyance initiale dans la continuité du plaisir, du même, du nous et renvoie à une violence fondamentale liée aux enjeux de rejet et d'exclusion. Il oblige le sujet à faire face à cette question souvent binarisée « ou moi ou l'autre ». En procédant autrement, l'autre interroge les désirs du sujet, ses façons de faire, il les délégitime. L'altérité est pour autant un étayage essentiel, faisant exister le sujet du simple fait de sa présence. Celui-ci n'a d'existence avérée que confronté ou conforté par un autre à lui-même, l'identité se formant par comparaison. Ainsi « chacun se définit par des caractéristiques communes à tous ceux qui sont comme lui et par des caractéristiques qui permettent de le distinguer » (de Gaulejac, 2016). Cette définition de soi rend à la fois similaire et différencié de l'autre.

A travers l'autre, le sujet rencontre « le collectif anonyme », que Castoriadis nomme aussi social historique et qu'il définit comme « l'humain impersonnel qui remplit toute formation sociale donnée mais l'englobe aussi, qui enserme chaque société parmi les autres et les inscrits toute dans une continuité où, d'une certaine façon, sont présents ceux qui ne sont plus, ceux qui sont ailleurs, et même ceux qui sont à naître » (Castoriadis, 1975 in Giust-Desprairies, 2016a). La socialisation s'apparente à l'irruption du social historique dans la sphère du sujet, l'obligeant à amender ses propres significations pour les faire correspondre avec les représentations sociales. La socialisation, « processus conflictuel entre les représentations des individus et les institutions en tant qu'incarnation des représentations collectives » (Giust-Desprairies, 2009, p. 87), place l'être social dans une tension continue et évolutive avec l'institution pour faire coïncider au mieux son être psychique. Le sujet est ainsi à étudier dans ses contraintes à se situer au croisement des problématiques existentielles, organisationnelle et sociales. « Il ne suffit pas d'étudier chacun de ces registres, de façon séparée. Il convient également de décrire les points d'intersection où ces différents éléments se relient entre eux. » (Aubert, Gaulejac, & Vindras, 2007, p. 332).

L'objet de notre recherche ne considère, de ce fait, pas simplement le salarié ou l'organisation mais l'imaginaire social à travers l'étude de chaque dimension d'un phénomène constitué par le sujet acteur du secteur associatif, le groupe de professionnel dans lequel il

évolue, l'organisation non gouvernementale et les dimensions institutionnelles de la coopération internationale française.

b- Un chercheur impliqué.

Une autre spécificité de notre approche est de considérer l'inévitable interaction entre le chercheur et le sujet étudié. Admettant une distanciation impossiblement suffisante du chercheur avec son objet pour garantir une objectivité et une rigueur scientifiques, notre approche clinique des sciences sociales prend pour partie d'étudier ce lien au même titre que l'ensemble des relations agissantes au sein desquelles se situe la recherche.

Ce lien central, quel que soit sa nature, caractérisé par l'instauration d'un attachement entre individus, n'est pas anodin, le clinicien faisant « aussitôt, dès son apparition, partie de la situation » en y interférant par « ses présupposés, les représentations qu'il induit, les changements auxquels il prend part » (Gaulejac et al., 2012, p. 219). Les enjeux spécifiques, psychiques, groupaux organisationnels et sociaux, dans lesquels le chercheur est pris influencent la façon de mener la recherche. De ce fait, un dispositif de recherche mis en œuvre par plusieurs chercheurs aboutira à des résultats éclairant des registres divers, dépendamment des orientations de chaque chercheur qui la met en œuvre.

Les spécificités du chercheur sont considérées en regard de celles du sujet étudié. Leurs interactions s'analysent dans une sensibilité aux phénomènes de transfert et de contre-transfert qui s'opèrent entre l'intervenant et le sujet. Nous nommons transfert « le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux » (Laplanche & Pontalis, 2009). Aussi, rejoignons-nous Devereux pour affirmer que « le transfert et le contre transfert ont des sources et des structures identiques. C'est stricte affaire de convention que d'appeler « transfert » les réactions de l'informateur ou de l'analysé et « contre transfert » celle de l'ethnologue ou de l'analyste » (Devereux, 2012, p. 75). Précisons que la prise en considération de phénomènes d'écho, de projection, d'identification, voire de transfert et de contre-transfert ne signifie pas démarche thérapeutique. Ces mêmes processus existent dans toutes interactions et il importe de considérer que l'intérêt porté à ce phénomène n'est pas spécifique à la situation analytique. « On le retrouverait aisément, dans des relations du type médecin-malade, formateur-stagiaire ou encore patron-employé » (Bonfanti & Lobrot, 1999, p. 37). Dans une démarche thérapeutique, ces processus sont

systématiquement l'objet du travail. Tel n'est pas le cas dans notre recherche où cette dimension est étudiée comme source de données à des moments jugés critiques.

Notre analyse compréhensive du fait social implique la reconnaissance de sa dimension subjective. Chaque situation n'est pas une micro-incarnation d'une théorie sociale générale. Elle s'envisage comme une scène particulière, résultant d'un certain agencement des dimensions psychosociales de registres individuels et collectifs. Ces interactions instaurent des mécanismes typiques aux contenus et logiques spécifiques, requérant pour le chercheur un mouvement de distanciation et rapprochement vis-à-vis de son implication. Être « au pied du lit » ne signifie pas être dans le lit. La question de posture pour le chercheur revient à trouver une juste distance, celle qui consiste à interroger sa subjectivité pour renseigner celle de l'autre. Devereux considère cette capacité à tenir compte de sa subjectivité comme « la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive » (Devereux, 2012, p. 17), indiquant que l'aspect subjectif n'est source d'erreur que lorsqu'il est insuffisamment ou trop partiellement considéré. Les angoisses du chercheur, en référence au titre de l'ouvrage de l'auteur, deviennent des outils pour le chercheur clinicien, à condition de les considérer en tant que moyens de renseignement des processus humains.

Cette réflexivité du chercheur sur ses réactions et ressentis en situation est particulièrement complexe. « L'implication clinique permet une reconnaissance en profondeur et dans la complexité de l'expérience : il s'agit de la laisser retentir, suffisamment l'éprouver pour à la fois entendre l'explicite, le sous-entendu et le sous-jacent et ne pas y perdre pied, contaminé que l'on serait par la force du discours ou celle des émotions » (Gaulejac et al., 2012, p. 221). Elle requiert une attention permanente au registre du sensible au moment de l'interaction autant que dans le travail d'analyse et d'interprétation. Le clinicien fait le pari que à défaut de pouvoir annuler le biais subjectif, il va s'astreindre à conscientiser autant que faire se peut son rapport à la scène et aux acteurs pour identifier ce qui de sa trajectoire personnelle vient renseigner la problématique étudiée. Si le recours à l'analyse transférentielle et contre-transférentielle trouve à se justifier, sa légitimation dit peu de la manière de démêler l'écheveau des ressentis et des représentations, activés dans la relation. L'analyse de la dimension subjective, peu conscientisée ou en grande partie préconsciente, nécessite un « effort de dévoilement » de la part du chercheur s'il veut saisir les entrelacements de sa subjectivité dans son projet de recherche, avec le risque « d'étouffer dans un enchevêtrement que l'on ne peut démêler, précisément parce que l'on y est pris » (Amado, 2016). Comment s'assurer que la subjectivité a été suffisamment travaillée pour que le raisonnement acquiert une valeur scientifique ? De plus admettre la nécessité de l'analyse de l'implication du chercheur et s'y

employer ne garantit pas sa mise distance ou son instrumentation. L'implication est une attitude d'engagement de soi (Louche). Le terme permet selon Avron « d'inclure toutes les relations subjectives qui lient le chercheur à son objet de recherche ». Il y aurait alors autant d'implications que le chercheur a de relations d'une part, en lien d'autre part, avec une multiplicité de soi, le soi étant entendu comme un « système de concepts utilisés par la personne pour se définir » (Gauléjac & Lévy, 2000, p. 84). L'implication repose sur des mécanismes associatifs refoulés et résiste par nature à l'analyse volontaire. Elle se loge dans des espaces insoupçonnés, dans les ressentis d'un chercheur en train de mener un entretien, au cœur d'une relation entre un chercheur et son interlocuteur. L'analyse de l'implication est un exercice d'humilité car la relation du chercheur à son objet conservera une part d'insondable, ne dévoilant qu'une partie de sa propre partition, renseignant imparfaitement ce qui est à l'œuvre dans une situation. A titre d'exemple, dans le cadre de notre recherche, nous rencontrons le directeur du réseau qui nous emploie pour l'entretien individuel d'évaluation de la performance annuelle. L'entretien est long, sous tension et nous laisse exsangue. Nous retenons de l'échange la conflictualité de notre relation avec le directeur. Nous attribuons notre réaction à une absence de reconnaissance de notre contribution dans l'organisation. La mise au travail de cette scène dans le cadre d'un séminaire doctoral d'analyse de la pratique de recherche ouvre une piste de compréhension jusque-là insoupçonnée. Progressivement, apparaissent non plus deux collaborateurs avec un rapport hiérarchique mais notre imaginaire de salariée engagée invitait celui du directeur, se défendant de montrer qu'il partage cet imaginaire. Ainsi une hypothèse se construit autour de la position de direction gestionnaire en conflit avec son propre imaginaire, dans une identité mutante.

L'analyse de l'implication se révèle trompeuse, lorsqu'elle fait croire au chercheur qu'il s'est dégagé de ses enjeux, là où il n'a fait que les rejouer, l'amenant inéluctablement à « ne trouver que ce qu'il veut trouver, puisque sa vocation de chercheur est de trouver, se rencontrant avec l'objet de son désir qui s'avèrerait n'être que lui-même » (Gauléjac et al., 2013, p. 127). Le chercheur est appelé à être vigilant tout au long de son travail afin de s'obliger à regarder la situation telle qu'elle est et non telle qu'il a prévu qu'elle soit. Ce sont ces moments de décalage entre l'attendu de la recherche et le réel qui renseignent sur les mécanismes à l'œuvre. A l'opposé de l'impression première que la recherche est dans une impasse, ces moments de déstabilisation des hypothèses initiales constituent des tournants dans la compréhension des processus. Une des expériences relatées par Devereux (Devereux, 2012) consiste à faire passer le test de Rorschach aux membres d'une tribu qu'il étudie. Les enquêtés perçoivent les dessins à l'inverse de la lecture classique, c'est à dire des formes blanches sur fond noir. Plutôt que de

conclure à l'échec du test, il en interprète le résultat. La sensibilité des indigènes à la couleur blanche l'amène à formuler l'hypothèse que l'agressivité est plus établie socialement dans la société indigène étudiée que dans les sociétés occidentales. L'analyse d'Enriquez (Enriquez, 2003) inclut l'interruption des interventions en amont de ce qui avait été prévu. L'enquête sur la sorcellerie dans le bocage mayennais (1977) de Favret-Saada avance lorsqu'elle saisit la place à laquelle ses interlocuteurs la positionnent et qu'elle l'accepte. Dans chacune de ces situations, le chercheur dépasse sa propre frustration pour analyser les situations au travers de ses attendus déçus révélateurs de ses propres représentations et constructions et ainsi considérer des données perturbatrices de ses hypothèses et de son cadre de recherche.

Une dimension propre au chercheur psychosociologue en posture clinique est cette attention qu'il doit se porter en tant que partie prenante de la recherche et dont nous pensons l'analyse illusoire sans une médiation intersubjective ou collective. La mise en perspective de soi face à l'objet s'opère par l'intermédiaire d'un tiers, fonction remplie par le séminaire doctoral d'analyse de la pratique dans notre exemple précédent, pour s'interroger sur « cette relation avec cet autre lui-même qui n'est pas lui, situation paradoxale où sujet et objet échangent sans cesse les places, où il faut se mettre à la place de l'autre... » (Gaulejac et al., 2013, p. 128). L'exercice, à manier avec précaution, fait courir des risques, de la mésinterprétation par excès de mimétisme à la sur-introspection du chercheur, celle-ci devenant finalité et non plus moyen d'accéder à l'objet.

Nous posons ainsi que si le chercheur pour « atteindre l'autre, doit d'abord passer par lui-même » (Gaulejac et al., 2013, p. 119), il ne peut se passer d'autrui pour se ressaisir de la situation. Nous envisageons la recherche psychosociale clinique résultant d'un labeur collectif, le chercheur entrapercevant les particularités d'une situation à travers l'écoute de l'autre dans une présence à soi médiatisée.

c- Une recherche articulée à l'intervention.

Le troisième principe que nous présentons est relatif à un positionnement de recherche « au plus près du vécu des acteurs » (Gaulejac et al., 2012, p. 25). Les statuts que l'épistémologie clinique donne au sujet et au social impliquent pour comprendre le réel de l'aborder par le vécu expérientiel subjectif, considérant les situations humaines non pas uniquement comme des faits, mais en tant « que ce sont des situations significatives (...) pour ceux qui les vivent, des significations (complexes, conscientes et non conscientes,

ambivalentes, contradictoires, inconstantes, influencées) et des représentations : ce qui est pensé, voulu, vécu, souffert par des personnes sous les formes que leur personnalité, leur histoire et leur culture, leur environnement social leur fournissent ou permettent » (Gaulejac et al., 2012, p. 222). Dans cette visée d'accéder aux représentations du sujets, la dimension clinique du dispositif de recherche se réfère au lexique médical et à la volonté du chercheur de se placer comme le médecin s'installe au pied du lit du patient. Elle s'entend comme « l'art d'interpréter les signes d'une maladie » (Roudinesco, 2015, p. 20) considérant le sujet dans sa singularité, dans ce qu'il dit de son vécu, de sa souffrance à partir de son individualité. Loin d'appliquer un remède qui correspondrait à une maladie type, notre intervention « consiste à mettre en place, avec les acteurs, des dispositifs facilitant les échanges entre tous les acteurs concernés et un travail à partir de leurs perceptions, représentations, sentiments, parfois méconnus ou réprimés, ou simplement tus » (Barus-Michel et al., 2016, p. 409). La proximité avec les sujets et le cadre proposé permettent d'approcher leur fonctionnement, de les observer réagir et interagir puis de discuter des constatations, l'analyse des éléments observés ne pouvant être mis en sens par le chercheur seul.

Si le dispositif fait émerger du vécu que le chercheur collecte et interroge, l'analyse requiert la participation des acteurs eux-mêmes, en tant que producteurs de connaissances sur leur situation. « Il n'y a pas pour le sociologue clinicien, d'analyse d'une situation qui ne soit co-opération pour du sens » (Gaulejac et al., 2012, p. 225). L'analyse procède par confrontation des acteurs à ce que le chercheur leur renvoie, dans une volonté de co-analyse. Le dispositif n'est pas seulement un moyen de collecter de l'information, il est aussi construit en tant qu'espace permettant une contribution des personnes à la production de savoir puisque « le sens n'est pas un déjà là qu'il s'agit de faire advenir » (Hanique, 2014, p. 22). La démarche du chercheur clinicien est de faire entendre des situations, entendement qui convoque nécessairement la sienne, y étant « impliqué à sa manière, à la fois avec et à côté » (Gaulejac et al., 2012, p. 225). L'accompagnement psychosocial clinique, pour lequel l'approche rogérienne est une ressource, fait appel au décentrement de soi tout en étant empathique afin d'écouter et de renvoyer de ce qui est dit, fait ou non-dit. Les ressources de l'empathie, propre à la position en proximité, n'ont pas vocation à penser à la place du sujet ; elles s'utilisent pour mettre en œuvre un espace de compréhension afin que « s'élabore progressivement par la confrontation entre deux points de vue la co-élaboration d'une pensée formalisée sur le sens du vécu par le sujet » (Gaulejac et al., 2012, p. 105). La clinique pose, par ce recours au tiers-chercheur, un regard décalant et révélateur des allants de soi ou implicites, que ce soit au sein d'un collectif, d'une organisation ou pour un sujet. La démarche questionne les évidences, les représentations

pas ou plus interrogées, et sollicite chez chaque sujet des éléments de réponse. L'intervenant chercheur clinique, maïeuticien en opposition à la posture de l'expert, conduit l'interlocuteur à formuler ses réalités au travers de ses propres interrogations. La clé de notre posture de recherche réside dans cette approche, à travers laquelle nous ne visons pas tant à fournir des réponses qu'à favoriser le questionnement, la pensée et le raisonnement pour nommer les processus à l'œuvre. Si la démarche clinique a pour finalité de contribuer à « l'émancipation du sujet » (Barus-Michel et al., 2016, p. 329), à sa conscientisation quant aux déterminismes sociaux et psychiques desquels sa condition et son comportement résultent, elle opère en permettant aux sujets « de mieux comprendre la signification des situations vécues et la part qu'ils y prennent » (Barus-Michel et al., 2016, p. 409).

Cette posture est difficile à tenir pour le chercheur. De notre place, associée à celle de sachant, nous nous défendons de devenir une intervenante « nécrophile ». Freire utilise cette expression pour qualifier une relation par laquelle des apprenants sont réifiés, considérés comme lieux de dépôt de savoirs. Il conçoit le rôle du formateur, et pour nous celui de l'intervenante-chercheuse, en termes de soutien au sujet dans la prise de conscience de ce qu'il est, avec pour objectif de favoriser une pensée autonome du sujet. Les remarques de l'intervenant, qui « attribue sans accuser » (Mérieu), obligent le sujet à penser son attitude dans une visée d'accompagner un déplacement, rare mais possible, de dés-assignation pour advenir face aux contradictions sociales et psychiques. Cette façon de considérer le rôle du chercheur ne s'envisage que parce que celui-ci pense les acteurs comme ses compagnons, ses alter-ego ; l'autre étant différent de soi et pour autant rationnel. Ce rapport intersubjectif fait émerger le « projet emplié » (Barbier) de l'acteur ou de l'organisation. Cette émancipation, résultante d'une confiance placée dans le sujet pour l'amener à croire en sa capacité à penser, permet de dépasser la représentation que l'acteur a de lui-même, en soutenant une « autorisation noétique » (Barbier), processus interne et continu de transformation de soi lorsque l'individu s'ouvre à un profond désir de changement et se confronte à l'inconnu.

Cette posture d'accompagnement du sujet pose la question du lien entre intervention et recherche. L'intervention se situe « sur un terrain concret confronté à un problème d'actions et de relations à un moment où les problèmes surviennent et pendant le processus de leur élaboration et de leur traitement » (Giust-Desprairies, 2004, p. 86). Elle cherche à dégager, plus que leurs causes, des significations attribuées par les sujets à ces situations. « L'intervention nous donne (...) à voir qu'une même cause peut comporter des effets différents et divers effets résulter d'une même cause ; qu'une cause peut avoir peu d'effets immédiats et d'importants effets à retardements » (Giust-Desprairies, 2004, p. 77). Le changement visé par l'intervention

est celui d'un remaniement des représentations, dont découle parfois une modification des postures et des conduites. Le sujet, par l'élaboration du sens, se resitue dans la situation qui est la sienne, il en devient acteur en saisissant mieux ce qui se joue ou se rejoue pour lui dans la scène en cours par la mise en lumière du scénario subjectif. « Changer c'est alors ne pas entièrement être soumis à la loi de la répétition » (Giust-Desprairies, 2004, p. 80). L'intervention psychosociale clinique se distingue en cela de la recherche-action. La première fait prévaloir le sens à travers « la recherche de compréhension des mécanismes, des logiques, des processus de prise, de déprise et de reprise du lien social » (Giust-Desprairies, 2004, p. 83). La seconde, issue de la pratique lewinienne, est plus orientée vers l'efficacité, souvent axée sur l'accompagnement d'un groupe ciblé vers un changement de comportement prédéfini. Le parti pris de l'intervention nécessite un rapport particulier à la commande, à travers laquelle le clinicien essaye d'entendre une demande de signification au-delà de la résolution pratique d'une situation. L'intervention commence toujours par l'analyse de la demande sous-jacente à la commande et une mise en discussion entre l'intervenant et le commanditaire autour de la compréhension de ce qui est exprimé par rapport à la situation identifiée et la réponse faite par le clinicien. Une tension supplémentaire survient lorsque l'intervenant a aussi un objectif de recherche car la recherche-intervention est « l'intégration dans une même démarche d'une recherche et d'une action impliquant une visée de changement » (Giust-Desprairies, 2004, p. 86). Le chercheur peut-il accorder une attention suffisante à l'intervention s'il est pris dans des préoccupations de recherche et inversement ? Plutôt qu'à les poser en opposition, nous cherchons à placer ces deux mouvements en complémentarité. La production de sens soutenue par la recherche est à penser « comme partie prenante des processus d'élucidation et de transformation » (Giust-Desprairies, 2004, p. 88) pour l'intervention à condition de distinguer les deux démarches « en termes de lieux et de moments » (Giust-Desprairies, 2004, p. 88).

La posture de l'intervenant chercheur clinique, en élaboration permanente pour soutenir « une pensée sensible et une intention de changement social » (Vandeveldt-Rougale & Fugier, 2019, p. 202), se pense et se construit par cheminement, ajustements faits d'aller-retours entre théories, pratiques et réel, nouant étroitement recherche et intervention, tout en délimitant des espaces et des temporalités pour chacune, au sein desquelles sa place et ses visées diffèrent.

d- Une approche processuelle.

En tant que chercheuse intervenante en sciences sociales cliniques, nous analysons des

processus en tenant compte de deux dimensions principales. D'une part, nous considérons le rapport du sujet confronté à des événements donnés et rapprochons sa conduite, entre répétition et improvisation, de ses expériences antérieures. D'autre part, nous observons le réel en replaçant les situations vécues dans une suite d'événements, donnant au fait social valeur de phénomène complexe. Nous analysons ainsi le « déroulement dans le temps des articulations propres au sujet et à son expérience » (Barus-Michel et al., 1996, p. 287), soit les mécanismes d'un processus psychosocial observé aux niveaux subjectif et intersubjectif, considérant qu'un phénomène social n'est pas le fruit d'une société anonyme. Celle-ci se compose d'individus, qui influencent son évolution et sont impactés simultanément par une époque, des modes de pensées, des appartenances, une histoire personnelle et celle avec un grand H. « Ce sont les acteurs sociaux qui, ne cessant pas d'être des personnes, projettent dans la vie sociale les scénarios familiaux et familiers issus de leurs histoires infantiles, pour les rejouer là comme ailleurs. Les fantasmes, les affects, les modes de défenses contre l'angoisse et les satisfactions du désir ne sont pas absents, loin de là. Ils servent de substituts ou d'évitements aux expériences psychologiques sociales, qui elles tiennent à la spécificité du groupe et s'amorcent sous les couleurs du conflit et du pouvoir » (Aubert et al., 2007, p. 15).

L'individualité découle de la façon dont le sujet organise souvent à son insu ces multiples dimensions identitaires résultant « de l'appartenance de chaque individu à une famille, une communauté, une classe sociale, un peuple, une nation, ect. » (de Gaulejac, 2016). Cette construction éminemment personnelle est réagencée par l'obligation de l'intégration à des instances collectives. Or, « le collectif préexiste à la personne, lui assignant une place dans la structure sociale à partir d'une série de modifications et de normes de classement qui fondent l'ordre symbolique » (de Gaulejac, 2016). A l'aune de cette définition de l'identité, nous retenons que « identité individuelle et identité collective « se coproduisent ».

Un phénomène conçu ainsi est à étudier à un moment précis, en lien avec sa co-histoire et aux différents niveaux d'une société (individuel, organisationnel, institutionnel). Nous étudions la crise de modernisation au sein de l'association C2A en mettant en lien les événements en cours avec leurs dimensions historiques, sociales et subjectives. « Si les processus sociaux et les processus psychiques sont hétérogènes dans la mesure où ils caractérisent le fonctionnement de phénomènes de natures différentes, ils n'en sont pas moins reliés les uns aux autres par des effets de bouclage et de correspondance » (Aubert et al., 2007, p. 15). Notre objectif est de saisir la complexité du réel en identifiant les différents registres qui le compose et en nous intéressant à leur point de jonction. « Il ne s'agit pas d'isoler des ou un facteur(s) intervenant(s) mais de préserver la complexité de la situation psychosociale pour

l'analyser à travers ses composantes et combinaison » ((Barus-Michel et al., 1996, p. 287). Notre démarche opère en mimétisme du fait social, soit de manière processuelle et « requiert du temps dans sa mise en place et son développement » (Périlleux, 2019). Nous tentons de la « décaler des demandes pressantes, des urgences indiscutables et de l'exigence de solutions immédiates » pour donner « une occasion de parole qui se transforme en récit et donne forme à l'expérience » (Périlleux, 2019).

Chapitre 7 – Des concepts soutiens à l'analyse clinique psychosociale.

La visée de la recherche clinique en sciences sociales est de comprendre ce qui constitue les interactions psychosociales d'un phénomène et comment elles évoluent en considérant cette double nature. L'analyse des faits sociaux requiert des grilles théoriques permettant d'étudier la complexité, la relation entre dimension individuelle et dimension collective, la nature psychique et sociale de chaque élément.

Nous nous appuyons sur la définition qu'Eugène Enriquez donne d'un « élément humain » pour développer notre théorie du social et l'appliquer à notre objet de recherche qu'est l'association loi 1901. Un élément humain est un « système ouvert – en interdépendance avec son environnement, avec d'autres systèmes – capable d'auto-organisation et d'auto-production, et continuellement confronté à des conflits structureaux qu'il peut traiter mais jamais dépasser. Cet ensemble vit dans un système symbolique qui lui permet d'appréhender dans une certaine mesure la réalité et de [se] conduire, ses comportements étant également sous l'égide de l'imaginaire individuel et social » (Enriquez, 1997, p. 275). Cette définition s'applique aussi bien à l'individu qu'au groupe et à l'organisation. Le groupe et la société, par analogie avec le sujet, sont irréductiblement divisés, traversés de réunions et de contradictions. Pourtant, la dimension sociale est « ce qui permet aux membres du groupe de se repérer, de communiquer, de se conformer les uns aux autres. C'est à la fois le contrat, le code, la règle » (Barus-Michel, 1987, p. 25). Le groupe, l'organisation, l'institution (le social) proposent des cadres, des repères, un système de symbolisation par lesquels les individus se situent, se nomment et se reconnaissent. Souhaitant analyser l'association terrain de notre recherche dans sa multi dimensionalité, nous appliquons notre compréhension des connexions entre processus psychiques et logiques sociales au phénomène associatif et posons d'abord nos définitions de ces dimensions, institutionnelles, organisationnelles et groupales, en insistant sur leurs interrelations et les phénomènes qui s'y rapportent. Nous précisons ensuite notre approche du processus critique et plus particulièrement ce que nous entendons par « crise-mutation ».

I – L'association : Logiques sociales et processus psychiques.

Nous montrons dans ce chapitre la difficulté à appréhender les spécificités distinctives d'une association par rapport aux autres types d'organisation, tant les organisations du champ associatif semblent prises en étau entre deux modèles dominants, ni tout à fait public ni tout à fait marchand. D'autant plus qu'elle renforce la perception d'un phénomène informel, instable et incomplet, là où entreprises et institutions publiques sont associées à l'établi. Cette situation contribue au manque de considération pour la dimension institutionnelle du secteur, y compris chez les chercheurs, alors même qu'elle nous paraît essentielle pour saisir ce phénomène social. Les travaux de Laville et de Sainsaulieu (2013), qui font exception, vont nous servir d'adossement pour rendre compte de notre propre élaboration dans une conception clinique de l'institution, sensible à la nature symbolique de l'agencement entre les dimensions sociales et individuelles.

a- La dimension institutionnelle : un triple axiome institutionnel associatif.

La notion d'institution est polysémique. Elle est appréhendée dans de nombreux champs d'études (sociologique, politique, économique, ethnologique, ...); et au sein même de ces disciplines, elle est définie de façons différentes voir antinomiques. En sociologie clinique et en psychosociologie, un consensus est établi autour de la centralité de cette notion. Nous explorons un fait social en prenant pour postulat qu'il est constitué de processus résultant de l'interaction de dimensions subjective, organisationnelle et institutionnelle. Dans l'étude du phénomène associatif, les dimensions subjectives et organisationnelles se saisissent à travers l'implication des individus et l'agencement des activités.

En sociologie, la notion d'institution fait référence communément à « des structures organisées ayant pour fonction de maintenir un état social » (Tournay, 2011, p. 3). Cette acception, si le mot structure est pris concrètement, fait état d'une institution formalisée, organisée, visible, réelle, comme les institutions nationales et internationales. En ce sens, nous posons qu'une association n'est pas une institution, puisqu'elle n'en a ni l'envergure ni la puissance prescriptive. Cependant, si la structure s'entend dans le sens conceptuel, cette définition évoque plus largement un ensemble de normes, positionné au-dessus des autres instances du social, qui s'impose aux individus, aux organisations, qui fait loi. L'institution devient ce qui régit pour une société donnée les fonctions inhérentes à toutes sociétés : la justice, le droit, la famille, l'éducation, le travail, la guerre... L'institution est alors à comprendre

comme « l'ensemble des formes et des structures sociales instituées par la loi et par la coutume » (Kaës, 2003, p. 8). Les institutions régissent ainsi les grands domaines d'une société afin de rendre possible le vivre ensemble, selon le postulat que « toute société essaie en effet de donner une réponse à quelques questions fondamentales, réponses lui permettant de définir son identité » (Giust-Desprairies, 2016a). Nous éloignant de l'approche sociologique classique et prenant comme référence des auteurs aux conceptions plus psychanalytiques de l'institution, nous comprenons que les questions et les réponses sociétales ne sont pas posées et données comme telles. Elles se saisissent dans l'agencement de significations données pour faire coïncider la réalité et les imaginaires afin d'élaborer « une image d'un monde naturel ». Les institutions, en ce sens, « remplissent des fonctions vitales sans lesquelles l'existence d'une société est inconcevable » (Castoriadis, 1975, p. 173) parce qu'elles fournissent « des représentations communes et des matrices identificatoires : donner un statut aux relations de la partie et de l'ensemble, lier les états non intégrés, proposer des objets de pensée qui ont un sens pour les sujets auxquels est destinée la représentation et qui génèrent des pensées sur le passé, le présent et l'avenir ; indiquer les limites et les transgressions, assurer l'identité, dramatiser les mouvements pulsionnels, ... » (Kaës, 2003, p. 4). Cette fonction de sens et de cohésion que Kaes juge « capitale » va de pair avec une « fonction principale de continuité et de régulation » (Kaës, 2003, p. 4). L'institution est une trame reconnue, qui donne cohérence et cohésion au réel, soubassement logique pour contrecarrer l'inquiétude d'un monde chaotique échappant à la maîtrise. Elle est leurrante car elle fait croire à une intelligibilité naturelle des choses et de leurs interrelations, elle est créatrice car elle soutient un ordre sur lequel organiser la compréhension de ce qui fait sans cesse irruption et conflit. Cette base reconnue stable rend supportable l'incertain, l'illogique car elle fait référence pour situer et classer ce qui en réalité n'a pas de sens préétabli.

Comprendre l'institution à travers sa fonction d'agencement de sens entre le social et l'individuel revient à lui attribuer une nature symbolique. Les travaux de l'approche psychanalytique sur l'institution [Castoriadis, Kaes, Giust-Desprairies, ...] étayent notre réflexion, fondée sur l'hypothèse castoriadienne que « tout ce qui se présente à nous, dans le monde social-historique, est indissociablement tissé au symbolique. » (Castoriadis, 1975, p. 174). Il ne s'agit pas d'une démarche volontaire mais d'un travail incessant de l'ordre du réflexe de tout groupement humain pour faire face à ce réel qui surgit, jamais totalement prévisible, n'ayant pas de sens inhérent, et qu'il faut parvenir à saisir et associer, en conscience ou inconscience, pour qu'il intègre le sens existant. « Cette vision plus ou moins structurée de l'ensemble de l'expérience humaine disponible, utilise chaque fois les nervures rationnelles du

donné, mais les dispose selon et les subordonne à des significations qui comme telles ne relèvent pas du rationnel, mais de l'imaginaire » (Castoriadis, 1975, p. 224).

Les significations imaginaires forment des ensembles organisés de principes coordonnés de façon à former un tout. Ces systèmes opèrent des liaisons, des hiérarchies, des catégories en attachant des symboles à des signifiés, cherchant « à rendre cette attache plus ou moins forcée pour la société ou le groupe donné » (Castoriadis, 1975, p. 175). Les significations imaginaires sociales résultent de la mise en sens de l'histoire dans un contexte culturel précis. Ces échelles de valeur s'imposent aux sujets et aux organisations en même temps qu'elles sont altérées par eux. Socles stabilisés de sens, les institutions sont évolutives dans la mesure où les significations centrales et secondaires qui les constituent sont déformées par l'époque et leur appréhension par les sujets, eux-mêmes aux prises avec leur histoire. « Institué-instituant », le sujet comme le collectif « suscite la loi par nécessité de co-opération (faire avec les autres) et la subit par nécessité de reconnaissance (être avec les autres) » (Barus-Michel et al., 1996, p. 300).

Ainsi l'institution s'entend tel un système symbolique organisant les rapports entre les dimensions constitutives de la société, en reliant le réel et l'imaginaire, le passé et le présent, le subjectif et le collectif. Le système symbolique « reprend, supporte et structure les imaginaires, en est contaminé tout en tentant d'appréhender les réalités » (Barus-Michel et al., 1996, p. 299). Une association, tout à la fois phénomène social typique, organisation singulière, expérience collective et subjective, fait l'objet d'une mise en sens. Sa dimension institutionnelle, système symbolique à part entière, est constituée de significations imaginaires sociales se tramant avec des imaginaires subjectifs et collectifs pour s'incarner dans les pratiques et les modalités d'organisation de l'association.

La notion d'institution nous intéresse en tant qu'instance sociale intériorisée. Elle soutient « l'ensemble des formes sociales à l'œuvre dans une situation apparemment régie par des normes universelles dans une fonction précise » (Lapassade & Lourau, 1974, p. 163). Elle est à la fois figée, imposante et imposée et en même temps jamais complètement immuable. L'institué « forme sociale établie » prend l'apparence « de phénomènes sociaux, impersonnels et collectifs, présentant permanence, continuité, stabilité » (Hess, 2016). Ces phénomènes englobent les normes et assurent la cohésion de l'ordre social car les institutions constituent un ordre supérieur aux individus et aux groupes. Elles sont sujettes à des évolutions du fait d'instituants, « processus par lesquels une société s'organise » (Hess, 2016) pour intégrer des signifiants jusque-là marginalisés, minoritaires. Cette nouvelle signification n'est jamais tout à fait première puisqu'elle est reliée aux autres imaginaires centraux de la société, et aux institués qui l'ont précédée. « L'institué accepte l'instituant lorsqu'il peut l'intégrer, c'est-à-dire le

rendre équivalent aux formes déjà existantes » (Hess, 2016). Elle est nouvelle dans le sens où elle est un décalage, une réinterprétation du donné en place. L'institutionnalisation est ainsi « surgissement d'une nouvelle signification imaginaire, d'une nouvelle façon pour la société de se vivre, de se voir et de s'agir comme articulée de façon antagonique et non symétrique, signification qui se symbolise et se sanctionne aussitôt par des règles » (Castoriadis, 1975, p. 232). L'institution se comprend alors en tant que produit d'une confrontation permanente entre institué (ce qui est là, qui cherche à se maintenir) et instituant (forces de subversion, de négation, de création, et de changement) L'institutionnalisé résulte du « compromis qui s'établit pour chaque situation, à un moment donné selon un mode donné, entre l'institué dogmatique et l'instituant anarchique » (Barus-Michel & Scherer, 2016). Cette définition de l'institution dessine l'institué en tant que système à la fois stable et en tension.

La relecture de l'histoire de la coopération internationale dans notre recherche a pour objet de dénaturer des représentations intégrées au sein des organisations et par les sujets, socles partiellement irréfléchis sur lesquels se sont instaurées leurs pratiques. Nous saisissons ainsi que la période de la décolonisation a fait évoluer le rapport colonisateur colonisé vers celui de pays développés à pays en voie de développement. Dans ce glissement, le rapport dominant dominé se maintient et permet l'adossement d'une définition sensiblement différente de la nature de chaque partie et l'ajustement de représentations dont la signification est mise en cohérence avec les rapports entre les Etats tels qu'ils sont modifiés au moment de cette période historique. La réinstitutionnalisation des ONG par le mouvement des French Doctors opère de la même manière, en adaptant le rôle des organisations non gouvernementales et de leurs acteurs à une réorganisation de l'ordre du monde provoquée par le choc de la violence vécue par ces médecins. Celle-ci les oblige à changer leurs clés de lecture : Dorénavant, les ONG n'ont plus pour mission de rester neutre mais d'être des structures agiles et dénonciatrices. Ces évolutions mettent aussi en évidence le maillage des significations imaginaires se confrontant les unes avec les autres. L'évolution de ces représentations ne fait pas fi de ce qui lui préexiste. Ainsi, si le mouvement des French Doctors modernise le rôle des ONG, il maintient voire renforce la figure du héros aventurier solidaire, établie sous les traits de missionnaires et médecins coloniaux. Cette figure, tout comme celle du chef incarné par le fondateur, est aussi un institué. L'identification des significations instituées est complexe car « l'institution apparaît aussi comme la cristallisation d'un mouvement instituant aveugle sur sa nature : celle d'être d'abord le produit d'une histoire » (Arnaud, Fugier, & Vidaillet, 2018, p. 196). La société peut paraître fonctionner selon des règles naturelles instaurées par « l'essence des choses » (Arnaud et al., 2018, p. 196), alors que ces règles sont héritées et modifiées au fil des époques.

Dans les travaux de Laville et Sainsaulieu sur les organisations associatives, la dimension institutionnelle, « entendue comme confrontation à la question de la légitimité » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 25), est à étudier « sous un angle historique à partir du moment fondateur mais aussi à partir des tensions régulières avec l'ordre institué » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 25). Les auteurs distinguent ainsi deux registres. L'un constitue un ensemble de significations déjà en place au moment de la création de l'association. Les représentations, les valeurs, les règles, les lois intégrées par les fondateurs sont autant de contraintes et de préalables à agencer pour ordonner une logique rassembleuse pour ce collectif. L'autre registre est à saisir comme cadre, constitué par les normes auxquelles les associations sont confrontées une fois créées. L'étude du phénomène associatif menée dans la première partie de ce travail s'organisant volontairement sur ces deux registres nous permet de poser que l'ensemble des logiques instituant des associations s'élabore en référence au cadre juridique du statut associatif, la loi 1901 relative aux associations. Celui-ci oblige pour rendre officielle une association à déclarer un objet adapté, autre que l'accumulation de bénéfices, et des administrateurs, dont la légitimité est explicitée dans des statuts librement rédigés. Nous identifions ainsi une logique instituant reposant, non pas uniquement sur la solidarité comme le soutiennent les auteurs, mais sur un trépied de valeurs, constitutives d'une triple axiologie associative : la démocratie, la solidarité et la non-lucrativité. Chacun de ces piliers, interdépendant, s'impose par la loi, en référence à un adossement symbolique admis plus ou moins tacitement, dont nous proposons une explicitation a même de servir de soutien à la compréhension du phénomène associatif.

La dimension démocratique repose sur l'implication de tous citoyens dans la vie sociale et sur une représentation d'un pouvoir librement réparti, dans un équilibre entre liberté individuelle et égalité citoyenne. Cette conception de la démocratie à la française est héritée de la libéralisation sociale postrévolutionnaire au sein de laquelle les positions sociales sont pensées comme évolutives et non plus figées. Les statuts d'une association doivent ainsi définir un système de désignation de représentants officiels, à l'issue d'une concertation sélective périodique entre les membres de l'association. Cette centralité démocratique donne aux administrateurs d'une association une fonction symbolique forte. Issue d'une concertation sélective entre les membres de l'association, le conseil d'administration incarne à la fois un processus et un collectif et a pour mission de gouverner au plus près des opinions de celui qu'il représente. Une association est ainsi établie sur une collégialité organisée, au sein de laquelle l'individualisme ne peut s'exprimer que subordonné aux enjeux collectifs.

Le rapport à la solidarité, second pilier institutionnel, réside pour une association dans l'obligation qui lui est faite de déclarer un objet exprimant la raison et le but qui réunit ses membres. L'agir collectif est porté par « une protestation à l'encontre des manques ressentis par les promoteurs, ce qui l'amène à être instituée en réaction implicite ou explicite aux institutions existantes » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 27). Le collectif se fédère autour d'une revendication d'une certaine justice sociale. Il incombe aux porteurs du projet d'explicitier en quoi répondre à ce besoin non satisfait contribue à une société espérée plus égalitaire. « Les créateurs d'une association sont alors amenés à se justifier publiquement, à argumenter en faveur de leurs conceptions, à la fois pour passer de velléités individuelles à une mobilisation collective et pour faire valoir aux autres acteurs leur conception de la justice et du lien social » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 27). La visée sociétale de la mission fédère les membres autour d'un intérêt supérieur à leur propre conception puisqu'elle oblige à formuler un objet dénominateur commun de mobilisation, permettant une adhésion librement consentie. Le désir de coopérer activement est la résultante d'un consentement préalable à l'intérêt de la cause.

La dimension non lucrative se situe dans le fait que les membres d'une association se regroupent explicitement dans un but autre que celui de faire des bénéfices financiers. La clause de non lucrativité exprime de façon implicite que le centre des préoccupations n'est pas financier, la rentabilité ne pouvant pas être la finalité de son action ni l'enrichissement personnel le moteur de l'engagement dans ce type d'organisation. Elle pose l'économie comme la production et la répartition de richesses d'abord relationnelles. L'interdiction d'avantages monétaires désigne une implication porteuse de bénéfices personnels non financiers, du plaisir d'être dans un collectif à celui d'une valorisation narcissique.

Nous posons ainsi qu'une logique instituante associative s'élabore en liant ces trois notions idéalisées, démocratie, solidarité et économie relationnelle. Celles-ci forment un trépied normatif, à la fois identitaire et contraignant, dont chaque association est une déclinaison. Définir cette dimension institutionnelle nous permet d'interroger les périodes de turbulence des organisations sous l'angle d'une remise en question de l'institué, de réponses devenues insatisfaisantes pour concilier norme et réel. L'observation de tensions occasionnées par l'évolution du fonctionnement au sein du C2A nous a conduit à formuler l'hypothèse que les logiques de gestion en cours y mettent à mal la dimension institutionnelle associative soit le cadre symbolique et idéologique que les pratiques incarnaient comme une certaine modalité de « faire société » (Bernet et al., 2016, p. 32).

b- La dimension organisationnelle : un système instrumental et relationnel.

Nous abordons l'analyse de l'organisation associative en traitant de ses spécificités, les posant comme adossées à des logiques institutantes se référant au triple axiome symbolique institutionnel que sont la démocratie, la justice et la non lucrativité. Nous nous accordons avec Laville et Sainsaulieu lorsqu'ils énoncent comme « primordial de relier les perspectives institutionnelles et organisationnelles » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 124), « la différenciation entre groupes et individus ne se déduisant pas seulement de la place occupée dans l'organisation du travail, elles se construisent selon les structurations propres à l'entité collective formée par ses membres » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 124). L'intérêt porté à la dimension institutionnelle de l'association passe effectivement par une attention soutenue au niveau organisationnel que nous comprenons comme un système double (Lévy). Elle est instrumentale d'une part, en ce qu'elle regroupe un « ensemble de moyens agencés de manière à réaliser des objectifs de production avec la plus grande efficacité ». Elle est d'autre part sociale, culturelle, parce que regroupant un « ensemble de personnes et de groupes s'associant pour résoudre des problèmes communs nécessitant l'établissement de relations de coopération » (Levy, 2016). L'organisation donne une face visible d'elle-même comme un ensemble stable, alors même que cette structure d'émanation humaine est traversée par des tensions, des conflits. Elle est le fruit d'une histoire, une « combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de natures, d'époques, d'inspirations différentes voire opposées » (Levy, 2016). L'organisation est ainsi appréhendée dans notre recherche avec d'un côté des critères de « permanence, de fiabilité, d'économie de moyens » et de l'autre « des logiques affectives (conscientes, préconscientes et non conscientes) et relationnelles ». Ces registres, possiblement contradictoires, s'entrechoquent, coexistent et s'articulent ; articulations qui font l'objet de notre intérêt. Dans cette acception, l'organisation n'est pas que fonctionnelle. « Le visage apparemment cohérent de l'organisation ne représente en effet que sa partie visible et manifeste » (Levy, 2016). En arrière-plan de la nécessaire stabilité de ses structures – ses normes, ses règles, ses hiérarchies... - existe une dynamique relationnelle, éventuellement consciente, mais souvent ignorée, amenant à considérer les organisations comme des « scènes sociales où des scénarios individuels viennent se conjuguer aux significations sociales pour instruire l'acte individuel et collectif » (Giust-Desprairies, 2009, p. 8). Les acteurs sont habités par des affects, positions de pouvoir, désirs, aspirations et la façon dont les intentions conscientes sont sous-

tendues par des forces pulsionnelles. Ils élaborent un système qui conditionne leurs comportements qui à leur tour alimentent le système.

L'organisation, structure en partie héritée, constituée des acteurs qui la constituent, n'est pas le bloc monolithique qu'elle souhaite paraître. Elle se maintient dans l'élaboration permanente d'un mythe fédérateur : un « discours de représentations », avec un système de significations centrales et des versions divergentes qui font de l'organisation un lieu vivant, en tension. « La dimension symbolique représentée par les règles n'est efficiente que si elle s'adosse à un système de représentations imaginaires » (Levy, 2016). Ce système et ses variantes confèrent du sens aux règles à suivre. Ils servent d'adossement à la dimension symbolique. Il se situe hors de toute contestation possible car il repose sur des convictions de « l'ordre de la croyance et non de la preuve », qui requiert « une adhésion affective non rationnelle » (Levy, 2016). Cette adhésion de l'ordre de la foi nie la fragilité de l'organisation pour lui attribuer des qualités transcendantes, souvent incarnées par un leader, « capable d'énoncer du sens, de définir les finalités du groupe, ses projets et (...) de dire quelle réalité » (Levy, 2016) fait référence. – réalité illusoire. L'acteur social qui travaille dans une organisation, est en lien avec elle. Il est influencé par son identité, les valeurs qui y sont véhiculées, les façons de faire et le sens qui est proposé pour donner une cohérence à l'ensemble. Le sujet se positionne par rapport à ces éléments. Il fait partie de la structure quel que soit son positionnement vis-à-vis d'elle, répondant aux sollicitations de l'organisation en fonction de ses propres intérêts, représentations et désirs. L'acteur s'assimile à l'organisation en y projetant par exemple son propre idéal et en introjetant ses qualités. Dans *L'emprise de l'organisation*, les auteurs tirent la conclusion que l'entreprise doit être considérée comme un objet dynamique, constitué de réponses d'ordre économique, politique, idéologique, et psychologique, données à des interrogations fondamentalement contradictoires concernant l'élan productif d'une part, et la nécessité de le maîtriser d'autre part.

Pour traiter de la dimension organisationnelle associative, nous utilisons une grille d'analyse socio-professionnelle, stratégique et culturelle proposée par Laville et Sainsaulieu (2018) L'analyse socio-professionnelle est préférée à l'analyse sociotechnique, car l'organisation associative est, selon eux, soumise à une rationalisation professionnelle empirique plutôt qu'instrumentale. La rationalisation associative « s'inscrit dans une quête de perfectionnement quant à l'élaboration de réponses sur mesures là où l'industrialisation, pour générer des économies d'échelle, préfère réduire le personnel qualifié en standardisant et en simplifiant la demande » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 100). Nous avons montré dans notre première partie que le champ associatif a progressivement intégré des salariés, en partie là où

des bénévoles avaient développé des pratiques de nature relationnelle. Les organisations associatives sont caractérisées historiquement par un mouvement de professionnalisation portant sur les services qu'elles proposent plus que sur leur organisation. Cette caractéristique se retrouve dans le quotidien de chaque organisation associative dont les acteurs, au fil du développement de leurs pratiques, théorisent leurs approches expérimentales, donnant ainsi naissance à des modalités d'agir, de référentiels qui progressivement structurent des métiers du relationnel. Les tensions entre une grande autonomie de pratiques et leurs standardisations conduisent au développement de « conceptions différentes de la professionnalité » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 100). Il est remarquable que les fondateurs et les anciens bénévoles devenus salariés ont un comportement professionnel sensiblement différent de celui « des salariés recrutés sur leur diplôme » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 100). Les uns valorisent des qualités humaines là où les seconds mettent en avant leur technicité. L'analyse de l'organisation sera donc vigilante aux questions de professionnalité en lien avec l'appartenance à des générations d'acteurs au sein de l'organisation. Nous retrouvons cette attention générationnelle dans les analyses de Pinel concernant les interventions dans les institutions de soins. La transmission intergénérationnelle contribue au maintien d'une certaine constance de conceptions et de pratiques au sein d'organisations toujours en mouvement. Lorsqu'une organisation connaît un changement critique, ce lien entre les générations d'acteurs est mis à mal et les pratiques perdent leurs significations symboliques. Pinel et Gaillard mettent en évidence que les acteurs ont tendance à combler ce vide de sens symbolique par des procédures et des réglementations. Nous rejoignons ces auteurs sur la considération à porter à la professionnalité et à son hybridation. La transmission d'une génération d'acteurs à une autre permet-elle de lier représentations personnelles, expériences, théories et sens de la pratique ? L'autonomie laissée aux acteurs de l'association est alors à rapprocher d'une marge de manœuvre nécessaire pour opérer la mise en sens et mettre en cohérence engagement et pratique. La théorisation de la pratique entraînant sa standardisation, celle-ci peut créer un écart avec le projet initial de l'association en éloignant la pratique d'une réponse s'adaptant au plus près des situations rencontrées.

L'analyse socio-professionnelle porte aussi sur l'impératif de gestion qui s'impose à toute organisation dont une des fonctions est de structurer son fonctionnement. Cet impératif est en premier lieu supporté par le sommet stratégique de l'association. Le mouvement de professionnalisation, s'il porte initialement sur le métier de la relation, est aussi sensible, depuis les années 80, au niveau de la direction des organisations associatives. Les associations, pour faire face à la complexification des enjeux de gestion, entre autres liée à l'implantation du

salariat et à la concurrence induite par l'augmentation de la taille et du nombre des associations, ont souvent eu recours à des dirigeants salariés issus du secteur marchand. On observe un mouvement identique au sein de l'instance dirigeante bénévole, les conseils d'administration se composant de plus en plus, et volontairement, de cadres supérieurs et de dirigeants, pensant ainsi augmenter le réseau de l'association et sa capacité stratégique. Ces dirigeants sont autant d'« agent(s) d'un isomorphisme mimétique en se faisant les promoteurs d'une logique privée » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 105) inconsciemment marchande. L'évolution des directions associatives est à rapprocher du managérialisme, tel que défini dans le premier chapitre de la thèse, à l'œuvre au sein du secteur associatif. Cependant cette tendance rencontre deux sources de résistance : d'une part, comme expliqué précédemment, elle « entre en conflit avec la culture des professionnels en contact direct des usagers » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 107). D'autre part, elle se heurte à la tension entre salariat et bénévolat car « la professionnalité doit (...) s'autolimiter pour respecter les valeurs du projet et laisser une place à l'engagement collectif » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 108). L'analyse organisationnelle portera ainsi, en plus de l'attention à la question de l'appartenance générationnelle de ses membres, sur l'examen du système décisionnel effectif, en dissociant les intentions des différents pôles de l'association (hiérarchique, opérationnel, support) des arbitrages rendus. Dans les décisions prises, l'efficacité doit tenir compte de la nature particulière des services rendus par l'association. En effet « la professionnalisation ne peut advenir sans un mouvement d'abstraction et de dépersonnalisation mais elle ne peut produire d'effets que si elle est porteuse d'une reconnaissance d'autrui dans sa singularité » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 111). Dans l'association, la nécessité du maintien de l'adhésion personnelle des acteurs coexiste avec les impératifs d'organisation. Cette conciliation amène le développement de systèmes décisionnels participatifs, favorisant la reconnaissance de l'implication de ses différents acteurs. Ces modalités de participation donnent une place importante à une participation dite « coutumière », « pratiques habituelles mises en place entre la hiérarchie et les salariés pour débattre de question du travail sans que ce partage d'information ne soit institué » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 111). La participation coutumière rejoint la notion d'espace interstitiel proposé par Fustier, notions qui donnent une portée fonctionnelle à des échanges informels. Nous faisons l'hypothèse que lors de la modernisation d'une association, l'effectivité importante voire pesante de la participation coutumière est souvent négligée voire dénigrée. Cette modalité de régulation intégrative est repositionnée comme une déformation du système décisionnel. Sa dévalorisation contribue au ressenti d'absence de reconnaissance des salariés, voire des bénévoles, par le sommet hiérarchique.

Le second volet du cadre d'analyse de la dimension organisationnelle proposé par Laville et Sainsaulieu concerne le niveau stratégique, considérant les relations de pouvoir. Dans une association, plus encore que dans d'autres types d'organisation, « l'équilibre social » résulte de la conciliation entre « jeux informels de pouvoir et pressions hiérarchiques formelles » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 119). Les rapports de pouvoir y sont particulièrement difficiles à saisir car ils intègrent différents facteurs. Ils font souvent l'objet de dénégaration par les acteurs eux-mêmes en raison de l'adhésion collective au projet commun et du besoin de croire à la coopération désintéressée de l'ensemble des acteurs impliqués pour maintenir le collectif. Cette croyance est renforcée par le fait que le conseil d'administration n'est pas organisé comme dans une entreprise, en fonction du capital financier détenu. Le pouvoir, non mu par une exigence de profitabilité financière, peut être pensé comme réparti selon un consensus collectif. Une association est rarement sujette, comme l'industrie par exemple, à des contraintes techniques lourdes. Ce sont ses logiques instituantales qui influent sur les comportements, liés à l'investissement de ressources personnelles dans l'effort collectif. L'analyse stratégique d'une organisation associative porte attention aux dimensions formelles et informelles du pouvoir et des relations, aux avantages autres que financiers pouvant résulter de l'implication personnelle des acteurs dans l'organisation. Cependant, le pouvoir ne peut être l'unique objet de l'analyse stratégique, le sens mis dans l'action influençant fortement les orientations stratégiques données à l'organisation par les acteurs. Pour saisir cette composante de la stratégie, il convient de lier la dimension organisationnelle à la dimension institutionnelle, car « la grande incertitude de la vie associative est la force d'engagement des individus dans le collectif » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 124). Les logiques instituantales sont une des sources d'articulation entre rationalité et légitimité.

L'analyse culturelle, troisième volet de la grille proposée par les auteurs, concerne principalement la représentation du lien social, étant établi que celle-ci au sein de l'association doit être « suffisant(e) pour créer de l'identité et du positionnement personnel dans un milieu collectif » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 132). La culture associative revient à saisir comment se tisse la dimension identitaire du vécu associatif, c'est-à-dire la façon dont est traitée « l'exigence d'une réalisation personnelle de tous ses membres dans un parcours de cohérence et de maîtrise de leurs expériences » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 133). La participation organisationnelle est à mettre en perspective avec une participation institutionnelle, qui revient pour le chercheur à observer la façon dont les acteurs ont un pouvoir d'accès aux organes représentatifs en charge des finalités de l'association, observation qui requiert de dépasser « la question du travail associatif » pour s'intéresser à « la construction de l'association » à « la

manière dont elle se fait et se défait » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 158). Un aspect de l'analyse culturelle de l'organisation concerne le travail de l'organisation pour mettre en adéquation les dispositions des acteurs avec les valeurs de l'association, en proposant « des raisons d'agir conformes » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 183) aux logiques associatives établies. Le discours formels et informels des acteurs de l'association « constituent un ensemble de principes, une codification des gestes et des représentations (...) destinée à orienter les pratiques et les théoriser » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 183). Sans être une « doctrine verrouillée ou un contrat d'adhésion à prendre ou à laisser », « elle propose plutôt une approche pragmatique et révisable de l'engagement » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 184). Par hybridation des motivations initiales avec celles légitimées par l'association, l'enjeu pour l'organisation est de rendre compatible le « je » et le « nous » pour « faire tenir ensemble des motivations différentes, voire opposées » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 185). En miroir, l'analyse culturelle s'intéressera à la réceptivité des acteurs à ce discours et à l'adaptation de leurs représentations concernant leurs motivations à agir et leurs pratiques.

Notre analyse de la dimension organisationnelle d'une association prend fortement appui sur le travail de Laville et Sainsaulieu, inspiré méthodologiquement de la sociologie des organisations pour développer une grille adaptée aux particularités de la structure associative. Nous étayons cette grille par notre approche clinique, considérant les structures de l'organisation dans leur aspect fonctionnels mais aussi psychiques. Chaque entrée, socio-professionnelle, stratégique et culturelle, prend en compte la participation des acteurs et les mécanismes socio-psychiques à l'œuvre dans le travail d'organisation d'une association.

Ce canevas d'analyse de l'organisation associative, en particulier sa composante stratégique, est complété dans notre approche par un second outil analytique qui prend la forme d'un schéma des relations de pouvoir, grille proposée dans l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique*. Nous nous positionnons concernant la notion de pouvoir en proximité de la conception foucauldienne et entendons le pouvoir comme un rapport de force multiple, intrinsèque à la notion de relation, à l'œuvre dans toutes situations microsociales, « tout groupe social » étant à considérer « comme un faisceau de relations de pouvoir » (Enriquez, 2007, p. 39). Aussi la question du pouvoir est-elle présente, consciemment et inconsciemment dans chaque interaction, comme « la capacité d'imposer une volonté à d'autres » (Barus-Michel & Enriquez, 2016)). Le pouvoir devient avéré, lorsque A tente d'exercer une influence sur B et qu'il obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement (Dahl). Le pouvoir va de pair avec l'obtention d'obéissance que les sujets soient volontaires ou forcés de s'y soumettre. Deux concepts essentiels nous intéressent alors plus particulièrement : la légitimité

et la contrainte. La légitimité est la reconnaissance accordée à celui qui exerce un pouvoir, acceptation qu'il est normal, juste, souhaitable que cet individu donne des ordres et prescrive des comportements. Cela suppose que la relation de pouvoir s'inscrive dans des cadres légitimes, c'est-à-dire qu'elle soit acceptée par ceux qui la subissent. La stabilité repose sur « un minimum de volonté d'obéir » et « une entreprise de domination réussie est une entreprise de légitimation réussie » (Dormagen, Mouchard, & Dézé, 2019, p. 20). La contrainte, quant à elle, est la garantie de parvenir par différents moyens à faire triompher sa volonté en l'absence de légitimité (Dormagen et al., 2019, p. 19). Tout pouvoir cherche à être légitime pour se maintenir dans la durée et une multitude de facteurs « peuvent conférer de la légitimité » (Dormagen et al., 2019, p. 58). Légitimité par consentement ou contrainte, ou encore par phénomène d'identification des dominés au dominant, les sortes et sources de légitimité diffèrent d'un pouvoir à l'autre. Une fois acceptés, ces facteurs sont institués en règles et valeurs puis intériorisés. Le pouvoir est alors « rationnellement fondé », répondant à un double besoin : celui de vivre dans des structures stabilisées permettant de prévoir les comportements des autres, et celui de rendre les actions efficaces. Nous verrons que la question de la légitimité du pouvoir, soulevée par le changement de directeur du C2A, va être un des nœuds de la période critique.

Conçu en tant que dynamique relationnelle, nous retenons comme définition du pouvoir celle proposée par Barus-Michel et Enriquez le qualifiant de « potentiel d'intervention efficace sur les autres (...), issu du jeu des interactions, plus ou moins historique et institué, toujours susceptible d'être remis en question, renversé ou bousculé » (Barus-Michel & Enriquez, 2016). Cette conception nous amène à saisir l'organisation en tant que « système de pouvoir », que nous cherchons à reconnaître « autant dans les modes concrets de relation d'action et leurs effets que dans l'expérience et les représentations qu'en ont les personnes » (Barus-Michel et al., 1996, p. 64). Le schéma des relations de pouvoir, proposé par les auteurs de *Crises, approche psychosociale clinique*, donne une lecture de l'organisation comme lieu d'un rapport de force susceptibles d'évoluer entre « deux pôles : l'un « dominé », composé des agents soumis à l'autorité, recevant les directives, l'autre « dominant », d'instances plus ou moins individualisées élaborant les directives, tenant le discours de l'action concrétisé ultérieurement dans le système organisationnel » (Barus-Michel et al., 1996, p. 63). L'analyse se fonde sur l'identification de groupe et de leurs rapports au sein de l'organisation. L'organisation s'envisage en tant que « ensemble structuré en fonction d'une praxis », contribuant à diviser le collectif des membres en sous ensemble, « catégories professionnelles horizontales ou verticales, en principe articulés selon la pertinence de la praxis » (Barus-Michel

et al., 1996, p. 51). L'outil, d'approche psychosociale clinique, soutient notre analyse car il affine la compréhension de cette structuration organisationnelle en repérant des « unités significantes » (Barus-Michel et al., 1996, p. 51) « groupes d'appartenance qui peuvent se traverser ou se recouper partiellement mais dont certains sont plus prégnants et font que leurs membres s'en réclament et donnent, à partir d'eux, sens à leur position » (Barus-Michel et al., 1996, p. 51). Il permet de schématiser l'organisation dans sa nature dynamique en tenant compte de sa structuration fonctionnelle et des positions investies par ses acteurs.

Nous avons eu recours à ce schéma à différents moments de notre immersion³⁴, pour saisir les évolutions concrètes de la répartition du pouvoir et les mettre en regard des discours (positifs ou négatifs) des acteurs concernant leur relations aux autres membres ou unités de l'association. Ainsi au début de ce travail de recherche, le schéma des relations de pouvoir montre un directeur occupant du pôle dominant et une équipe dans le pôle dominé, mais dont le rapport de force est atténué par l'existence d'une cellule rassembleuse des deux pôles, lieu de prise de décisions collectives, les réunions du conseil d'administration. Les rapports entre les deux pôles sont empreints de confiance, le directeur occupant une fonction de bouclier protecteur de l'équipe. Il prend en charge les relations avec l'extérieur de l'organisation et confie à l'équipe la responsabilité de la mise en œuvre de l'activité.

Selon la théorie des champs de force de Lewin, « les conduites humaines sont la résultante de la rencontre de forces liées à la psychologie individuelle et des champs de force propres au groupe auquel l'individu appartient » (Aymard, 2016).

c- La dimension groupale : « L'imaginaire collectif », réalité scénarisée « d'unités significantes ».

L'approche méthodologique proposée par les auteurs de l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique* donnent à penser les relations entre les membres d'une organisation à travers l'identification de sous-ensemble collectif nommés « unité signifiante », cellule où le sujet trouve avec d'autres « du projet suffisamment partagé pour dépasser les règles de l'organisation, des intérêts individuels, des idéologies institutionnelles » (Barus-Michel et al., 1996, p. 52). Cette notion a structuré notre exercice de monographie clinique d'une organisation associative, dans lequel nous consacrons une part importante à l'analyse d'un phénomène

³⁴ Nous proposons en annexe 4 et 5 le schéma de la répartition du pouvoir au sein du C2A l'un avant la crise et l'autre après la réorganisation.

groupal conçu comme lieu de jonction des dimensions individuelles et collectives, conscientes et préconscientes. L'équipe salariée du C2A, d'une dizaine de personnes, correspond à un groupe primaire, à la fois suffisamment restreint, pour que chaque membre puisse appréhender chacun des autres, et suffisamment institué, c'est-à-dire « considérés dans leur rapport à l'institution » (Barus-Michel et al., 1996, p. 257). Un groupe primaire peut être l'équipe d'un service, d'une unité dans l'organisation, ou selon la taille, de l'organisation dans son ensemble. Possédant un but commun, il s'organise dans le cadre professionnel autour de la praxis. Associée l'équipe salariée du C2A à un groupe primaire est toutefois insuffisant pour l'analyser, car ce rapprochement n'aide pas à penser l'équipe dans les rapports entretenus entre ses membres et dans ses subdivisions électives. Aussi pour appréhender la dynamique groupale au sein du C2A, les concepts avancés par Giust-Desprairies « d'unité signifiante » et « d'imaginaire collectif », scénario partagé que chaque « unité signifiante » construit pour faire œuvre commune, ont été particulièrement opérants.

« L'unité signifiante » d'une organisation prend la forme d'un groupe, dont l'individu est une entité. Notre compréhension des dynamiques groupales au sein de l'organisation s'établit en lien avec la conception du sujet présentée dans le chapitre 6. Celui-ci cherchant en permanence à faire du lien entre la réalité extérieure et sa logique interne, procède à l'identique lorsqu'il intègre une organisation : il vient coopérer en tissant du sens. En intégrant l'organisation, il lie les logiques, celle de l'organisation et la sienne, prises elles-mêmes dans des logiques sociétales. En tant que membre de l'organisation, il internalise progressivement ses valeurs, en les assimilant dans un « processus par lequel l'individu substitue les objectifs de l'organisation à ses propres buts » (Giust-Desprairies, 2002). Ainsi, « la construction de l'identité professionnelle passe en partie par une intériorisation des modèles et des représentations qui ont cours dans les organisations sociales. C'est sa capacité à reprendre pour son compte certaines caractéristiques culturelles de l'organisation dans laquelle il inscrit sa demande de reconnaissance ou de réalisation, (...) qui permet à l'acteur social de s'inscrire dans du projet pour lui-même ou avec d'autres. » (Giust-Desprairies, 2002). Nous avons montré précédemment que la construction de sens s'élabore dans la relation à l'autre et soutenons que le lien à l'organisation n'est pas impersonnel mais intersubjectif. Aussi nous posons que l'étalement du sens que le sujet construit autour de sa place dans l'organisation se fait au travers d'interlocuteurs. Au sein d'un service, d'une équipe, « le sujet fait émerger avec d'autres de nouvelles représentations libérant de nouvelles énergies. Par ce remaniement des positions et de relations d'objet, il œuvre à une recomposition de l'identité » (Giust-Desprairies, 2002). Cette intersubjectivité s'étaye dans l'organisation au sein de groupes qui réunissent, relie

entre eux plusieurs sujets et contiennent, exercent une contrainte sur ce collectif. Chacun de ces groupes va au-delà de la juxtaposition d'une pluralité de sujets. L'enjeu de l'intersubjectivité est « la construction d'une représentation » partagée de la réalité qui permet au groupe de prendre sens, « tout en accrochant son sens aux significations de l'organisation », d'où la notion « d'unité signifiante ». Ce groupe d'appartenance élective pour le sujet remplit des fonctions de régulation, de contenant, d'étayage, de défense pour chacun de ses membres lui permettant le renouvellement de ses compétences professionnelles par la formation, l'expérimentation, l'approfondissement et l'échange de pratiques. Il est aussi le lieu d'une réalité psychique propre, mêlant une scène consciente et une scène préconsciente ou latente qui se répondent et se soutiennent, traversées par des processus psychiques groupaux spécifiques et complexes mettant en jeu des espaces hétérogènes et associés : l'espace intrapsychique de chaque sujet et l'espace commun du groupe, espace intersubjectif et trans-subjectif.

Le groupe est ainsi un espace composé de sujets en relation. L'entité que les sujets forment dans cette mise en relation comporte une dimension commune. Celle-ci n'est pas simplement constituée de la juxtaposition des mouvements de chacun. Les représentations et le fonctionnement psychique du sujet y sont réactivés par la situation, à la dynamique de laquelle il contribue. Le groupe est ainsi un « autre espace psychique : celui du lien entre les membres du groupe » et selon Kaës, « fondé essentiellement sur des alliances inconscientes » (2006).

Le sujet vit le groupe en référence à des expériences déjà vécues. « Le sujet est à la fois héritier, serviteur, bénéficiaire et maillon du groupe » (Kaës, 2006). Celui-ci est constitué de ce que chacun apporte et de ce fait, « la situation groupale met en travail les rapports que le sujet entretient avec ses propres objets inconscients, mais aussi avec les objets inconscients des autres, avec les objets communs et partagés qui sont déjà là hérités, et » préexistant « avec ceux qui se présentent et se construisent dans la situation de groupe ». Kaës évoque le groupe comme un lieu de « transformation entre les psyché individuelles et l'espace psychique conjoints de l'inconscient ». La conception du groupe selon Kaës repose sur un appareil psychique groupal. Cette conceptualisation établit une liaison et des transformations « entre les espaces psychiques du sujet membre » qui démontre une réalité psychique propre au groupe. Kaës développe le concept d'Anzieu pour qui le groupe « résulte d'une topique subjective projetée sur lui par les personnes qui le composent. » (Giust-Desprairies, 2009, p. 107). Il serait un « contenant à l'intérieur duquel se produit une circulation fantasmatique et identificatoire entre les membres du groupe », qui permettrait à l'unité collective de s'établir par une résonance des sujets du groupe à un fantasme inconscient ou préconscient de l'un d'eux, celui-ci devenant « organisateur du fonctionnement du groupe » (Giust-Desprairies, 2009, p. 107). L'imaginaire

d'un groupe est ici conçu dans une « perspective d'unité fantasmatique » (Giust-Desprairies, 2009, p. 136). Giust-Desprairies réfute la théorie de l'imaginaire groupal et propose la notion « d'imaginaire collectif », en posant que l'unité du groupe résulte de la mise en commun par chaque membre du groupe d'un objet extérieur et non d'un fantasme interne. Nous utiliserons cette notion et non celle de l'imaginaire groupal, convaincu que le groupe, espace perméable au monde extérieur, ne peut être clos sur lui-même. Pour définir « l'imaginaire collectif », nous posons d'abord que l'imaginaire est cet ensemble de représentations mis en cohérence pour lier la logique interne au sujet et le réel auquel il est confronté en permanence et qui résiste à sa logique. Il est défini dans notre recherche comme ensemble de représentations, organisé en système, conscient et non conscient, qui donne sens à l'activité du sujet. Il s'agit d'une construction, volontaire ou non, héritée de l'expérience du sujet en même temps que remodelée par elle, mêlant références subjectives et sociales. L'imaginaire peut être particulier, collectif et social et nous nous intéressons ici au niveau groupal. Pour le sujet comme pour le groupe, le travail de compromis nécessaire à la formation d'une entité ne peut faire l'impasse du « rapport aux significations sociales » (Giust-Desprairies, 2009, p. 109) entretenus par ces membres. Ceux-ci doivent faire émerger un objet suffisamment commun pour soutenir le besoin d'unité groupal, ce qui les pousse à réinventer une réalité scénarisée commune. Cette construction partagée permet d'agir collectivement, elle est « la condition du faire social » (Giust-Desprairies, 2009, p. 109). Le groupe est pensé comme à la recherche d'un espace commun, au-delà des singularités individuelles. Dans cette quête, il élabore des systèmes de représentations qui répondent à sa recherche d'unité : il construit un ensemble de représentations et de manières singulières de se représenter lui-même et son environnement qui prend la forme d'un système dynamique de représentations. Le groupe a recours à un objet tiers, qui dans le cas d'une association, peut être le projet commun et son interprétation par les membres d'une unité. Le scénario partagé n'implique pas une signification identique de l'objet mais un investissement similaire, résultant de parcours différents mais contributeurs compatibles d'un canevas de récit commun.

« L'imaginaire collectif » se situe ainsi à la croisée des imaginaires individuels et sociaux et contribue à une identité collective dynamique : il construit de nouvelles représentations propres au collectif. Il est formé d'un imaginaire moteur, colonne vertébrale du scénario. « L'imaginaire collectif » permet au groupe d'élaborer et de maintenir une illusion, une croyance dans laquelle les membres sont pris et qui légitime leur engagement. Cet imaginaire est un processus actif de construction du monde : lorsque les contraintes extérieures entrent en opposition avec les représentations de la réalité du groupe, celui-ci réalise des

« compromis défensifs » pour produire du sens à partir de mouvements subjectifs du groupe spécifiquement sollicités par un contexte externe. Il ne s'agit pas de saisir la réalité extérieure en tant que telle, mais de « conjuguer les nécessités affectives des individus aux nécessités fonctionnelles des organisations » (Giust-Desprairies, 2009, p. 118). Ce sens permet au groupe d'exister : il institutionnalise cette illusion partagée et de ce fait l'objective. Il résulte d'un équilibre trouvé par le groupe « entre dynamique interne et réalité extérieure ». Ce système d'interprétations destiné à produire du sens fonctionne en excluant les représentations qui viendraient le contredire. Ce « dissimulé » participe du « mythe unificateur et trouve le plus souvent à se maintenir comme contenu refoulé par des réussites au niveau de l'action collective » (Giust-Desprairies, 2009, p. 127). Pour saisir cette capacité du groupe à occulter certains contenus dans un souci de maintien de l'unité, nous nous appuyons sur les travaux d'Anzieu et Kaës consacrés aux phénomènes spécifiques de la dimension inconsciente du groupe. Nous retenons en particulier les concepts « d'illusion groupale » et « d'alliance inconsciente ». « L'illusion groupale » provient de la substitution au moi idéal de chacun d'un moi idéal partagé de type maternel. Elle est définie comme l'illusion que le groupe comble les attentes individuelles de chacun de ses membres. Cette illusion se traduit par « certains moments d'euphorie fusionnelle où tous les membres du groupe se sentent bien ensemble et se réjouissent de faire un bon groupe » (Anzieu, 1993, p. 11). Cette croyance permet de maintenir un état d'indifférenciation entre réalité psychique individuelle et réalité psychique groupale. Elle est nécessaire à la constitution du nous. Le groupe fait unité en rejetant à l'extérieur ce qui pourrait le morceler. L'illusion groupale est un mirage, qui laisse croire au groupe qu'il comble les attentes individuelles de chacun de ses membres. Cette aire transitionnelle appelle à la différenciation par une phase de désillusion. Les « alliances inconscientes » sont une « formation psychique intersubjective construite par les sujets d'un lien pour renforcer en chacun d'eux certains processus, certaines fonctions ou certaines structures dont ils tirent un bénéfice. Cette liaison prend pour leur vie psychique une valeur décisive : « L'alliance inconsciente » implique en effet une obligation et un assujettissement. Ces alliances se « nouent dès la période initiale du groupement ». « Pour s'associer », les membres d'un groupe « doivent conclure à leur insu un accord inconscient selon lequel ils devront refouler, ou dénier, ou rejeter ou effacer certaines représentations, soit à des fins structurantes, soit dans un but défensif, offensif ou aliénant » (Kaës, 2010b). Kaës recense deux types d'alliances, celles qui structurent le lien (contrat narcissique, renoncement à la réalisation directe des buts pulsionnels, ...) et celles qui représentent un processus défensif (le pacte dénégatif, la communauté de déni, les alliances perverses) et qui ont un effet aliénant et pathogène. Le pacte dénégatif est la formation

intermédiaire qui, dans tous liens, [...] maintient dans l'imperceptible. Cela « viendrait mettre en cause la formation et le maintien de ce lien et des investissements dont il est l'objet » (Kaës, 2003, p. 32) alors même que la nature de ces pactes est de faire « taire les différents ». Ces pactes reposent justement sur un « énoncé qui comme tel n'est jamais formulé ». Les alliances demeurent « irréprésentées, sauf lorsque le retour du refoulé ou du dénié fait irruption » (Kaës, 2003, p. 33). Le pacte dénégatif est un des mécanismes de défense du groupe qui sert ce refoulé. Celui-ci résulte d'accords non conscients entre les membres d'un groupe qui se fondent sur ce dont il ne saurait être question dans les discussions. Il est fondé sur le refoulement ou/et sur des mécanismes plus archaïques. Le contenu dénié est à la fois à l'origine du lien et condition du maintien du groupe, de son idéal, de son unité. Ainsi, de même que le sujet se défend contre le morcellement par la recherche du maintien de son unité en construisant et remodelant ses représentations au fil de ses expériences, un groupe est traversé de contradictions. Il partage des constructions symboliques pour surmonter les contradictions, sans les faire disparaître. La représentation commune du monde vise à produire une « unité suffisante » pour permettre au groupe d'exister et d'agir. Il s'agit de trouver un équilibre entre dynamique interne des sujets, conflictualité propre au groupe et réalité extérieure, à travers un ensemble de significations communes. Nous retenons ainsi pour nos travaux que « l'imaginaire collectif » est un contenu d'adossement des membres d'un groupe à des significations sociales pour faire sens à plusieurs. Cette scénarisation commune teinte la réalité d'une perception spécifique, production propre à un groupe donné. Les pratiques de ce groupe, à son insu, se déploient et s'organisent en lien avec cet imaginaire et l'incarnent. Cette construction est un allant de soi pour le groupe. Elle est difficile à identifier tant que le groupe est dans l'entre soi. Elle se donne à voir lorsque cet imaginaire est mis en tension par une autre modalité de fonctionnement, parce qu'il devient un point de butée à ce changement de sens. Il fait résistance et se dévoile. Dans notre étude du C2A, nous avons été attentive aux représentations conscientes et préconscientes contenus dans les discours énoncés et les actes posés individuellement et collectivement pour saisir les significations groupales.

Pour élaborer des systèmes de représentations, ensemble de représentations et de manières singulières de se représenter lui-même et son environnement, le groupe « se constitue premièrement lorsque les divers fantasmes et conflits psychiques entrent en résonance les uns avec les autres ; deuxièmement quand les membres mobilisent un système défensif commun contre ces conflits ; troisièmement quand le groupe élabore des représentations communes pour une certaine réalisation des désirs » (Giust-Desprairies, 2009, p. 110). Ces étapes de la constitution du groupe nous servent à saisir la construction de « l'imaginaire collectif » au sein

des unités signifiantes formées par l'équipe du C2A, le groupe étant à considérer comme un lieu de résonance des problématiques sociales entre les sujets, eux-mêmes intrinsèquement psychiques et sociaux. Nous précisons unités signifiantes au pluriel car une association peut être constituée de différents groupes d'acteurs – liée à une génération, de nature salarié et bénévole, appartenant à différents pôles (hiérarchique, opérationnel, support), selon des modalités différentes d'implication (par exemple activité versus travail), pouvant être agencés en une ou plusieurs unités signifiantes selon les imaginaires collectifs développés et indépendamment de leur appartenance de service.

Dans le processus critique, le projet commun mis à mal ne suffit plus à surmonter les contradictions. Lors d'un écart trop grand entre les investissements individuels et partagés et les propositions de la société ou du groupe, le consensus se dénoue au risque de faire éclater l'unité et donc le collectif qui vit ce morcellement. Les associations ont d'ailleurs « une difficulté particulière à s'adapter aux perturbations induites par les modifications extérieures parce que ces dernières apportent un démenti au caractère unifiant de l'imaginaire collectif » (Laville & Sainsaulieu, 2018, p. 135). L'équipe faisant groupe autour de consensus préconscients, les éléments déclencheurs de la crise sont à étudier en tant que processus de dévoilement « d'alliances inconscientes ». Ils permettent dans notre recherche de saisir la façon dont l'équipe salariée du C2A les mobilise pour se constituer en groupe fonctionnel, l'identification des mécanismes groupaux primant dans cette recherche sur l'analyse de chaque subjectivité.

II - Une approche des processus critiques.

Notre observation du C2A en tant qu'organisation associative du secteur de la solidarité internationale traversée par une transformation critique repose sur l'hypothèse que l'évolution du rapport entre logiques gestionnaires et représentations des acteurs concernant leur activité est au cœur du phénomène de crise vécu par cette équipe. Notre approche psychosociale clinique considère que les tensions sont inhérentes à tout organisme humain et leurs accorde une attention particulière. Nous commençons la présentation de notre approche des processus critiques par revenir sur la centralité de la notion de tension. En définissant le conflit, nous pouvons ensuite le distinguer de la crise. Nous abordons la crise selon l'approche qu'en propose Giust-Desprairies dont nous détaillons la conception et nous intéressons plus spécifiquement pour finir à ce que Uhalde nomme « crise-mutation » en spécifiant ses caractéristiques. La crise

définie, nous consacrons la fin de cette partie à penser la place de la recherche et de l'intervention au sein d'une organisation prises dans des bouleversements critiques.

a- Des tensions inhérentes au vivant.

Notre approche du phénomène critique étudié prend appui sur le postulat que font la sociologie clinique et la psychosociologie d'entités, sujet, groupe, organisation, en tension entre des logiques internes et le réel. Ces approches prennent de ce fait le parti d'observer des phénomènes dans ce qu'ils mettent en tension, à travers des processus jamais unidimensionnels. Le mouvement est un état inhérent au vivant, tiraillement entre forces divergentes, là où l'inertie caractérise ce qui est mort. Nous fondons ainsi notre pratique de la recherche-intervention clinique sur ce principe de tensions constitutives du vivant. « Dès que deux individus interagissent, ils se présentent l'un à l'autre dans leurs différences. Il semble peu probable, voire impossible, que leurs pensées, désirs, goûts, intérêts et projets personnels coïncident strictement. Il en va de même, sur le plan collectif, pour les groupes et institutions » (Newton Garcia de Araujo & Carreteiro, 2016, p. 101). Désirs et intérêts individuels et collectifs se heurtent entre eux ainsi qu'aux contraintes groupales, organisationnelles et sociales. Un des enjeux de la relation est un maintien de ces tensions à un niveau supportable, acceptable pour l'individu ou le groupe, tant physiquement que psychiquement. Cette conciliation incessante entre contradictions réelles ou supposées est porteuse d'une dynamique. Toute organisation, construction humaine, est constituée de tensions, émanant de rapports de forces contradictoires. Les auteurs de *L'Emprise de l'organisation* la définissent comme « un ensemble dynamique de réponses à des contradictions » (Pages, Bonetti, De Gaulejac, & Descendre, 1998, p. 43). Ils reconnaissent ainsi à l'organisation une fonction centrale de médiation, la décrivant comme « une vaste zone intermédiaire », produit de l'intersection des contradictions de trois niveaux interdépendants, contradictions entre travailleurs et organisation au sens de système social, entre travailleurs eux-mêmes, et individuelles (intrapsychique). La médiation assurée par l'organisation propose des réponses structurant socialement les différents types de conflictualité, la « psyché individuelle inconsciente » comme les « rapports entre les travailleurs » (Pages et al., 1998, p. 55).

Le conflit montre une dissonance dans les intérêts des parties, rendant caduque le compromis établi jusqu'alors. Les positions des acteurs sont divergentes et la médiation ne parvient pas à les faire converger. « Le conflit est l'expression des contradictions qui traversent

l'organisation ». Il est manifeste « lorsque le processus de médiation ne produit plus ses effets de compromis, de synthèse. Il exprime un blocage, une opposition, un symptôme » (Aubert et al., 2007, p. 330). Les conflits sont à ce titre de « bons analyseurs des systèmes d'organisation et des processus à l'œuvre » (Aubert et al., 2007, p. 330) éclairant les interlocuteurs en présence et des changements de paradigmes suffisamment conséquents pour mettre la médiation en échec. Le conflit manifeste peut renvoyer à d'autres conflits latents.

Nous retiendrons la conception selon laquelle « tout groupe et tout système social est essentiellement mu par des conflits » (Newton Garcia de Araujo & Carreiro, 2016, p. 98) médiés avec plus ou moins de succès et non celle pensant que l'état social normal est harmonieux et que le conflit représente un trouble anormal, forcément dévastateur. « L'existence du conflit serait même souhaitable en tant qu'elle signale la seule voie possible du changement et du développement social » (Newton Garcia de Araujo & Carreiro, 2016, p. 98). Les conflits signifient des réajustements et dans tous les cas une interaction entre le contexte et les acteurs. Cette façon de considérer le conflit est importante à énoncer lorsque la recherche traite d'un objet en lien avec l'idéologie gestionnaire. « Au lieu de considérer que les conflits sont normaux parce qu'ils sont l'expression d'opposition d'intérêts antagonistes », ce régime prend pour référence « une bonne organisation » au sein de laquelle tous les conflits sont évacués. Plutôt que d'être des dynamiques considérées et traitées, les conflits sont éradiqués (de Gaulejac, 2006). L'organisation traversée par des conflits doit être réadaptée pour redevenir une organisation harmonieuse. Les conflits engendrés par la réorganisation sont compris sous l'angle d'acteurs résistants au changement, inadaptés puisque refusant un retour à l'apaisement social. Cette fuite du conflit est servie par un discours managérial consensuel. Nouveau langage utilisé par les encadrants, la novlangue managériale (Vandeveldt-Rougale, 2017) emploie un vocabulaire suffisamment ambiguë pour que personne ne puisse être en désaccord. Ces termes, porteurs de significations particulières jamais dévoilées, cristallisent les tensions sans donner de prise. La notion d'engagement est un de ces termes irréfutables employés au C2A appartenant à la fois au lexique antérieur à l'instauration de la logique gestionnaire et au discours managérial de l'organisation modernisée. Le temps important consacré à la médiation des contradictions au sein de l'entreprise moderne se saisit alors comme une anticipation invisibilisée des conflits, s'incarnant dans la production de politiques au nom du « bien-être des travailleurs, de la réussite de l'entreprise, de la satisfaction des clients, (...) » (Pages et al., 1998, p. 48).

Le conflit dans le monde associatif de la solidarité internationale prend-il une forme particulière ? Si un monde social est un construit de significations, les représentations de ses

acteurs imprègnent les modalités relationnelles à l'œuvre, y compris la conflictualité. L'héritage historique de ce secteur est empreint d'une déclinaison plus ou moins voilée du rôle de dominant de l'occident, de la période de colonisation à la mise en œuvre du droit d'ingérence. Le rapport de colonisateurs à colonisés s'est transformé après la décolonisation en relation entre développés et sous-développés, maintien camouflé d'un déséquilibre identique des forces. Si les états disposent depuis lors d'une souveraineté nationale, celle-ci est contrecarrée par le droit que l'ONU octroie d'ingérer sur une situation nationale jugée contraire au droit premier des êtres humains à la vie. Le droit d'ingérence repose sur une conception universelle des droits de l'homme et relève d'un devoir de vigilance éthique des Etats à défendre la vie. Fondée sur une préoccupation morale louable, le concept d'ingérence est remis en cause par une dissymétrie entre les Etats, inégaux devant l'immixtion de puissances extérieures. Les relations entre les organisations occidentales et les organisations partenaires sont à relire à l'aune de cet héritage, les premières respectant officiellement l'autonomie des secondes, tout en exerçant une supervision éthique parfois intrusive, souvent injonctive. Une transposition de cette grille d'analyse semble aussi opérante pour saisir les rapports internes au sein des organisations non gouvernementales. Les travaux de Barus-Michel, Giust-Desprairies et Ridel (1996), auxquels nous nous sommes référés précédemment pour analyser la dimension organisationnelle associative, invitent à saisir l'organisation partitionnée en pôle dominant et pôle dominé, soit entre détenteurs du pouvoir décisionnaire et exécutants. Appliquant notre raisonnement à la relation entre ces pôles, l'équipe revendiquerait une souveraineté à organiser son travail là où les directions de l'association s'octroieraient un droit d'ingérence au nom d'une compréhension supérieure des nécessités de l'organisation. L'observation des tensions au sein du C2A et d'autres ONG montre peu de confrontations ouvertes, en comparaison par exemple à d'autres associations dont celles du travail social sans doute plus imprégnées d'un imaginaire de lutte sociale. Le conflit au sein des associations de coopération internationale se présente rarement ouvertement. Cette latence repose sur une violence ressentie mais peu exprimée spontanément qui nous paraît explicable par cet héritage multifactoriel. Celui-ci combine une croyance très ancrée de décisions peut être maladroites mais fondamentalement bien intentionnées, une précaution d'interprétation nécessitant d'investiguer un probable malentendu culturel, un débat éthique délicat à trancher et une domination symbolique admise car traditionnelle et banalisée. Les conflits s'accumulent à l'état latent et restent peu traités. Ils sont le terreau du déclenchement d'un état critique immédiatement intense, car sans phase transitoire de conflictualité ouverte.

Le rôle de médiateur dans le « système social capitaliste » est compris par les auteurs de *L'Emprise de l'organisation* comme un mécanisme de contrôle reposant sur l'accaparement par l'entreprise de la fonction de résolution des contradictions. En cela, « elle les [les travailleurs] dépossède de leur pouvoir d'organiser eux-mêmes la production, à la fois par la forme de son intervention et par son contenu » (Pages et al., 1998, p. 39). Le passage de « l'associe » vers le « mammoth » questionne l'autonomie traditionnelle des équipes associatives à disposer de l'organisation de leur travail, déterminant identitaire de la logique instituante de nombreuses organisations du secteur.

b- Les mécanismes de la crise et la « crise-mutation ».

La possibilité d'une médiation fait repère pour distinguer le conflit de la crise. Le conflit met en tension des variations autour d'une signification partagée qui perturbent les modalités de négociation instaurées jusque-là, tandis que la crise est marquée par la sidération des sujets face à des significations qui se percutent soudainement. La crise se différencie ainsi du conflit en ce qu'elle fait état de tensions qui ne peuvent être mises en discussion, les trop grandes divergences de sens entraînant une rupture du lien. Elle s'instaure dans une interruption inexplicable de la possibilité de dialogue entre les parties prenantes. Elle est une perte de sens et, à la différence du conflit, caractérise un état du système. La crise, appréhendée à partir de la théorisation qu'en propose Giust-Desprairies, est rupture des significations imaginaires sociales – « faillite à un moment donné du système imaginaire » (Giust-Desprairies, 2009, p. 184). Son approche du processus critique nous est utile pour saisir les caractéristiques de la crise et sa dynamique alors que l'observation du C2A sur une période de trois ans va montrer une montée en tensions au sein de l'organisation. Les hypothèses doctorales énoncées par Uhalde (Uhalde, 2004), elles-mêmes adossées pour partie aux conceptions de Giust-Desprairies, nous permettront de diagnostiquer le phénomène observé comme se rapprochant de ce que Uhalde nomme une « crise-mutation ».

La crise est donc d'une part un état du système qui « se manifeste par un bouleversement attesté par des phénomènes de rupture » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 111), « rupture des équilibres qui assuraient la coexistence des différentes unités et leurs échanges fonctionnels » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 114). Dans la crise, les unités signifiantes se défont, du fait de l'attaque de « référents centraux qui structurent les sujets et les groupes ». Ces invalidations incompréhensibles du système de représentations en cours jusque-là plongent les acteurs dans

l'imminence du présent. Chacun se mobilise pour résister au chaos qu'il pressent, au « vécu de menace [qui] domine ; menace exprimée comme venant de l'extérieur et visant la sécurité matérielle » (Barus-Michel et al., 1996, p. 89). Cet état de malaise est initialement pensé par les acteurs comme une étape transitoire vers une issue progressive potentielle mais dont l'issue ne semble pas envisageable sur l'instant. Elle fait l'effet d'une spirale vécue intensément dans le présent mais analysable uniquement dans l'après-coup. Reconnue par l'ensemble des participants au moment où elle a cours, elle est un état dont on ne sait pas dire comment il s'est installé. L'état de malaise se caractérise par un « état de tension interne, de souffrance vague et généralisée qui témoigne d'hésitations, de modifications ou d'inversions de la dynamique pulsionnelle » (Barus-Michel et al., 1996, p. 103). Les auteurs de l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique* placent la période de malaise en amont de la phase de crise à proprement parler. « Ainsi la dynamique critique peut-elle s'énoncer à partir de trois moments (...) : le conflit, le malaise et la crise proprement dite » (Barus-Michel et al., 1996, p. 103). De nos observations de terrain, il ressort que le malaise, s'il s'installe en amont de la crise, de façon diffuse, constitue un ressenti symptomatique et persistant tout au long de la crise. « A son paroxysme, le malaise est une accumulation non signifiante de représentations, de suppositions, de présomptions, d'indices et d'énergies libres qui n'ont trouvé ni à se réinvestir ni à se signifier » (Barus-Michel et al., 1996, p. 105). L'état de confusion s'intensifie au fil de la dynamique critique, dont les signes et indices sont analysables partir des événements déclencheurs. Déjà en amont, les protagonistes sentaient qu'il se passait quelque chose. Dorénavant, une accumulation de changement confirment leurs craintes, sans qu'ils parviennent à énoncer ce qui est en train de se passer. Ils arrivent à faire des liens, des suppositions mais sans y croire, sans certitude, sans comprendre l'enchaînement des épisodes critiques. « Pris isolément et dans l'instant présent ceux-ci ont peu de signification. Leur sens apparaîtra seulement dans l'après coup, lorsqu'un événement ultérieur sera rapporté à une observation antérieure » (Barus-Michel et al., 1996, p. 104). La période de mutation de l'association se caractérise par ce ressenti collectif de malaise, aussi nommé vécu de crise, dans lequel ce qui faisait sens n'a plus la même valeur.

Le symptôme principal est une perte de cohérence car « la crise intervient alors comme irruption d'une altérité non symbolisable » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 111). La crise n'est pas seulement un état, elle est aussi un processus que les auteurs de l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique*, préconisent d'appréhender en repérant les différentes périodes de son déroulement temporel. Dans l'histoire de la crise, il y a un avant, un pendant et un après. La séquence avant la crise ne se met à exister qu'à partir du moment où les bouleversements se

déclenchent. Période que rien ne signale, elle est interrompue par un ou plusieurs éléments déclencheurs, sous la forme d'une « action disproportionnée d'une parole, d'un fait, d'un évènement, d'une décision, c'est-à-dire d'un signifiant de rupture qui va drainer, rameuter et cristalliser les suppositions et indices antérieurs » (Barus-Michel et al., 1996, p. 104). Cette période, que rien de particulier ne signale sur le moment, apparaît par la suite comme un temps satisfaisant, comme l'illustrent les équipiers du C2A en la qualifiant " *d'âge d'or* ". L'élément déclencheur fait déclic en mettant en exergue l'harmonie antérieure liée à l'adéquation pour le pôle dominé comme pour le pôle dominant entre représentations et pratiques au sein de l'organisation. Cette unité est « bâtie sur la clôture » (Barus-Michel et al., 1996, p. 78) du système, indépendamment du type de pouvoir en place à ce moment dans l'organisation. Il est harmonieux car fermé sur lui-même, dans une négation de la différence ou de l'altérité. Cette période est interrompue brutalement par un élément « toujours perçu comme le signe voyant d'une modification de l'équilibre des relations de pouvoir entre pôle dominant et pôle dominé » (Barus-Michel et al., 1996, p. 79), généralement lié à un changement qui apparaît irréversible au sein du pôle dominant et lié à l'intrusion de ce qui était jusque-là tenu en extériorité. La crise s'enclenche alors en relation avec cette menace provenant de l'extérieur, reconnaissable à ses différents symptômes : un changement de nature de dirigeants devenant « hostiles, arbitraires, incohérents », des « pouvoirs coopératifs [qui] se défont d'eux-mêmes », un « discours qui organisait l'action et la légitimait en la référant à des principes stables (qui) se défait ou n'est plus entendu. Il ne fait plus sens et perd avec l'autorité son efficacité symbolique » ou encore des « objectifs (...) perdus de vue » et des « membres de l'organisation [qui] ne tirent plus satisfaction de leur travail » (Barus-Michel et al., 1996, p. 87). La crise perdure un certain temps, court ou long, par rebond. L'après crise se signale lorsque les acteurs observent que l'apaisement a remplacé les affrontements, souvent en lien avec le renouvellement de tout ou partie des protagonistes. Il s'est opéré une mutation, liée à l'intégration du changement, de l'altérité, irrecevable par le système trop fragile d'avant la crise et par l'instauration de possibilités de négociation en remplacement de l'affrontement.

Cette « expérience sidérante » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 114) est ainsi à mettre en rapport avec le temps d'avant la crise, pour qu'apparaissent les processus de (dé)régulation et les constructions antérieures. La période vient percuter un « déjà-là » et paralyse l'imaginaire fondé sur des réalités déniées que la crise a mises à jour. Ces ruptures indiquent « que la structure ancienne ne peut plus remplir sa fonction de contenant », car « les modes de symbolisation qu'offraient l'organisation deviennent inopérant ». Le temps de la crise donne à voir et à entendre ce qui n'était pas montré jusqu'alors. La période est opportune à étudier pour

travailler sur l'imaginaire des acteurs et l'économie du pouvoir qu'il avait instauré. Crise circonscrite à des espaces de travail, son analyse montre en quoi cette structure ancienne venait servir d'étayage pour les individus et les groupes de l'organisation en éclairant ce que le nouveau fonctionnement a de bouleversant. La crise fait office de révélateur des organisateurs conscients et préconscients : elle permet de saisir les représentations et les fonctionnements implicites d'une organisation, des groupes au sein de cette organisation et d'individus au sein de ces groupes. Ces moments charnières sont propices à l'identification des systèmes de représentations élaborés par les groupes, de ce qui faisait sens, illusion jusque-là. C'est dans cette perspective qu'est étudiée la crise vécue par l'association terrain de cette recherche, afin de saisir les interactions, les représentations et les rapports de force qui constituent les différents modes d'exercice du pouvoir. L'attention centrée sur le rapport entre le fonctionnement du C2A et les représentations que les salariés se font de leur activité permet de recomposer la façon dont les éléments de la crise s'agencent, mêlant des logiques propres aux acteurs à des logiques sociales et collectives, constitutives de l'organisation. L'analyse de la crise passe par la considération des rapports de domination, la prise en compte de l'héritage historique de l'organisation, ainsi que de toutes les formes d'intériorisation d'un pouvoir donné. Par résonance, la « crise du sens dans les organisations particulières est à comprendre comme crise des significations imaginaires sociales qui tiennent la société dans son ensemble, crise qui se traduit, au niveau des processus identificatoires, par un affaiblissement des étayages socialement institués » (Castoriadis, 1990, in Giust-Desprairies, 2016). La crise du C2A est étudiée avec la conscience que les déséquilibres sociaux qu'elle révèle dépassent pour partie le phénomène circonscrit à cette organisation spécifique.

Nous comprenons ainsi l'analyse que fait Uhalde du processus critique en entreprise et qu'il nomme « crise-mutation », le rattachant à une transformation du modèle productif de l'organisation. L'auteur précise que « l'idée générale de mutation peut trouver dans le champ de l'analyse des organisations productives, une déclinaison spécifique en termes de transformation du système de gestion et d'organisation » (Uhalde, 2004, p. 74). Ses travaux nous intéressent en ce qu'ils prennent appui sur une conception de la crise en proximité de celle de Giust-Desprairies et étudient ce phénomène en le reliant à des évolutions de gestion. Comme Giust-Desprairies, il évoque comme objet du phénomène critique une organisation dont les régulations antérieures ont été mises en échec sans pour autant être renouvelées. Son travail de thèse présente des hypothèses successives concernant la crise. L'une d'elles est que le système en crise se situe dans un entre-deux, engagé dans un changement irréversible et cependant inachevé par l'absence d'émergence de nouvelles modalités de régulation. Ce changement

partiel et peu coordonné entraîne des contradictions et des incertitudes organisationnelles. La transformation du modèle productif s'apparente pour Uhalde à une modernisation organisationnelle. De « nouveaux problèmes importés à l'intérieur de l'entreprise au nom de l'adaptation à l'environnement » (Uhalde, 2004) opèrent une reconfiguration des rapports entre acteurs dirigeants et subordonnés. L'auteur situe la diffusion du changement à l'intersection de ces niveaux hiérarchiques, les dirigeants devant parvenir à modifier les dynamiques symboliques et culturelles de l'organisation pour instaurer du changement. La crise s'entend alors comme « l'échec du rapport de dirigeance » (Uhalde, 2004), soulignant le manque de maîtrise d'imposition culturelle par les dirigeants, tout en conférant une intentionnalité d'action discutable au plan de l'interprétation. Selon les hypothèses avancées par Uhalde, la crise est celle de « la dirigeance du changement : elle marque l'échec de l'action dirigeante à réformer le système » (Uhalde, 2004). Si le déséquilibre de la régulation antérieure du système entraîne le processus critique, un jeu de rapports sociaux continue de présider au fonctionnement de l'organisation. Une régulation de crise s'instaure et assure, « au travers de cercles vicieux » (Uhalde, 2004), la reproduction d'un état dégradé de fonctionnement social et l'indétermination de son issue. Celui-ci « permet un fonctionnement opérationnel du système hiérarchio-productif malgré ses dégradations tout en reproduisant un désordre subjectif chez les individus » (Uhalde, 2004). Le ressenti de menace dominant identifié par Giust-Desprairies se traduit pour Uhalde par un « vécu collectif singulier, à la fois symptôme et composante active du fonctionnement de la crise » (Uhalde, 2004). Ce qui apparaît aux participants est que la période précédant la crise était harmonieuse par comparaison à la période en cours marquée pour les parties prenantes par le ressenti d'« un vécu collectif de crise » (Uhalde, 2005, p. 136). Uhalde fait l'hypothèse que la « crise-mutation », qu'il nomme aussi « crise de modernisation », impacte plus les mondes sociaux « communautaires », caractérisés par la ritualisation et la construction d'une forte symbolique du travail, de l'organisation et de ses limites. Les répercussions de la dérégulation de ces microcosmes à forte intensité subjective semblent proportionnelles à la « surdose de sens » placée dans l'activité par les acteurs. Ce type de crise déstabilise ainsi l'identité de métier instaurée tout en provoquant un surinvestissement de celle-ci par les acteurs. Elle donne le sentiment aux acteurs d'une disparition d'un véritable monde social, qui jusque-là fournissait des repères et des gratifications symboliques aux individus et « signe la mort avérée ou imminente d'une histoire collective » (Uhalde, 2004).

Nous avons évoqué l'évolution du terrain de recherche en lien avec le diagnostic de crise que nous avons établi suite à notre période d'immersion au sein du C2A. Poser ce

diagnostic de crise suscite un questionnement éthique. La négociation de la commande, en positionnant l'organisation en tant objet de la recherche, a engagé le travail de recherche auprès de l'équipe du C2A, ce qui par définition donne à notre présence de chercheur une dimension d'intervention. Un intervenant chercheur peut-il être présent dans une organisation en crise sans partager de diagnostic auprès des équipes aux prises avec ce malaise collectivement ressenti ? Devons-nous partager notre diagnostic de crise à la direction de l'association alors même que celui-ci est un effet fortuit de notre présence ? Le partage de ce diagnostic nous obligerait-il à recommander une intervention, qui, en modifiant durablement les équilibres relationnels observés, mettraient fin au phénomène critique qui s'offre à notre observation ? De plus, nous positionner ouvertement sur un type d'intervention entrerait sûrement en confrontation avec celle vers laquelle tendrait la direction, alors que notre profil et une position critique au sein de l'équipe nous associent déjà au noyau dur résistant.

Nous aurons l'occasion finalement d'échanger à ce sujet avec le directeur de l'association au cours d'un déjeuner en tête à tête lorsqu'il nous interrogera sur notre analyse de la dégradation de la situation. Nous l'encouragerons alors à recourir à un tiers. Il fera appel à un prestataire externe, indiquant qu'il souffre lui aussi de cette situation. En effet, « réclamer la présence d'un analyste suppose de solide motivation. » (Herreros, 2002, p. 73) car la démarche est intrusive. L'intervention cristallisera fortement les tensions, l'équipe estimant le prestataire en alliance avec la direction. Elle confirmera surtout l'état de crise, dont un des symptômes est que « l'affirmation prévaut sur l'échange ». Les prestataires commandités par le directeur pour intervenir seront malmenés au cours de l'intervention et renverront à l'équipe la violence subie mais sans la rapporter à une analyse systémique. Pour produire une analyse compréhensive d'une situation, l'intervenant tiers extérieur prend place au cœur des dynamiques sociales et donc du conflit. Il est souvent suspecté voir accusé par les protagonistes de l'intervention d'en être la source. Sans être volontairement provoquée par l'intervenant, la violence est présente dans la recherche-intervention puisque l'organisation est constituée de jeux de pouvoir et de rapport de force. Aussi celle qui apparaît au cours de l'intervention est à considérer comme générée par le système organisation. L'intervenant est une surface de projection pour les acteurs. Nous ne pouvons pas nous positionner comme tiers intervenant car notre fonction de membre de l'équipe programme de Kaléidoscope nous place dans la gestion du programme et dans l'accompagnement de membres du programme. Nous ne pouvons pas animer un atelier et l'analyser en tant que chercheur. De même que nous ne pouvons pas participer à l'élaboration du programme et nous poser en méta position ensuite pour proposer à l'équipe programme des espaces de travail analytique. Nous ne pouvons être en solidarité avec

le noyau dur et nous positionner ensuite dans une intervention bienveillante avec l'ensemble des membres de l'organisation. Le travail d'équipe tel qu'il constitue une partie de notre fonction salariée nécessite une confiance entière, d'autant plus qu'il s'agit de mettre en œuvre un programme complexe et expérimental. Et si demande d'intervention psychosociale clinique il y a, elle n'émane que d'une partie de l'équipe et pas du directeur.

Cette recherche semble dorénavant se constituer dans un entre-deux, que nous apparentons tout de même à une intervention-recherche, division qui « constitue (...) une ligne de tension à l'intérieur du psychosociologue lui-même » (Giust-Desprairies, 2004, p. 84) renforcée par l'absence de commande explicite d'intervention à notre intention de la part de l'organisation. Être chercheur-intervenant clinicien revient à assumer une position très particulière qui consiste non pas à épargner les conflits aux protagonistes mais à leur renvoyer ce qui s'y déroule. Son travail est de redonner ce qu'il reçoit d'une manière qui permette l'élaboration. La violence des acteurs est un des aspects renvoyés pour qu'ils puissent en prendre conscience et s'en saisir. L'ampleur ou la tournure que prennent les événements fait office de révélateur, voire d'analyste de l'organisation et de ce qui s'y passe. N'est-ce pas une façon pour le chercheur-intervenant de se déresponsabiliser des conséquences de ce que sa présence a provoqué ? Quelle est la part de responsabilité du chercheur dans ce qui advient au cours ou suite à sa présence ? « Le travail de l'intervenant comporte toujours du risque, même quand il aide les acteurs en conflit à reconnaître la différence entre leurs désirs et leurs intérêts, à en dévoiler les sources, à décider du destin du conflit : elle peut déboucher sur la radicalisation des impasses ou sur la négociation » (Newton Garcia de Araujo & Carreteiro, 2016, p. 108).

Notre dispositif de recherche est inspiré pour partie par l'approche de l'analyse institutionnelle, courant qui prend en considération plusieurs niveaux constitutifs du cas (individuel, groupal, organisationnel et institutionnel) et revendiquant une approche psychosociologique par l'intégration des éléments du champ psychanalytique dans les analyses de situation qu'il propose. La méthode d'analyse intégrée proposée, c'est-à-dire construite au fil d'une intervention avec les sujets de celle-ci, consiste à mettre l'institution en crise par la position volontairement provocatrice de l'intervenant. « Le socialiste ranime le refoulé politique dont il perçoit les symptômes ou dont il provoque l'expression amenant une véritable crise de l'institution dont les membres prennent enfin la parole sur tout ce qui est tu et peuvent libérer leur créativité. Cette « crise-analyse » est la prise de pouvoir de l'instituant dans le cadre de l'institution, il peut la repenser et la travailler de l'intérieur. » (Barus-Michel & Scherer, 2016). Notre démarche se distingue de cette mouvance. Dans notre recherche, l'analyse, si elle est participative, en interaction, demeure menée en extériorité de l'organisation et de ses acteurs

et si nous travaillons à partir du phénomène de crise, nous ne cherchons pas à aggraver volontairement la situation. Nous la suivons, au mieux nous la vivons. La déconstruction du conflit est l'objet central de notre recherche-intervention, considérant que « le conflit est l'expression de la normativité, c'est-à-dire de la possibilité d'édicter de nouvelles normes et de réaliser son potentiel » (Newton Garcia de Araujo & Carreteiro, 2016, p. 107). Il serait présomptueux de penser que le chercheur-intervenant parvienne à trouver une issue à une période de conflits dans l'organisation et que celle-ci est forcément un retour à l'harmonie initiale, considérant que celle-ci n'est pas un état naturel, normal. L'appui de l'intervenant travaille sur un processus et non un résultat et accorde un intérêt secondaire à la résolution immédiate du conflit. Il apprécie d'en démonter les engrenages pour mieux comprendre comment fonctionne telle organisation, et permettre aux acteurs de percevoir ces rouages pour pouvoir ensuite les manipuler ensemble. Ne pas traiter le conflit revient à passer à côté de la recherche-intervention. L'élucidation que nous proposons, sans être une réponse à une commande formelle, est en soi un soutien aux acteurs en demande. « La démarche clinique (...) donne à voir les modes de sollicitation favorisés ou autorisés par une structure, une organisation, une situation sociale, ainsi que leurs incidences sur les individus » (Gaulejac et al., 2013, p. 18). Une des fonctions de l'intervention clinique est de « permettre aux acteurs de mieux comprendre la signification des situations vécues et la part qu'ils y prennent » (Dubost & Levy, 2016). La posture d'intervenant psychosociologue est caractérisée par « la solitude du coureur de fond » avec « les efforts et l'endurance » (Herrerros, 2002, p. 92) que suppose la course à pied. Cette CIFRE nous positionne dans une situation de même nature. Tenir la posture sur la durée demande à ajuster et faire évoluer en permanence, suffisamment confortable et pertinente, et en conformité épistémologique. Le tiers, ni dans un camp ni dans l'autre, « se spécialisant dans un détournement permanent », se prive « de la confiance absolue de ses interlocuteurs » (Herrerros, 2002, p. 92).

Chapitre 8 – Une démarche d’exploration du terrain.

Salarié d’une association plateforme méthodologique et sous contractualisation CIFRE, notre proposition initiale de recherche était centrée sur l’étude des logiques de gestion à l’œuvre dans les pratiques évaluatives promues par ce réseau associatif. Cette première intention a été perturbée par la situation de crise observée en partageant le quotidien de l’organisation, qui nous a amené à porter un regard plus spécifiquement sur celle-ci. Nous avons assisté pendant les trois années de notre contrat de recherche à une montée des tensions au sein de l’équipe, et à ce qui s’est finalement apparenté à un changement de fonctionnement de l’organisation. Cette place particulière dans l’organisation, présente à mi-temps, salariée avec un statut singulier, nous a permis d’observer l’évolution et les tensions qui ont accompagné cette évolution et nous a conduit à donner à notre recherche une dimension monographique.

Nous avons déployé, pour cette étude de cas, des méthodes cliniques principalement organisées en trois dispositifs. L’analyse des éléments issus de notre participation observante est complétée par des entretiens individuels et des séances de travail collectives. L’observation participante prend pour support notre position de salariée au sein du C2A. Elle permet de participer au quotidien de l’organisation, aussi bien sur les temps ordinaires (travail personnel, discussions informelles, réunions d’équipe, participation aux conseils d’administration, ...) que sur les temps plus analytiques (évaluation externe, groupes de travail thématique, ...). Nous présentons dans la première partie de ce chapitre notre approche clinique de la monographie et dans une seconde partie la méthodologie d’observation participante clinique mise en œuvre pour cette recherche. Nous explicitons les dispositifs méthodologiques complémentaires utilisés pour cette recherche dans la dernière partie de ce chapitre. D’une part, des entretiens du type « récit de vie » ont été menés en deux temps. Huit entretiens ont été réalisés pendant la période d’immersion avec cinq femmes et trois hommes, salariés ou retraités du secteur de la solidarité internationale âgés de 34 à 80 ans. Ces entretiens portent sur l’entrée dans le secteur et leur parcours au sein de celui-ci. Huit entretiens ont ensuite été menés auprès des salariés volontaires du C2A. D’autre part, nous avons animé des ateliers collectifs de photolangage. Trois séances ont été réalisées avec l’équipe du C2A, avec pour objectif d’identifier des éléments d’imaginaires collectifs. Ces séances ont rassemblé les onze membres de l’équipe autour d’une séance de photolangage et de deux séances de retour sur les éléments identifiés.

Ces dispositifs ont été complétés par une étude documentée de l'évolution du secteur sur les trente dernières années, ainsi que des influences historiques sur un temps plus long du monde associatif. Deux séances de restitutions-débat des avancées de la recherche ont aussi été organisées auprès de salariés d'organisations adhérentes au C2A, mettant en discussion les résultats intermédiaires.

La relecture de ce cheminement méthodologique doctoral donne à voir le choix, la construction et l'utilisation d'un dispositif multiforme de recherche. Elle montre aussi les « conditions nécessaires pour faire advenir des éléments de la réalité jusqu'alors inaperçus, négligés ou rendus invisibles, comme celle de la souplesse requise du chercheur dans les modes d'appréhension et de compréhension des phénomènes qu'il souhaite étudier » (Gaulejac et al., 2012, p. 29).

I – Une conception de la monographie.

L'échange sur la commande de l'organisation formalise la demande implicite de l'équipe que le C2A soit le terrain étudié. Cette orientation décisive n'exclut pas de considérer d'autres acteurs, individuels ou organisationnels, du secteur. Cependant, elle engage la recherche dans un travail d'investigation portant sur l'exercice expérientiel des acteurs pour réaliser une étude de cas d'approche psychosociologique appliquée à une organisation associative spécifique. Notre étude, devenant résolument monographique, doit s'outiller méthodologiquement en conséquence.

a- Une monographie d'émanation ethnologique.

La monographie s'entend comme le fait de dépeindre un seul objet, au sens d'un portrait fouillé. En sociologie, le terme désigne une « enquête ou étude approfondie limitée à un fait social et fondée sur une observation directe qui, mettant en contact avec les faits concrets, participe de l'expérience vécue et relève de la sociologie compréhensive » (Latzko-Toth, 2009, p. 9). La monographie, terme peu usité en sociologie, a laissé la place à la notion d'étude de cas. Les exercices de monographie d'organisation correspondent souvent au portrait factuel d'une entreprise. Leur visée étant d'établir une fiche d'identité informant de la santé économique de l'organisation, ils ne présentent aucune nécessité à être en contact expérientiel avec l'organisation.

Notre approche de la monographie, se démarquant de ce type d'exercice, s'entend dans la lignée ouverte par Malinowski et développée à sa suite. Cet héritage anthropologique précieux demande à être précisée. Dans une conception ethnologique, la monographie s'alimente d'une enquête de terrain via une immersion du chercheur dans la « société autochtone : l'acculturation (temporaire) du chercheur dans l'enquête participante est la condition de la compréhension du sens des faits observés, car au-delà de la description des sociétés » (Yotte & Gras, 2000, p. 235). Dans le secteur de la solidarité internationale, dont le volontaire prolonge la figure héroïque de l'ailleurs incarnée par l'ethnographe, le terme terrain est couramment employé pour désigner le lieu de l'action, par opposition au siège, centre de support et de décision. Le terrain désigne le milieu de vie d'un groupe humain ciblé, espace d'interaction avec la population. Cette terminologie est sûrement dérivée du vocable de l'enquête ethnographique. Celle-ci se définit par trois critères : une présence longue sur place, l'établissement de relations de proximité et de confiance avec certains enquêtés et une écoute attentive. (Beaud & Weber, 2017). Notre position de chercheuse en CIFRE, salariée de l'organisation terrain de son enquête, correspond à ces critères, soutenant le caractère ethnographique de cette recherche.

Nous rejoignons aussi Malinowski dans le but qu'il assigne à son projet anthropologique, celui « d'étudier l'homme et ce qui se trouve au plus profond de lui-même » (Yotte & Gras, 2000, p. 235) via les institutions qui structurent chaque société. Transparaît ici la nature pluridimensionnelle de toute construction sociale et la nécessité de s'armer méthodologiquement et théoriquement en conséquence lorsque l'on souhaite comprendre des phénomènes sociaux. Précisons que la monographie n'est pas à considérer uniquement comme une méthode de collecte de données. Elle est en tant que telle une « stratégie de recherche globale » « comportant une logique de conception de la recherche, des techniques de collecte de données et des approches spécifiques en regard de l'analyse des données » (Latzko-Toth, 2009). En ce sens, le projet de recherche monographique comprend une logique construite de recherche et différentes modalités méthodologiques : la construction de données pourra passer par de l'observation participante, des récits de vie, des entretiens ouverts ou fermés, de la lecture documentaire... Et l'analyse des données empruntera à différentes approches. A titre d'exemple, l'analyse du discours recueillis par le récit de vie peut se faire selon la psychosociologie, la sociologie compréhensive ou la sociologie classique. La visée est que la monographie conserve cette « saveur ethnographique » (Latzko-Toth, 2009) à travers le poids donné « au sens que les acteurs donnent eux-mêmes à leurs conduites » (Latzko-Toth, 2009).

La composante observation est centrale dans l'approche ethnographique. A l'origine souvent indirecte, rapportée aux scientifiques par des religieux ou des médecins en mission, les ethnologues de terrain vont démontrer la plus-value qu'une même personne soit observatrice et analyseuse. L'observation directe du terrain « permet de voir se manifester des relations entre variables, in vivo » (Latzko-Toth, 2009).

Si la parole traduit ce qui n'est pas complètement conscient, les actes sont aussi révélateurs des organisateurs explicites et implicites. Ils transposent en action une façon de penser : ils mettent en œuvre les scénarios tout en montrant des subtilités ou des réalités. L'observation des acteurs dans leur quotidien permet de mieux cerner la façon dont ils agissent leurs représentations. L'observation implique celui qui regarde avec pour visée de restituer des points de vue différents sur une situation, de chercher à en faire le tour. L'enjeu est de faire varier les points de vue et de les rapporter à des places. « Ces places sont les positions occupées physiquement dans l'espace à différents moments et les positions relatives occupées par chacun dans une interaction : les positions sociales de chacun, leurs histoires antérieures, leurs rapports de force commandent à des degrés divers, les places occupées dans l'espace et dans l'interaction » (Beaud & Weber, 2017, p. 280). Une situation ne contient pas une vérité objective. Elle se compose de faits objectifs perçus subjectivement. Partant de sa perception individuelle de la situation, l'observateur lui donne du relief en agglomérant les significations des acteurs comme autant de fragments. La figure plane devient objet pluridimensionnel.

b- L'organisation à la place du village.

L'enquête par observation pose la question du périmètre de la recherche. Dans l'approche anthropologique, la monographie est étroitement liée à la localité, il s'agit d'étudier le développement d'interactions au sein d'une unité sociale dont la taille permette au chercheur de circonscrire ces interactions. La famille, le village, la localité est ici à comprendre comme une « communauté organisée ». Dans notre approche clinique, le chercheur se situe « au pied du patient » dans une proximité du sujet qui donne accès à sa singularité. La dimension de la recherche est donc souvent microscopique, par opposition au macroscopique. Cette échelle d'observation est néanmoins foisonnante de données, du fait de sa multiplicité de registres et de détails. L'ambition d'une monographie est en effet de mener une étude de cas approfondie pour « produire dans un cadre méthodologique contrôlé, un ensemble de connaissances organisées sur une portion de « territoire », un lieu construit, perçu, conçu, agi et parcouru par des groupes d'acteurs ayant des usages, des représentations, des pratiques sociales du lieu à

décrire, à analyser selon un angle déterminé en fonction du sujet de recherche sur un terrain spécifique. Ce terrain, au sein duquel se jouent des rapports sociaux, des représentations (...) mais aussi des temps sociaux, des enjeux économiques, des formes matérielles (...), des rapports politiques et juridiques, comporte des rapports spatialisés et vécus par des individus et des groupes » (Latzko-Toth, 2009). En ce sens, chaque situation étudiée est alors à entendre comme une « unité d'analyse », une étude de cas pouvant se centrer sur une ou plusieurs situations, sur lesquelles le chercheur « recueille une grande quantité d'informations suivant toutes sortes de dimensions » (Latzko-Toth, 2009).

Une portion de territoire est à l'origine un village lointain, mais l'ethnologie a progressivement raccourci les distances. Il n'est plus nécessaire d'aller loin pour étudier des mœurs. L'ailleurs se situe dans ce qui est différent, considéré comme curiosité. Le monde ouvrier a constitué un terrain d'étude et ouvert la voie progressivement à l'étude du travail ici et plus seulement de l'activité là-bas. L'organisation, si l'on reprend les termes de Latzko-Loth, peut effectivement être un lieu construit au sein duquel se jouent des rapports sociaux et des représentations.

Ce type d'étude de cas est à réaliser sur une situation contemporaine : l'observation directe, la mise en contact du chercheur avec le phénomène étudié implique que celui-ci persiste au moment de la recherche. Encore une fois, on perçoit la différence entre la monographie d'entreprise telle que décrite précédemment, considérée « hors sol » et l'étude de cas telle que nous la concevons. L'unité à analyser ne peut être considérée hors contexte. Elle est au contraire à saisir de manière située, dans son contexte spécifique. D'ailleurs, selon Wievorka (1992), « pour qu'un objet d'étude constitue un cas, il faut qu'il puisse être relié à un contexte ou à une théorie » Le cas se caractérise entre autres par le fait que les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires. Ce qui fait dire à Hamel que l'étude de cas « consiste donc à rapporter un phénomène à son contexte et à l'analyser pour voir comment il s'y manifeste et se développe » (Hamel, 1998, p.132, cité par Latzko-Toth, 2009).

Cet aspect contemporain propre au phénomène étudié via l'étude de cas ainsi entendue ouvre une discussion sur la prise en compte de l'historicité du phénomène. Certains affirment l'aspect présentiste de l'analyse. D'autres, comme Wievorka, dont nous sommes plus proches, précisent que « chaque cas appelle à une compréhension d'ordre sociologique (analytique) et d'ordre historique (synthétique) ». Il évoque ainsi « cette dualité, à savoir son inscription dans un double contexte théorique et historique » comme définissant et constituant « la singularité d'un cas » (Latzko-Toth, 2009, p. 7).

Une des trois critiques principales faites à l'étude de cas est « celle de circonscrire l'analyse à des unités dont la singularité empêche des conclusions de portée générale » (Hamel, 2010). Quelle est en effet la valeur de l'étude de cas si elle est anecdotique, se situant à une échelle si dérisoire qu'elle semble inappropriée pour donner une valeur sociétale à l'explication de ce phénomène ? Peut-on donner une valeur sociétale à une situation microsociale ? Cette situation « singulière » forme un microcosme, « à partir duquel pourraient être inférées certaines données fondamentales de la totalité de la société » (Hamel, 2010). L'approche microsociologique est régulièrement confrontée à cette question. Mayo, travaillant sur les petits groupes dans les usines, affirme que « l'ensemble de l'usine est représenté dans le petit groupe. Et l'usine elle-même est déterminée dans sa vie par l'ensemble de la formation sociale » (Lapassade & Lourau, 1974, p. 115). Le cas étudié est certes un microcosme mais situé dans un contexte, une époque, qui le traverse et sous l'influence desquels il se modifie. Le groupe « n'est jamais un isolat psycho-sociologique » et il ne peut « être un isolat fermé sur lui-même », ce qui nous amène à créditer la pensée de Moreno que « le sens du groupe est toujours ailleurs, hors de lui-même, dans un contexte social, dans le système institutionnel » (Lapassade & Lourau, 1974, p. 115). Moreno pose d'ailleurs que « les systèmes institutionnels surdéterminent la dynamique de groupe. Ils sont généralement l'impensé du groupe, son négatif, son inconscient » (Lapassade & Lourau, 1974, p. 116).

Toute théorie élaborée en observant une situation particulière n'a pas vocation à être généralisée. Cependant, étudier une famille, un village ou une organisation, ce n'est pas analyser l'objet en tant que tel mais bien les interactions qui s'y déploient. Ces entités s'apparentent à des groupes, c'est-à-dire à des « ensembles de personnes rassemblées pour des motifs variés, qui semblent avoir des règles communes qu'on ne remarque pas spontanément » (Lapassade & Lourau, 1974, p. 117). Ainsi un village, selon Geertz, « n'est pas un hameau ni un groupe fréquentant une même église, mais un exemple concret d'intervention de différents plans d'organisation sociale, dans un lieu défini de manière large » Le village ou l'unité d'analyse est alors à considérer comme « l'intermédiaire grâce auquel peut être saisi l'objet d'étude et pas à proprement parler l'objet de l'étude monographique » (Latzko-Toth, 2009, p. 10). Comme « l'anthropologue n'observe pas un village, il observe dans un village, un phénomène social à caractère universel » (Latzko-Toth, 2009, p. 28), nous étudions ce qui se joue dans cette organisation associative particulière afin de comprendre les mécanismes reliant les logiques de gestion et les représentations que les salariés se font de leur activité. L'étude de cas permet en effet de « voir à l'œuvre (in situ) des chaînes de causalité et par suite, d'échafauder des théories » (Latzko-Toth, 2009). Se pose alors la question du lien entre

« l’observation sur le terrain et la formulation des concepts et des relations entre concepts » (Latzko-Toth, 2009, p. 21).

Une seconde critique faite à cette approche est « celle de décrire la réalité étudiée sans parvenir à l’expliquer » (Hamel, 2010). Le reproche s’adresse à des études de cas dont la recherche n’a pas été suffisamment problématisée : le travail s’apparente à une minutieuse description de l’objet considéré, sans traitement d’une question de recherche.

A l’inverse, le troisième reproche fait à l’étude de cas est de servir à prouver la validité d’une théorie et pour cela, de choisir son cas, en fonction de la théorie dont il faut faire la démonstration. Sans aller plus loin dans l’argument, nous relevons tout de même deux types d’études de cas : celles qui visent « à produire des théories explicatives, à tester un argument théorique déjà formulé » (...) et celle dont l’objectif est « de mettre à jour les mécanismes complexes qui permettent de comprendre « pourquoi » - ce qui revient à dire comment – une théorie se vérifie dans une situation, un contexte, un cas donné » (Latzko-Toth, 2009). Afin de conjurer ce double écueil, nous nous efforcerons d’avoir recours à des théories existantes pour éclairer une situation donnée lorsque cela paraît pertinent, et a contrario d’en créer (détourner, déformer) certaines lorsque ce sera à cette condition que nous sembleront pouvoir être saisis les enjeux de cette situation.

c- L’exposition du cas observé.

L’étude de cas se compose d’une multitude de données, de natures souvent très différentes les unes des autres. Le risque inhérent au statut de chercheur en CIFRE est de développer une posture de chercheur à la place trouble. Or cette place demeure trouble tant que l’objet n’est pas précisément ciblé. En effet, « dire que l’on regarde dans la durée ne suffit pas à clarifier les intentions de l’observateur. Regarder longtemps, certes, mais regarder quoi ? » (Hanique, 2014, p. 25). Il apparaît nécessaire de resserrer le champ exploratoire. Hanique, dans son ouvrage *Le Sens du travail*, présente un objet circonscrit, l’activité aux guichets d’un bureau de poste qu’elle va observer pendant plusieurs années. Un périmètre d’observation est à délimiter car « l’observation in situ (...) expose la chercheuse à une surabondance d’informations polymorphes impossible à traiter dans leur intégralité et leur variété : interactions, langagières ou non, réponses aux entretiens, observations de situations, confidences furtives, documents écrits... » (Hanique, 2014, p. 27). Un champ d’observation

trop large submerge d'informations ; l'abondance de données, de sujets met face à cette réalité du danger d'une dispersion de l'observation.

L'observation de terrain amène à tenir un journal comme une enquête au quotidien, dont il est difficile de s'extraire pour rendre compte à des personnes extérieures à la situation. « Le changement observé (...) n'arrive pas d'un coup, totalement, directement, mais en plusieurs étapes, sous l'action concurrente et/ou consécutive d'un ensemble de facteurs. Ce changement constitue une histoire » (Becker, 2000, p.226 in Latzko-Toth, 2009, p. 31). Hughes évoque la notion de rhétorique sociale, pour qualifier une forme de vie et de pensée propre à la connaissance pratique en vigueur sur le terrain, révélée par la description de l'objet qui permet de le manipuler. L'étude de cas prend donc la forme d'une narration, qui doit savoir synthétiser certains éléments, faire le récit d'épisodes tout en intégrant des moments analytiques. Il s'agit de rendre compte d'un cheminement, car seul celui-ci montre les processus. « L'étude monographique vient rappeler (...) que la sociologie se révèle en définitive « une connaissance de la connaissance et, de ce fait, décrire l'objet est requis à tous les égards afin de pouvoir l'expliquer au moyen de la théorie » (Hamel, 2010), une description de l'objet que Geertz qualifie de « dense ». Il faut suffisamment de détails pour saisir les contours de l'objet, son contexte et son contenu ; mais pas une trop grande profusion pour ne pas se perdre ou retomber dans une liste insipide et inopérante. Compte tenu de l'importance de l'aspect contextuel, historique entre autres, le récit littéraire monographique doit intégrer des éléments de l'évolution du contexte et des héritages de celui-ci sur les personnes concernées. De même, notre approche clinique veillera à intégrer dans le récit des données individuelles, groupales, organisationnelles et institutionnelles. Autant dire que l'étude de cas n'est pas un récit facile à organiser, à penser pour qu'il soit accessible. Le récit ethnographique est un « récit frontière entre les acteurs, le chercheur et ses pairs » (Latzko-Toth, 2009, p. 32).

II - L'observation participante clinique.

La focalisation progressive sur le C2A dans le cadre de notre recherche donne un caractère ethnographique à notre travail. De lieu support de notre recherche, l'association devient notre terrain d'enquête avec, pour méthode centrale de construction de données, l'observation participante, « période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont collectées

(...). Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences » (Lapassade, 2016).

Pour établir notre méthodologie de recherche, nous avons interrogé la place de la clinique psychosociale dans cette pratique qui semble, par son souci de proximité aux acteurs et à certaines conditions qu'il nous faut éclairer, favoriser l'appréhension « des phénomènes et des relations à travers une dynamique de rapports réels et imaginaires, tels qu'ils sont actualisés dans une relation singulière entre le chercheur et son objet » (Gaulejac et al., 2012, p. 17).

L'approche clinique amène-t-elle à penser différemment l'observation participante et quelle coloration les paradigmes épistémologiques cliniques donnent-ils à cette méthode ? Convaincue que « l'enquête de terrain a tout à gagner à expliciter la politique qui la guide » (Kaës & Nicolle, 2008, p. 43), nous partageons ici notre cheminement théorique et pratique de cette présence clinique. Adossé à notre épistémologie clinique psychosociale (Chapitre 6), notre réflexion sur l'usage et le sens clinique de la méthode de l'observation participante est construite au croisement de plusieurs courants et sensibilités cliniques : l'ethnopsychanalyse (Devereux), la sociologie clinique (Gaulejac, Herreros), la psychologie sociale clinique (Giust-Desprairies, Barus-Michel), l'analyse institutionnelle (Lapassade), en donnant aussi une place à la sociologie compréhensive (Beaud, Weber, Ecole de Chicago). Nous interrogeons alors dans un même mouvement ce qu'est l'observation participante et comment l'appréhender dans une approche clinique. Quatre dimensions nous paraissent centrales à penser dans cet ajustement de la pratique à notre épistémologie : le long cours de cette immersion qui donne accès à la dimension processuelle, la pluri-dimensionnalité de la sensibilité de l'observation, la nature transformative de la présence du chercheur et une volonté de co-interpréter les observations. Ces caractéristiques font l'objet de développements successifs formalisant notre exploration de cette organisation.

a- Une présence sensible.

Il existe une multitude de façons de penser la participation. Un critère est le degré d'observation par rapport à celui de la participation. Observer impliquerait une attitude passive alors que participer serait actif. Une autre différence pour l'observateur participant se situe dans l'explicitation ou pas de sa place d'enquêteur. Ces éléments concernant le degré de participation et d'officialisation de la place du chercheur questionnent à la marge le dispositif. Cette réflexion sur l'observation participante tendrait à se limiter en définitive à cette idée que le chercheur

pourrait ne pas être participant ou que le dispositif serait très différent selon le statut du chercheur.

L'observation longue pose aussi la question de ce qui est observé. La scène n'est jamais constituée uniquement de mots, de sons. Le chercheur observe aussi des réactions, des attitudes, des non-dits, des locaux, des habitudes et leur évolution dans le temps, le passage entre différents moments. Le sensible inclut une dimension non verbale, ainsi que l'observation de l'ordinaire, du tangible et de l'intangible. Lors de l'enquête par entretien, les faits et les émotions sont déclarés. Dans une enquête par observation, les actes répondent aux mots et permettent au chercheur de saisir le sujet dans son vécu, un vécu multidimensionnel.

Le premier jour de notre contrat, nous sommes conviés par une salariée, en "*remplacement d'une collègue absente*", à un déjeuner auquel le directeur a invité l'équipe. Elle nous explique que celui-ci a décidé de quitter ses fonctions. Le directeur souhaite, avec ce repas, marquer son départ et annoncer le candidat retenu pour le poste de direction par le conseil d'administration. Cette sollicitation nous met ex abrupto face à la question de la participation de l'observateur : Participer ou ne pas participer à ce repas et de quelle manière ?

L'idée principale de l'approche que nous retenons ici, développée par l'École de Chicago, est centrée sur la nécessité pour le chercheur « de devenir membre du groupe ou de l'institution qu'il étudie s'il veut comprendre de l'intérieur le point de vue des membres » (Lapassade, 2016). L'invitation à remplacer un membre absent de l'équipe nous surprend. D'une part, elle nous est adressée par une salariée et non pas le directeur organisateur. D'autre part, cette salariée nous invite à fêter le départ d'une personne avec laquelle nous n'avons jamais collaboré. Enfin, nous ne sommes pas sollicités en qualité de membre de l'équipe, mais en remplacement. Cependant, elle est à la fois la traduction d'un désir de cette salariée que nous participions à ce moment et l'occasion pour nous d'intégrer la vie de l'équipe. Accepter l'invitation à déjeuner ne dit rien cependant de l'attitude du chercheur au cours de ce repas. En tant que nouvelle, étrangère dans un groupe déjà constitué, nous choisissons de prendre part au déjeuner tout en restant discrète. Olivier de Sardan emploie la notion « d'insertion » qui décrit cette « présence personnelle du chercheur sur le terrain comportant des degrés d'implication fort divers » (Olivier de Sardan, 2008, p. 147). Ce déjeuner est pour nous un moyen de nous insérer dans l'équipe.

L'intérêt d'un dispositif de recherche s'entend à travers l'accès qu'il permet à certaines informations. L'observation participante permet de collecter des données dans des interactions sur un temps long. Cette temporalité permet de sortir la présence du chercheur du temps extraordinaire, de la mise en scène faite pour un étranger pour l'inscrire dans une temporalité

au long cours. Le chercheur observe alors le changement de la place que lui accordent ses interlocuteurs. Que lui disait-on ou qu'est ce qui lui était tu auparavant, tant qu'il était un étranger, une présence ponctuelle et maintenant qu'il s'inscrit dans un quotidien de la relation ? L'interprétation d'un moment précis est mise en discussion par l'observation d'autres événements. La scène s'inscrit dans un processus, un enchaînement comprenant l'amont de la scène, l'après-coup, les à-côtés et les coulisses. Et certaines scènes prennent un tout autre sens qu'elles soient vécues isolément ou associées aux événements antérieurs et postérieurs.

Nous assistons ainsi à l'annonce aux salariés du choix du nouveau directeur. Etant salariée de l'association, nous sommes plus qu'une invitée au restaurant puisque nous revenons dans les bureaux une fois le déjeuner terminé. Cette tranche de vie du restaurant prend alors une autre signification, à la lumière de l'après-scène. Prendre part à l'après-coup nous permet de constater le contraste entre le silence de l'équipe au restaurant et la réactivité d'une partie de ses membres en petits groupes. La désapprobation contenue au restaurant s'exprime dans le huis-clos de certains bureaux. Cet écart montre aussi une partition de l'équipe au retour du déjeuner. Le petit groupe qui s'installe dans un bureau et échange sur le déjeuner est constitué des membres intervenant sur la « mission sociale » de l'association. Les membres dit « des fonctions supports » reprennent leurs activités. Ce clivage de l'équipe dessine un groupe, collectif uni par des représentations impactées par ce que la scène du restaurant met à jour.

Dans les jours qui suivent la scène du restaurant, l'équipe discute collectivement de l'intérêt de faire connaître ses inquiétudes au conseil d'administration. Elle ne parvient pas à prendre une décision à l'unanimité. Un salarié refuse de s'associer à la démarche de l'équipe, qui garde finalement le silence. Ces discussions amènent à penser l'importance de la collégialité dans les représentations des salariés. Que l'un des salariés ne s'associe pas à la parole portée et l'équipe ne peut s'exprimer officiellement. Ces réactions, observables uniquement de l'intérieur, alimentent notre recherche du scénario de « l'imaginaire collectif » de l'équipe dont un des composants à explorer portera sur l'identification d'unités signifiantes et le rapport à la collégialité et à la légitimité. Ces réunions auto-gérées révèlent aussi que l'équipe est habituée à se réunir selon cette modalité. Elle n'est pas perturbée par l'absence de directeur.

Toute observation est partielle, orientée de manière radicale, en premier lieu par la personnalité même du chercheur « sujet percevant » (Devereux, 2012, p. 77), influencée par l'angle de la recherche, les spécificités du parcours de l'observateur, son origine sociale, sa sensibilité. Les facteurs de déformation des faits observés sont innombrables. À cela, s'ajoute que la situation est perçue consciemment mais aussi inconsciemment. Devereux compare ainsi

« le compte rendu de l'ethnologue » à « un test projectif » (Devereux, 2012, p. 77), la déformation étant proportionnelle à l'angoisse que la situation génère chez l'observateur. Il démontre ainsi non seulement que la situation étudiée donne un matériel jamais neutre, purement objectif et que ce qui est observé peut provoquer de l'angoisse chez le chercheur, qui développe en réaction des mécanismes de défense.

Le chercheur clinicien en sciences sociales, plutôt que de se décourager face à ce constat, va saisir cette subjectivité de la perception comme une source de données supplémentaires, voire centrales. Des indices se logent dans la déformation de la perception. Dans une approche clinique, il est « réellement utile de reconnaître ses propres limites humaines » (Devereux, 2012, p. 76) afin d'admettre comme postulat que l'observation, si elle n'est pas objective, n'en donne pas moins accès à un matériel valable sur le plan scientifique. À cette condition, « la subjectivité devient ici un matériau de travail essentiel. Dans une telle perspective, c'est la qualité de l'implication, ce qu'elle suppose de mise en danger de la personne même du clinicien dont dépend le contenu des analyses. Nous sommes loin dans cette démarche de la quête de distance froide comme fondement de l'analyse scientifique. Il n'y a jamais de neutralité affective du chercheur : il est toujours affecté par ce qu'il voit et entend car il travaille avec du vivant et l'est lui-même. Il y a homothétie chercheur / acteur et, loin de constituer un handicap, cette communauté d'appartenance rend possible l'intervention clinique » (Herreros, 2002, p. 100).

Dans l'après coup, la « scène du restaurant » continue de produire un effet de sidération que nous partageons. La réaction de l'équipe dédiée à la mission sociale indique qu'elle ne se remet pas de la décision prise. Les représentations de l'équipe sont violentées par ce qui se joue dans cette scène apparemment anodine de repas d'équipe.

Notre propre ressenti très en proximité de celui de la partie réactive de l'équipe nous amène à faire un lien avec une scène antérieure, notre embauche dans cette organisation, épisode qui nous semblait hors du périmètre de la recherche puisqu'en amont de notre arrivée formelle dans l'organisation. Ce sont deux salariés de cette partie de l'équipe qui nous ont reçus en entretien de recrutement. L'évidence du partage de notre positionnement a été jusqu'à leur faire omettre de nous dire que nous étions embauchés. Nous n'avons échangé avec le directeur en poste qu'au moment de parler des questions financières et pratiques. Cet épisode nous permet de réaliser notre proximité avec cette partie de l'équipe. Il met aussi en évidence une certaine autonomie d'une partie de l'équipe dans son activité. Elle donne à voir une équipe qui possède le pouvoir de choisir une nouvelle co-équipière mais pas celui de discuter des questions

d'argent, celles qui valident définitivement la décision. Il nous renseigne sur une répartition des fonctions, qui commence à dessiner au-delà de ce que les acteurs eux-mêmes peuvent en dire.

L'observation « repose sur l'enchaînement de [...] trois savoir-faire fortement imbriqués : percevoir, mémoriser, noter » (Beaud & Weber, 2017, p. 128). Ces savoir-faire techniques posent la question de l'objectivité de l'observation. Que perçoit-on des événements qui se déroulent sous nos yeux ? Qu'en retient-on ? Et comment le retranscrit-on ?

« Tout au long du travail de terrain, l'observateur participant, tout en prenant part à la vie collective de ceux qu'il observe, s'occupe essentiellement de regarder, d'écouter et de converser avec les gens, de collecter et de réunir des informations. Il se laisse porter par la situation » (Lapassade, 2016). Ce « laisser-porter » proposé par Lapassade suggère une attention flottante, référence à la règle technique de la cure psychanalytique. L'auteur positionne ainsi le chercheur sur une observation sensible, au fil de l'eau, dans un état de réceptivité qui favorise la relation transférentielle. Ainsi non seulement, l'observateur est influencé par ses propres représentations, conscientes et peu conscientisées, mais il est aussi le jouet des phénomènes transférentiels. Nous considérons qu'un risque se présente pour tout observateur qui ne prendrait pas soin de considérer ses réactions et perceptions comme autant de matériel à traiter. En cela, l'approche clinique ne cherche pas l'objectivité mais revendique le fait que la perception de situation est conditionnée par un point de vue, par des engagements particuliers : Il n'y a pas de vérité objective mais un nécessaire travail d'analyse de ses propres réactions par le chercheur. Notre pratique s'outille ainsi d'un journal de terrain, classique instrument de l'enquêteur par observation. Ce journal prend plusieurs formes. Nous notons sur des cahiers des récits, des ressentis, des verbatim au fil de la journée.

Les cahiers ont pour fonction de garder traces des événements et ressentis sans présager dans l'immédiateté de leurs importances ou significations. Le relevé doit être régulier pour minimiser les risques d'omission. Cependant, être à la fois participant impliqué et observateur sensible rend difficile une prise de note en situation. Aussi nous travaillons en plusieurs temps, collectant au fil de l'eau dans l'après coup des journées, et mettant en récit des scènes et les ressentis associés ultérieurement. Nous utilisons alors plusieurs formats de fichiers lors de la reprise de ce matériau brut. L'un est un tableau qui se compose de plusieurs colonnes. Il indique la date ou la période concernée, donne un titre à l'évènement, puis décrit la scène et enfin y associe des ressentis du chercheur. Un deuxième format nous permet de revenir sur un moment spécifique en le décrivant en détail puis en répondant à des questions sur nos ressentis concernant ce qui nous a paru normal, compliqué ou étonnant, en essayant d'y associer des

facteurs explicatifs. Nous reconstituons en outre un calendrier rétrospectif des scènes afin de les considérer sous leur dimension processuelle. Les scènes sont ainsi analysées pour elles-mêmes et dans leur enchaînement. Ce travail de mise à distance des scènes vécues est essentiel compte-tenu de notre proximité avec une partie de l'équipe. L'organisation employeuse s'engage dans une crise qui oppose cette partie de l'équipe avec la direction. Nous sommes partie prenante de cette crise et le travail de recul nous permet de distancier progressivement nos réactions de salariée de nos analyses de chercheur. « Sur le terrain, prenant des notes, l'observateur n'oublie pas ses premières interrogations sur les effets de son implication dans la situation. C'est même là un moment décisif : l'enquêteur par observation, instrument-analyseur de ses propres observations, en devient nécessairement l'objet. (...) Le retour sur la pratique d'enquête participante qu'exige la mise en œuvre de l'observation directe fait de la subjectivité du chercheur moins un obstacle à la connaissance qu'une ressource, à condition de savoir après coup en repérer les traces. » (Arborio, 2007). Malgré la mise en place de ces outils et ces temporalités, notre analyse des scènes a cependant connu un temps d'arrêt en cours de recherche. Lors d'un séminaire d'analyse de pratique de recherche, à l'université, nous énonçons que nous ne parvenons pas à reprendre analytiquement la scène du restaurant et les événements par crainte de « désenchanter » le secteur de la coopération internationale. Ce terme de « désenchantement » nous alerte, indiquant la rupture d'un charme et la mise à jour d'objectifs bassement matériels, dans les orientations de l'association. Nous mettons le doigt sur une dimension centrale concernant ce qui frappe l'équipe : les jeux de pouvoir jusqu'alors invisibles, illusoirement absents, apparaissent à travers ce recrutement. L'épisode du restaurant marque une rupture de la relation de l'équipe aux membres du comité d'administration dont les décisions ne semblent plus prises uniquement dans un souci de porter la cause de l'association.

b- Une présence transformative.

L'analyse de ce qui est à la fois un temps et un mouvement de la recherche est aussi riche d'apprentissage. Nous préférons utiliser le terme de présence plutôt que celui d'observation. Le clinicien serait présent sur le terrain, présent à son terrain et sa présence créerait une réaction, des interactions. « La simple présence d'un observateur introduit une nouvelle variable dans la situation qu'il observe » (Devereux, 2012, p. 364) et la question n'est plus alors de savoir si le terrain est transformé par la présence du chercheur mais de quelle façon cette présence perturbe le fonctionnement et que renseignent ces perturbations. Notre embauche

vient par exemple ajouter un membre, critique, à la partie de l'équipe de la mission sociale. Elle renforce cette partie de l'équipe et fait évoluer les équilibres antérieurs, isolant certains co-équipiers, révélant des alliances déjà là mais moins visibles.

Ainsi, « au lieu de déplorer la perturbation due à notre présence sur le terrain ou dans le laboratoire, et au lieu de mettre en doute l'objectivité de toute observation du comportement, nous devrions aborder la difficulté de manière constructive et découvrir quels insights positifs, non susceptibles d'être obtenus par d'autres moyens, nous pouvons tirer du fait que la présence d'un observateur (...) perturbe l'évènement observé » (Devereux, 2012, p. 369). Selon Devereux, la rencontre d'une situation nouvelle « révèle précisément à quoi – et combien – un système peut faire face en termes de lui-même sans modifier sa nature » (Devereux, 2012, p. 372) ou son « incapacité » à y faire face sans déroger à ses propres règles. Il découvre alors sa capacité à se transformer et jusqu'où il peut aller. Notre présence renforce ainsi le " *noyau dur* " de l'équipe, tel qu'il se nomme lui-même, soulignant l'existence de différents groupes au sein de l'équipe.

Dans ce temps long de la présence clinique attentive et transformatrice, la question de l'implication du chercheur est encore une fois centrale. Ce concept d'implication a été beaucoup travaillé en analyse institutionnelle. Lourau distingue différents types d'implication (libidinale, idéologique, organisationnelle) et les relie aussi à des outils, des méthodes qui permettent d'analyser son implication et sa « sur-implication » comme le journal de recherche. Nous avons aussi pris appui sur les travaux des anthropologues, qui, bien avant les sociologues et cliniciens, ont travaillé la question de l'implication et de l'observation participante. Ainsi la présence de l'observateur le met en interaction, en intimité avec les sujets de sa recherche. Il noue des relations, se prend d'amitié ou de rejet, est concerné par les enjeux des situations observées. La place du chercheur est souvent vécue avec inconfort, elle demeure trouble, en « tension entre la prise de parti, l'engagement, et la distanciation » (Beaud & Weber, 2017, p. 143).

Nous avons longtemps cherché une implication tempérée au sein de l'association. Pour cela nous avons essayé d'analyser notre implication à travers les différents rôles endossés au sein de l'organisation : le collègue, le militant, le chercheur, dans la façon dont ces rôles construisent nos perceptions et nos relations. Une telle tâche paraît colossale car il s'agit de penser ses différentes places à travers une relecture de ses identités réactivées. Ainsi par exemple, ayant souffert en tant que salariée d'association en crise, nous réalisons que la situation vécue par l'équipe nous amène à développer un positionnement identique, en méfiance vis-à-vis de la direction tout en souhaitant rester en distance pour nous protéger. Notre position fait de nous un allié pour l'équipe de la mission sociale mais crée une distance avec les autres

membres. Elle pose un voile aussi sur la compréhension des déterminants des actions des membres de l'équipe ; tout en étant aidante pour saisir certaines réactions. Notre présence à temps partiel au sein de l'organisation nous a permis le maintien d'une certaine distance d'avec le terrain tout en freinant notre intégration dans l'équipe. Nous avons finalement admis que la place du chercheur observateur est une place nécessairement inconfortable. Notre statut restera ambivalent, à cheval pour nous comme pour les équipiers entre celui de collègue, d'allié ou d'espion. Il convient d'admettre que cette étrangeté en proximité est le cœur même de la place de l'observateur participant. L'attribution de l'inconfort ressenti à la position d'observateur participant a fait écran à notre propre imprégnation par le vécu collectif de crise, renforcée par notre positionnement en hyper proximité émotionnelle d'une partie de l'équipe. Reconnaître et observer en nous ce symptôme de la crise a été un préalable nécessaire pour pouvoir ensuite le repérer et l'étudier chez les acteurs de l'association. Le diagnostic de crise posé, nous déciderons de maintenir notre immersion sur le terrain aussi longtemps que possible pour observer durablement ce phénomène, repoussant l'écriture à après la fin de la CIFRE prétexte de notre présence.

c- Une présence co-interprétative.

A ce stade de la réflexion, nous comprenons que « la relation clinique est faite de l'implication personnelle ». C'est « une attitude travaillée par le clinicien, qui consiste à utiliser sa propre sensibilité comme vecteur d'accès au sens » (Herrerros, 2002, p. 100). Le chercheur clinicien ne regarde pas les situations humaines uniquement comme des faits. Il cherchera à poser une interprétation qui révèle la cohérence de l'assemblage, « le sens supposé » (Barus-Michel, 2003). De ce fait, le chercheur, tout en maintenant un cadre exigeant, est amené à questionner en permanence les dispositifs qu'il propose pour à la fois enrichir sa compréhension des mécanismes et les adapter à ce qu'il comprend. Il s'agit de formuler des hypothèses tout en les laissant émerger du terrain. Dans cette approche, la validité des analyses est celle du sens et non de la preuve. Aussi en arrivons-nous à questionner la façon de valider le sens et à envisager l'épistémologie clinique afin de répondre à ce questionnement par la co-construction ou le partage des analyses avec les personnes concernées.

Le travail de recherche pensé conjointement est ainsi élaboré comme un lieu de confrontation et d'élaboration entre le chercheur et les acteurs considérés comme producteurs de connaissance sur leur propre situation. Cette conception de la relation est portée

par le postulat que les sujets observés vont apporter une contribution active à la production de savoir. Les relations qui s'établissent au fil de l'observation cherchent à mettre en œuvre un espace de compréhension. Dans cette façon d'aborder le sujet objet de la recherche, le chercheur doit prendre en considération « le fait que l'observation du sujet par l'observateur a, comme complément, la contre-observation de l'observateur par le sujet » (Devereux, 2012, p. 375).

Le risque est élevé d'une surinterprétation ou d'un contresens dans l'analyse. Comment ne pas abuser de sa posture de chercheur pour faire dire au sujet ce qu'il ne dit pas vraiment ? Travailler à partir d'une épistémologie faisant la part belle à la psychanalyse peut favoriser cet abus de pouvoir du chercheur. Le dispositif clinique de recherche s'élabore alors en ayant à l'esprit que « ce qui importe avant tout c'est que soit constitué un lieu qui permette de placer le chercheur en « observation », sous le « contrôle » des acteurs de la situation » (Herreros, 2002, p. 77). Pour cela, nous avons instauré plusieurs modalités d'interaction avec les acteurs de l'association et du champ de la coopération plus généralement. D'une part, des échanges informels avec les membres de l'équipe nous permettent de partager nos interprétations des situations rencontrées, de les valider, les enrichir ou les faire évoluer. Nous avons aussi fait relire par une partie de l'équipe le récit de notre immersion, matériel central de notre recherche, que chacun a pu annoter et commenter. Enfin nous avons mis en place des ateliers formels ouverts aux salariés des organisations membres, au cours desquels nous avons proposé les résultats de notre recherche pour discussion. L'aspect délicat de ces co-interprétations est qu'il s'agit de ne pas stigmatiser un acteur ou cette association mais bien de partager sur les mécanismes identifiés.

La co-construction n'exige pas pour autant une place identique des protagonistes. Le chercheur reste en charge de l'analyse et responsable des résultats de celle-ci. La combinaison de ces temps de co-interprétation et la circulation des idées de l'un à l'autre permet l'élaboration d'une analyse clinique issue de l'observation.

L'observation participante ne peut être déployée cliniquement sans requérir une réflexion et une construction particulières de la part du chercheur. Elle n'est ainsi pas simplement une posture passive, attentiste. Elle relève d'une série de choix du chercheur qui vont déterminer la construction d'un dispositif spécifique et son ajustement permanent, pris en étau entre la confrontation au terrain et les postulats épistémologiques.

Nous définissons ainsi l'observation participante clinique comme une présence longue, sensible, transformative, et co-interprétative. Elle est longue car le travail clinique s'inscrit dans une temporalité qui permet de saisir les instants dans leur enchaînement, dans un mouvement.

Elle est sensible dans l'attention flottante qu'elle porte à son environnement, dans ses dimensions visibles et non visibles, conscientes et non conscientes. Elle est aussi présence sensible et analytique du chercheur à lui-même. Elle est transformative car la présence du chercheur vient de facto perturber le fonctionnement du lieu qui l'accueille et en cela le renseigne sur le système. Elle est enfin co-interprétative car le chercheur chemine en quête de sens, sens que le sujet observé place dans son vécu, en partie à son insu et qui ne se révèle que par la confrontation à l'autre et dans une réinscription temporelle. Le chercheur clinicien en sciences sociales peut alors travailler à montrer que des évènements apparemment anodins sont conséquents et signifiants considérés dans leur succession. En reconstituant une processualité signifiante, il donne à voir des mécanismes subtils, en particulier concernant les relations de pouvoir et leurs évolutions au sein d'une organisation.

III – Des approches associées d'exploration de l'imaginaire.

Ce travail de remise en sens du social passe par l'étude des imaginaires. Celle-ci consiste en l'identification de ce que l'on peut nommer des « scénarios ». Ces « intrigues » organisent les représentations en fonction de ce qui organise, protège le mieux la cohérence interne du sujet. Les scénarios s'adaptent au fil de la réalité rencontrée. On observe ainsi des « glissements et superpositions progressives de scénarios individuels aux systèmes de représentations sociales : Les individus épousent les systèmes auxquels leurs scénarios s'accommodent le mieux » (Barus-Michel et al., 1996, p. 288). Le sujet est en effet celui du sens : « le sens satisfait, il comble l'impression de manque et l'angoisse du vide » (Barus-Michel et al., 1996, p. 285).

L'identification de ces scénarii imaginaires d'un sujet, d'un groupe ou d'une société est méthodologiquement complexe. Le sujet, comme le groupe social, ne peut délivrer au chercheur les mécanismes de sa logique, car il ne s'agit pas d'une construction « volontaire ». Elle se constitue d'éléments qui s'imposent, souvent à son insu. L'observation participante permet de se placer au pied du sujet et de l'observer dans son quotidien, de le saisir dans son vécu. Cependant, sans parole des acteurs concernés, l'interprétation de leurs actes revient pour le chercheur à les éclairer uniquement à l'aune de ses propres représentations et logiques. Nous avons choisi d'associer à l'observation participante une collecte de récits individuels de

parcours professionnels et des séances collectives de photolangage pour donner la parole aux acteurs. Cette parole en partie imagée facilite l'accès aux imaginaires.

a- Des récits de parcours professionnels.

Dans la première période de la CIFRE, période exploratoire, nous avons souhaité mener des récits de vie auprès d'un panel de salariés et anciens salariés du secteur de la coopération. Facilitant l'accès aux représentations et à la manière dont les personnes vivent leur société, nous utilisons cette technique pour favoriser l'émergence d'hypothèses et nourrir des explications plus générales. Notre intention, en utilisant les récits de vie est « d'articuler la compréhension de la réalité subjective du sujet et la réalité objective des faits bio-psycho-sociaux » (Niewiadomski, 2019). Notre intention était de vérifier si, dans ces parcours de professionnels de diverses structures, fonctions et âges, des éléments communs identitaires apparaissaient afin de questionner l'hypothèse de représentations partagées par les professionnels du secteur fondement d'une base culturelle commune et d'une compréhension implicite du métier. Ces entretiens ont été proposés à des acteurs sans lien les uns avec les autres, rencontrés dans le cadre du programme Kaléidoscope, de leur présence à des instances du C2A, ou encore lors d'échanges informels à propos de notre sujet de recherche. Huit acteurs ont accepté notre proposition.

Apparenté aux autres méthodes cliniques, le récit de vie en partage deux tendances générales. La première est qu'il met l'accent moins sur les structures que sur les processus sociaux et psychologiques soutènements des conduites individuelles et collectives. La seconde est que le chercheur est impliqué conjointement avec les sujets dans le mouvement de production de la connaissance. Forme particulière d'entretien au cours duquel l'interrogé est invité à raconter une partie ou la totalité de son histoire, l'entretien est conduit sur un mode semi-directif et se centre sur la parole d'un sujet dont le discours échappe à sa pleine maîtrise. L'approche clinique considère le récit de vie fondé sur des souvenirs, personnels et collectifs. L'intérêt n'est pas l'objectivité du récit mais son conditionnement subjectif. Le discours traduit des « modes de pensées, façons de sentir, croyances » qui à la fois « sous-tendent et surdéterminent les événements ». (Gauléjac & Lévy, 2000, p. 53). Cette approche donne accès à une réalité qui dépasse et façonne le narrateur dans le but de saisir de « la façon dont l'histoire sociale est subjectivement vécue » (Gauléjac & Lévy, 2000, p. 3). L'étude de cas individuelle ainsi réalisée résulte de la mise en forme d'expériences, expérience de vie qui est aussi une

expérience de la vie en société. Le récit est écouté comme une mise en scène du « je ». « Le sujet construit, à la faveur d'une histoire, la scène sur laquelle il émerge comme sujet en quête de sens » (Giust-Desprairies, 2002). Cette métaphore théâtrale centre l'attention de l'écouter sur la scène que le sujet donne à voir et les scénarios dans lesquels, à la fois metteur en scène et acteur, il se représente lui-même, les autres et le contexte, y compris à son insu.

L'orientation processuelle de ce dispositif réside dans la proposition d'une élaboration inscrite dans une temporalité. La consigne initiale interroge un moment charnière, son antériorité et ses suites. Dans notre dispositif, la question porte sur l'accès au secteur de la coopération internationale en interrogeant le sujet sur la façon dont il est entré dans ce secteur, son parcours pour y arriver, son entrée en tant que telle et le regard qu'il porte sur son évolution au sein de ce secteur. Ce découpage temporel permet de saisir les représentations préalables à la professionnalisation, leur confrontation à la réalité du métier et les aménagements auxquels le sujet a procédé pour maintenir du sens dans sa carrière. Le récit se construit donc sur l'évocation d'une expérience passée, qui permet de relier des moments vécus ensemble. Une question est ici pour le sujet d'identifier des personnes marquantes de son parcours, permettant d'explicitier des figures identificatoires. L'entretien aborde aussi le temps présent revenant sur l'histoire « incorporée » et la façon dont elle est agissante en soi. Enfin il questionne l'avenir en tant que celui-ci est déterminé par le passé. Dans l'entretien, une question spécifique concerne les conseils que la personne donnerait à quelqu'un qui voudrait s'engager dans ce secteur. Le sujet donne ainsi à voir comment il situe sa propre expérience par rapport à l'évolution qu'il pressent du contexte professionnel. L'entretien est un espace d'élaboration par confrontation du sujet aux questions et aux hypothèses du chercheur. Cette compréhension du récit de vie est une interprétation, d'abord co-pensée au cours de l'entretien puis dans l'après-coup par le chercheur.

Le récit de vie informe sur plusieurs registres, à identifier pour analyser le matériel collecté. Les entretiens sont à la fois sources d'information pour saisir le contexte social (politique, économique, historique...) et le sujet dans ce contexte. Pour cette seconde préoccupation, nous cherchons à analyser le discours tenu par le sujet. En effet, « lorsqu'il est convié à s'exprimer, le sujet fait un récit rationnel. Il donne de ses scénarios fantasmatiques un traitement explicatif qui se pose comme réalité. Dans l'analyse, le questionnement porte sur le rapport que le sujet entretient à l'image qu'il construit de lui-même, des autres, du monde et sur les bénéfices qu'il tire d'une telle communication pour son économie affective » (Giust-Desprairies in Arnaud, Fugier, & Laboratoire de changement social (Paris), 2015). Nous cherchons donc à nous saisir d'un matériau discursif « véritable construction psychosociale qui,

partant de la réalité, en élabore le récit de manière à y inscrire une problématique personnelle ou collective » « Les mêmes données servent donc à identifier du psychique et du social (...) soumise à deux niveaux d'interprétation différents, l'un d'ordre psychanalytique, l'autre d'ordre sociologique » (Giust-Desprairies in Arnaud et al., 2015). L'analyse permet enfin l'interprétation qui révèle la cohérence de l'assemblage. L'écoute puis l'analyse centrées sur cette intrication du psychique et du social donnent aux entretiens une autre dimension, pas uniquement factuelle. Leur contenu, exploité sous plusieurs dimensions, met en relief les logiques à l'œuvre tout en les dissociant.

Ces entretiens ont ainsi été analysés séparément, pour dessiner les ressorts individuels de chaque parcours. Ils ont ensuite été mis en lien les uns avec les autres pour identifier des thématiques communes ou spécifiques à chaque parcours. Pour chaque thème identifié, l'investissement spécifique en lien avec cette notion est alors précisé. Le thème du terrain illustre cette façon d'aborder l'analyse des entretiens. Sur les sept personnes interrogées, six ont une expérience d'expatriation et ont commencé leur vie professionnelle à l'étranger. La notion de terrain fait apparaître une dimension historique, mais aussi une dimension symbolique. En reprenant et mêlant le fil des récits apparaît une esquisse des pratiques de coopération depuis une trentaine d'années : trois grandes périodes, ou « ères » se dessinent depuis les années 80. Les éléments issus des entretiens portent sur une dimension sociale historique. L'attachement dans ces parcours à l'expérience de terrain a aussi permis, sur un registre plus symbolique, de dégager l'hypothèse d'une typologie des « salariés engagés ».

Une seconde série d'entretiens, lorsque le terrain a été centré sur le C2A, a été menée auprès des membres de l'équipe de l'association. Sur les dix salariés de l'association, sept se sont portés volontaires pour les entretiens. Un support du type ligne de temps leur a été proposé, permettant une médiation pour aborder le récit de leur parcours. L'intention était de médier le récit d'une part pour mettre une distance entre le chercheur et le sujet, collègue par ailleurs, d'autre part pour favoriser une distanciation avec le récit professionnel en cours. La trame de l'entretien a été la même que celle proposée lors de la première série d'entretien, complétée de questions spécifiques en fin d'entretien sur la représentation dessinée de ce qu'était pour chacun l'esprit du C2A. Il est à noter que si chacun s'est exprimé longuement sur son parcours jusqu'au moment de la crise, le temps de la crise a été difficile à évoquer. Ces entretiens ont donné des matériaux concernant la perception individuelle de chaque salarié à la fois de sa place au sein de l'association et de l'évolution du C2A. Ils ont aussi alimenté la compréhension par le chercheur de l'évolution de l'organisation et sont venus consolider nos hypothèses préalables. Nous avons utilisé ce matériel narratif pour saisir les spécificités, partagées, des salariés du

secteur d'une part, et d'autre part, pour enrichir notre compréhension des représentations et mécanismes collectifs à partir des significations subjectives.

b- Un photolangage.

Les entretiens récit de vie sont individuels. Ils donnent accès à des représentations des membres de l'équipe sur leur vécu. Ces représentations, si certaines semblent en proximité, restent personnelles. Aussi, au moment de la crise, il est apparu complémentaire de proposer un dispositif de recherche collectif, afin de collecter des éléments sur la dynamique du groupe réel et ses constructions significatives communes ou divergentes. Il s'agit de voir dans quelle mesure les figures et représentations issues des entretiens individuels et les éléments propres à l'équipe se recoupent, ainsi que de saisir ce qui circule dans l'équipe en la voyant interagir, sous forme d'alliance, d'images partagées ou de défenses. La séance de photolangage est proposée en réponse à une demande formulée par le directeur de prendre un temps en équipe à une période de tensions fortes au sein du C2A. Le dispositif de photolangage est une invitation faite à l'ensemble de l'équipe de prendre place dans notre espace de recherche, plutôt que de venir animer un temps d'équipe comme l'imaginait la direction initialement. Pour concrétiser cet espace de recherche nous avons invité un collègue doctorant extérieur à l'organisation en tant que co-animateur de la séance. Ce travail en binôme sur l'animation de la séance a soutenu notre rôle de chercheuse face à un groupe de pairs. Deux éléments sont à noter concernant cette séance de photolangage, dans la composition des participants et dans le moment où elle s'est tenue. La séance a été inscrite par le directeur comme un temps d'équipe, rendant la présence obligatoire. Les participants sont donc tous les membres de l'équipe, y compris la direction. Elle se tient au moment du premier départ d'un salarié de l'équipe, alors que les tensions sont déjà fortes et qu'une partie de l'équipe est en opposition à la direction. La présence du directeur n'est donc pas anodine. La parole qui circule est empreinte de ce contexte et prend en compte la présence des différents échelons hiérarchiques. Ces conditions donnent à voir les constructions collectives à travers leurs déliaisons en lien avec la crise traversée.

Le photolangage présente plusieurs intérêts pour porter ce travail en équipe : le dispositif peut s'adresser à un travail de groupe et « se présente sous la forme d'un ensemble de photos, choisies pour leur forte puissance suggestive, leur capacité projective et leur valeur symbolique. A partir d'une question qui leur est formulée, les participants sont invités à répondre par le choix d'une photo. Une série de photo est préalablement disposé sur une table ; chacun prend

une photo qui, pour lui, exprime au mieux sa réponse à la question posée. Ensuite il commente son choix devant le groupe » (Giust-Desprairies, 2005, p. 130). La séance proposée s'adresse à l'équipe du C2A, soit à une équipe réelle, au complet, d'une dizaine de personnes. Elle a duré trois heures, répartis en deux temps. Un premier temps de questions, quatre en tout, et un deuxième temps de reprise avec le groupe. L'idée est de proposer au groupe un outil familier utilisé pour animer des formations, à saisir sur un mode associatif et impliquant. L'image propose un support tiers, qui permet de parler de soi indirectement. Elle est un objet médiateur. Le support visuel est une forme d'expression non exclusivement verbale, support d'expression et de réflexivité. Cela a comme « intérêt de mettre en échec les rationalisations du sujet et de faciliter l'émergence de l'imaginaire, du non expliqué a priori, des contradictions vécues, de l'imprévisible » (Gaulejac, 2016).

Un travail par résonance et association cherche à favoriser les processus associatifs, c'est-à-dire la mise en marche de l'activité de liaison et de symbolisation. L'enchaînement que propose le photolangage dans une prise de parole libre circulant d'un participant à l'autre dessine une chaîne associative, une façon spécifique pour les participants de prendre la parole à la suite d'un autre : elle met à jour une logique groupale, tant dans la proximité des prises de parole que dans le déploiement du contenu.

Ce dispositif favorise la co-construction en prévoyant un temps de retour en deuxième partie de séance permettant de reprendre les réponses apportées aux différentes questions et de commencer un travail d'analyse. Un second temps de restitution est aussi proposé à l'équipe afin de lui présenter des analyses du contenu de la séance assorties de questions soulevées par ces analyses.

La construction du dispositif consiste à identifier des hypothèses de recherche à interroger. Une première question vise à faire rentrer les participants dans l'aspect subjectif du dispositif. La question suivante porte sur le choix d'une photo qui représente le sens de leur engagement dans la solidarité internationale. Cette question cherche à explorer la notion d'engagement avec l'hypothèse que les salariés qui travaillent dans ce secteur y mettent un sens particulier. Dans les entretiens individuels, ils expriment vouloir un métier qui fait sens. Quel sens ? L'hypothèse de recherche est que les logiques gestionnaires actuelles entrent en conflit par leur rationalité avec une croyance, une utopie, qui serait la part d'engagement qui animerait les salariés du secteur. Le troisième choix de photo est double, représentant une attente et une crainte du salarié envers le C2A. L'intention est de saisir ce que les salariés investissent dans l'organisation et de tester l'hypothèse d'une crise latente de l'organisation. Enfin le dernier choix, double lui aussi, concerne la représentation de l'acteur du développement d'hier et de

celui de demain. L'hypothèse testée ici est celle d'une « fin de cycle ». La question s'inscrit dans une temporalité, afin d'essayer de percevoir comment les salariés perçoivent l'évolution du secteur. Dans les entretiens individuels, ils indiquent que le secteur tel qu'il existe va disparaître. Le second temps, après la pause, est un moment de reprise des échanges précédents se découpant en trois thèmes : les ressentis à l'issue de la première séquence, les contenus qui retiennent l'attention des participants et un retour sur le cadre du dispositif.

La spécificité du photolangage est de disposer d'un matériau double, puisque la réponse à chaque question prend à la fois la forme d'une image et d'un discours. Il est possible de considérer le texte et les images séparément, ou de traiter chaque réponse sous ce double matériau et de regarder la correspondance entre ces deux réponses : est-ce qu'elles se complètent, divergent, s'opposent ou au contraire se renforcent ? Le tout peut être lu et analysé de façon chronologique, en suivant l'enchaînement des réponses des participants. Il est aussi possible de suivre la chaîne de réponse d'une personne, pour saisir sa logique individuelle.

L'analyse de cette séquence a été opérée selon un relevé des propos participant par participant en faisant le lien entre image et parole puis en identifiant des thèmes récurrents pour regrouper les propos tenus par les différents participants. Il s'agit alors de reprendre l'analyse du discours en cherchant à saisir la logique de cette parole collective. Quelle est l'histoire qui est racontée par les participants ? Pour cela, nous rapprochons les propos singuliers des participants des représentations collectives de l'équipe et des constructions sociales du secteur.

c- Le séminaire d'analyse de pratique de recherche.

Pour traiter de l'implication moins consciente et aborder la position de transfert, le chercheur clinicien gagne à mettre en place un tiers lieu dans lequel il se propose à l'analyse. Dans le cadre de la recherche doctorale au sein du Laboratoire du Changement Social et Politique, les étudiants peuvent prendre part à un séminaire mensuel d'analyse de pratique de recherche, encadré par notre directrice de recherche. Ce séminaire, comparable à la supervision à laquelle l'analyste soumet sa pratique de thérapeute, est « un lieu d'investigation des situations professionnelles » (Gaulejac et al., 2013, p. 250). Chaque séance, d'une durée de trois heures, réunit un même groupe de chercheurs pour partager avec des pairs des situations émotionnellement perturbantes. La séance se distingue du séminaire doctoral en positionnant les échanges sur un autre registre que celui de la connaissance théorique. Il s'agit d'évoquer les blocages, les gênes, les inquiétudes, les tumultes des ressentis du chercheur. Dans un premier

temps, chaque participant prend librement la parole pour présenter au groupe une situation et ses ressentis afférents. L'objet de travail est toujours une situation concrète portant sur le vécu des participants. Une situation, parmi toutes celles présentées, est ensuite mise au travail en plusieurs étapes : d'abord la personne présente en détail la ou les situations qui l'embarrassent. Les participants ont ensuite un temps de questionnement s'ils ont besoin de précisions pour mieux saisir factuellement la situation. La personne qui présente est ensuite mise en silence et les pairs, après un temps de réflexion, partagent leurs analyses de la situation (ce qui fait écho pour eux, leur étonnement, leurs élaborations, ...). Une fois que chaque personne désireuse de partager une réflexion a pris la parole, celle-ci est redonnée au présentant et une discussion se fait sur les idées entendues, retenues pour la personne qui a présenté la situation ainsi que pour les participants. L'exercice peut être répété plusieurs fois sur des situations différentes au cours d'une même séance.

Ce travail produit souvent des « effets excéd(ant) ce que les demandeurs en attendaient d'abord » (Gaulejac et al., 2013, p. 250). Le dispositif est d'abord ouvert à toute situation ressentie en lien avec la recherche. Il ne limite pas le partage au strict travail de la thèse, mais peut porter sur un sentiment au cours d'un entretien, un malaise avec sa direction de recherche, des blocages dans le traitement des données, des effets du travail de chercheur sur les relations familiales, amicales, ... Cette ouverture sur les à-côtés de la recherche en fait un lieu de soulagement. Ensuite, la mise au travail des situations permet une distanciation analytique qui aide au dégagement du chercheur. Enfin, les analyses génèrent souvent un effet de dévoilement, lequel amène la personne dont la situation a été travaillée, à réaliser que cet événement et les ressentis afférents, jugés périphériques, sont parties prenantes, parfois déterminantes, de la recherche. Le travail analytique permet d'observer autrement des situations vécues, impliquantes et de distinguer les différents registres entremêlés. Le dispositif accompagne le chercheur dans l'identification de ce qui est rejoué de son histoire dans la situation et ce qui y relève des mécanismes intersubjectifs, groupaux ou sociaux en action. Au cours de ces séminaires, nous avons partagé la colère et la frustration de notre entretien annuel d'évaluation, ou encore notre inquiétude de désenchanter le secteur associatif, qui nous a permis de mettre à distance notre imaginaire sectoriel. Ces deux exemples, évoqués précédemment, ont constitué des prises de conscience majeures dans notre travail.

Notre méthodologie mêle une observation participante de trois années au sein d'une organisation associative caisse de résonance du secteur, complétée par des récits de vie professionnelle de salariés de la coopération internationales et par des séances de photolangage

menée avec l'équipe de l'association étudiée. Notre démarche est soutenue par des présentations régulières de l'analyse de l'évolution du secteur à des acteurs du champs et par la participation à un groupe d'analyse de pratique de recherche.

Cette recherche, par sa méthodologie clinique d'approche microsociologique assumée, s'intéresse à l'analyse des interactions de différentes dimensions et étudie les situations dans leur singularité. Elle incorpore des éléments relatant la complexité des liens et de l'environnement à d'autres apports relevant d'une approche plus macrosociologique.

Conclusion de la deuxième partie.

Cette seconde partie, une fois l'objet de la recherche circonscrit, donne à voir l'outillage épistémologique, conceptuel et méthodologique déployé pour mener l'analyse de la période critique du C2A, sujet de la troisième partie. Notre approche clinique psychosociale est exposée à travers la construction de la posture, les postulats scientifiques adoptés, la définition des notions théoriques soutenant l'analyse et des dispositifs élaborés pour la recherche.

La problématique développée prend sa source dans un questionnement professionnel devenu question de recherche au fil d'un parcours singulier de chercheure-intervenante. Le vécu comme salariée de ce que nous nommons dans l'après coup une crise de modernisation associative a enclenché un besoin de comprendre. Devenue psychosociologue intervenante dans les organisations associatives, nous avons mené un premier travail de recherche dans un centre social en crise et observé au cours de nos consultances une récurrence des situations critiques. Cependant, pour penser ce phénomène, il nous a été nécessaire de mener un travail de distanciation d'avec l'objet association. La relecture de notre parcours a mis en évidence notre appartenance à cette typologie de « salarié engagé » identifiée dans la première partie de ce travail. Soutenante pour saisir le vécu des salariés, elle a longtemps déformé notre compréhension des logiques des dirigeants associatifs. Il nous a fallu également traiter d'un autre conflit : nous autoriser à devenir chercheure tout en étant praticienne et, pour cela, construire une position académique dans laquelle nous sentir légitime.

Progressivement nous avons élaboré notre boussole épistémologique. Ce cadre de référence, constitué de quatre points cardinaux, affecte autant qu'il encadre la méthodologie de cette recherche. Notre clinique s'établit d'abord sur la prise en considération d'une subjectivité incontournable de l'enquêteur comme du chercheur. La recherche repose sur une analyse des transferts et contre-transferts à l'œuvre dans chaque situation, permettant à la fois au chercheur d'opérer un mouvement de distanciation de sa propre implication et de s'appuyer sur son expérience pour saisir le vécu du sujet. Notre approche considère ensuite le fait social comme pluridimensionnel, d'une part résultant d'histoires singulières situées dans un contexte complexe et un héritage historique et social et d'autre part vécu par des sujets inextricablement psychiques et sociaux, individualités au sein d'entités collectives (groupes, organisations, institutions et société). Face à l'apparente unité du fait étudié, le travail du chercheur en sciences sociales cliniques va consister à en identifier les différents registres et leurs relations. L'étude du fait social se donne aussi comme visée de prendre en compte la nature processuelle d'un

objet d'étude appréhendé en tant que phénomène. Le social est vivant, en évolution permanente et saisir les logiques d'un système demande de lui octroyer une temporalité, afin de laisser apparaître les mécanismes qui le sous-tendent et le différencient de ses états antérieurs et postérieurs. Enfin, notre approche s'inscrit dans un rapport à l'expérience du sujet, au plus près de son vécu. Celui-ci, pour être saisissable dans sa signification, doit pouvoir être mis en mot. Aussi la clinique psychosociale se dote-t-elle de dispositifs permettant aux sujets de se raconter.

A cette posture de recherche, nous associons une analyse des différentes dimensions d'une association, en nous intéressant à sa nature institutionnelle, à sa structure organisationnelle et à sa construction collective. Nous posons aussi la définition du processus critique, concept central pour appréhender le phénomène qui nous occupe.

Comprenant l'institution à travers sa fonction d'agencement de sens entre le social et l'individuel, les institutions forment des socles stabilisés de sens qui s'imposent aux sujets tandis que ces sujets, dans une moindre mesure, les altèrent. Pour appréhender la dimension institutionnelle de l'association, nous prenons appui sur son statut juridique, défini en France, à travers la loi du 1^{er} juillet 1901, comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ». Nous dégageons de l'analyse psychosociale que toute association s'établit sur une logique instituante en écho avec ces contraintes statutaires et par laquelle elle définit sa conception particulière de trois axiomes : la solidarité, la démocratie et la non lucrativité. Cette logique rassemble les individualités autour d'une cause commune et relie utopie collective et réalité organisationnelle quotidienne.

La dimension organisationnelle de l'association est considérée comme adossée à sa logique instituante, ce qui amène à considérer le fonctionnement de l'association comme la traduction fonctionnelle d'une dimension symbolique. Pour aborder les spécificités de l'organisation associative, nous reprenons la grille d'analyse socio-professionnelle, stratégique et culturelle proposée par Laville et Sainsaulieu. Cette grille permet de montrer que les organisations associatives sont régies par des spécificités socioprofessionnelles. L'une d'elles est qu'elles ont tendance à structurer les activités qu'elles proposent plutôt que le fonctionnement de l'organisation. Cette priorisation explique que la standardisation des pratiques au cours de la professionnalisation entraîne des conceptions différentes de la professionnalité parmi les acteurs associatifs, clivant souvent les générations. Le rôle spécifique des dirigeants associatifs est aussi souligné, rôle délicat face à la complexification des enjeux de gestion. Nous notons que les dirigeants associatifs ont tendance à transposer les logiques de gestion du secteur marchand et à négliger une participation dite « coutumière », pratique

traditionnelle de débat entre les membres de l'association en dehors des instances décisionnelles. L'analyse stratégique de l'association permet, quant-à-elle, de mettre l'accent sur les rapports de pouvoir, souvent objet de dénégation par les acteurs eux-mêmes, alors que l'équilibre social est un enjeu majeur pour une organisation qui repose sur la coopération de ses membres. Enfin, l'analyse culturelle porte sur la représentation du lien social, qui s'observe dans le discours formel et informel des acteurs. Ceux-ci, se référant aux raisons d'agir contenues par la logique instituante, codifient l'action et le fonctionnement de l'association. L'enjeu pour l'organisation associative est de rendre compatible le « je » et le « nous ».

L'analyse stratégique est complétée par l'utilisation d'un outil d'analyse des rapports de pouvoir au sein de l'organisation, issu de l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique*. Il nous permet de comparer le fonctionnement du C2A à différentes périodes et de mettre en évidence un changement important dans la répartition du pouvoir au cours de la modernisation.

Pour analyser la période vécue par le C2A, nous portons de plus une attention particulière à la dimension groupale. Nous utilisons la notion « d'unité signifiante » pour délimiter un phénomène groupal à l'intersection des dimensions individuelles et collectives au sein de l'organisation. Ce concept, tiré du même ouvrage, délimite un collectif regroupé autour d'un imaginaire partagé pour faire œuvre commune. « L'imaginaire collectif », tel que conceptualisé par Giust-Desprairies, est une réalité scénarisée partagée par un groupe, résultant de la mise en commun par chacun de ses membres d'un objet extérieur suffisamment commun pour soutenir son besoin d'unité. Ce scénario construit un système dynamique de représentations, qui fonctionne en excluant celles qui viendraient le contredire. Il repose sur une « illusion groupale » et des « alliances inconscientes ». Ces phénomènes groupaux résultent d'accords entre les membres pour maintenir une unité leurrante et créatrice. Ce scénario et les refoulés qui le maintiennent apparaissent lorsque le groupe est confronté à des significations externes divergentes.

L'approche psychosociale est fondée sur une conception du social en évolution permanente. La crise, comprise selon la théorisation qu'en propose aussi Giust-Desprairies, survient lorsque le sujet ou le groupe ne parviennent plus à mettre en sens le réel et leurs significations imaginaires. La crise est un état du système caractérisé par une rupture de sens, une sidération et un vécu de menace. Elle est aussi un processus dans lequel, a posteriori, il est possible d'identifier des phases. Nous complétons cette définition du processus critique par la notion de « crise mutation » élaborée par Uhalde. La « crise-mutation » rapproche la crise de la transformation du modèle productif de l'organisation et présente l'état critique comme une

situation entre deux. L'organisation est engagée dans un changement irréversible qui demeure inachevé.

Pour étudier la période critique du C2A, nous avons mis en œuvre une méthodologie déployant plusieurs dispositifs. L'observation participante a donné un caractère ethnographique à notre travail. Notre présence longue s'est calquée sur la temporalité du processus critique, son déroulement phasé et son intensité. Les épisodes ont été nombreux, d'apparence désordonnés, dans un surgissement permanent et analysables seulement après coup. L'observation directe de l'ensemble de la période a permis de faire expérience commune avec des acteurs souvent sidérés et de confronter nos observations, les récits des équipiers et nos propres représentations et perceptions.

La crise opère en visibilisant ce qui était jusque-là établi comme allant de soi dans le fonctionnement de l'organisation. Ce dysfonctionnement social entrave l'agir collectif par le dévoilement « d'alliances inconscientes ». Son étude nous donne accès à des représentations individuelles, groupales, organisationnelles et institutionnelles émergentes et à l'intrication de ces registres. Nous avons associé à l'observation des entretiens individuels. La première série a interrogé les parcours de vie professionnelle d'une dizaine de salariés et retraités du secteur. Analysés individuellement, ils nous ont permis de dégager la typologie des « salariés engagés » et d'identifier des grandes périodes parmi les dernières décennies de la coopération. La seconde série d'entretiens individuels a concerné la quasi-totalité de l'équipe du C2A. Nous avons affiné la typologie des « salariés engagés » et surtout nous avons travaillé sur « l'imaginaire collectif » des salariés concernant le C2A. Cette exploration individuelle a complété les éléments issus des séances de photolangage en équipe pour saisir cette construction commune peu consciente que les images aident à appréhender. Cette technique repose sur des questionnements auxquels les participants répondent par une image et son explication. Ces matériaux font apparaître des représentations et favorisent une compréhension du registre symbolique.

Enfin, pour soutenir la maïeutique clinique à l'intersection d'un cadre exigeant et d'un questionnement régulier des dispositifs déployés, nous avons eu recours régulièrement à différents groupes de pairs, dans le cadre académique et auprès de praticiens du développement. Faisant tiers, ils ont soutenu une objectivation et une co-construction de la recherche.

La troisième partie de la thèse présente le phénomène observé et son analyse, en essayant de rester fidèle aux exigences d'une épistémologie clinique psychosociale qu'« il ne suffit pas de (..) proclamer. Encore faut-il (la) mettre en œuvre et (la) mettre dans l'œuvre » (Gaulejac et al., 2013, p. 314).

Partie III : La crise révélatrice des imaginaires en tension d'une association de coopération internationale.

Nous consacrons la troisième partie de la thèse à l'analyse de la période critique, que nous avons observée au sein du C2A de 2014 à 2017. Pour l'étudier, nous nous référons aux contenus socio-historiques explicités dans la première partie de ce travail, tout en ayant recours aux concepts définis dans la seconde partie. Nous considérons la crise selon l'acception de Giust-Desprairies et sommes particulièrement sensible à sa dimension processuelle. Cette troisième partie suit le déroulé chronologique de la crise. Nous présentons ainsi cette période selon un découpage par phases qui prend pour repère les moments qualifiés de déclencheur.

Au cours d'une période de six mois, nous identifions deux moments détonateurs du processus critique, que sont l'annonce du recrutement du nouveau directeur et quelques mois après sa prise de poste, une réunion au cours de laquelle il annonce sa décision de faire évoluer le modèle économique de l'association. Cette période de déclenchement de la crise voit coïncider le changement de direction avec la tenue d'une évaluation externe de l'association. Au cours de l'année 2015, la crise latente devient ouverte, caractérisée par des conflits récurrents, opposant principalement la direction aux salariés. Face à ces tensions qui ne peuvent désormais être ignorées, la direction décide d'une intervention par des consultants extérieurs pour que "*l'équipe soit plus heureuse au travail*". La période qui s'enclenche à partir de septembre 2016 est celle de la mutation de l'organisation, au cours de laquelle la composition et le fonctionnement de l'équipe évoluent autour d'une mission et de stratégies revues. Ces trois périodes se comprennent en contraste avec la situation d'avant la crise, son prélude (cf. chapitre 5).

Nous consacrons les deux premiers chapitres de cette partie à l'analyse de la crise en traitant dans le chapitre 9 des événements déclencheurs de la crise et dans le chapitre 10 de la période critique en elle-même. Les propos analytiques du chapitre 9 portent sur les deux événements identifiés comme déclencheurs de la crise. Nous identifions qu'ils sont révélateurs « d'alliances inconscientes » du collectif autour du fonctionnement coopératif et du traitement de la dimension économique et permettent de saisir que le dernier programme mis en place au

sein du C2A, le programme Kaléidoscope, fait figure de transposition fonctionnelle de « l'imaginaire collectif » de l'équipe. Les conséquences des changements, que sont l'arrivée du nouveau directeur et une priorisation de la question économique, font l'objet du chapitre 10, dans lequel nous montrons les mécanismes de la modernisation de l'association et le malaise généré au sein de l'équipe par les épisodes transformatifs successifs. A l'issue de la reprise de ce processus critique, nous démontrons dans les deux derniers chapitres de la thèse d'une part que la dynamique de modernisation s'adosse sur des connecteurs entre l'ancien système et le nouveau régime et d'autre part que la crise réside dans le manque de considération accordée à la dimension institutionnelle du phénomène associatif. Nous avançons ainsi dans le chapitre 11 que si la modernisation est vécue comme une période brutale et que les réformes peinent à se mettre en place, un régime gestionnaire « managinaire » (De Gaulejac) s'instaure malgré une certaine résistance. Il prend appui sur trois auxiliaires que sont le format « projet » déjà implanté dans le secteur, une figure mutante de direction à la croisée des deux régimes et une sémantique partagée par le secteur associatif et la gestion managériale, dont le sens n'est plus univoque. Enfin, dans le chapitre conclusif de notre travail (chapitre 12), nous démontrons que la crise atteint simultanément les scènes imaginaires et réelles, bouleversant les rapports des acteurs concernés aux trois piliers institutionnels que sont la solidarité, la démocratie et l'économie non lucrative. Nous affirmons que cette période critique a été traitée uniquement sous l'angle organisationnelle, alors que la dimension institutionnelle, négligée, est présente dès les premières tensions.

Chapitre 9 - Les « alliances inconscientes » malmenées par la transformation.

Nous entrons dans l'étude compréhensive de la situation par l'analyse des éléments déclencheurs de la crise. Dans la situation du C2A, deux moments provoquent une rupture significative au sein de l'équipe : l'annonce du recrutement d'un nouveau directeur lors d'un déjeuner d'équipe (scène du restaurant) et une réunion d'équipe abordant le suivi financier de l'encours de l'association (réunion de bilan financier). Ces deux scènes, à quelques mois d'intervalle, révèlent, à l'occasion d'annonces faites par la direction à l'équipe, des notions jusqu'alors déniées par le collectif. Ce chapitre traite successivement les deux éléments déclencheurs identifiés. Nous analysons dans une première partie « la scène du restaurant » et ses retentissements comme dévoilement d'ambitions personnelles, jusqu'alors camouflées derrière un engagement désintéressé à servir la cause. La seconde partie de ce chapitre revient sur la « réunion de bilan financier » pour analyser un autre objet de déni collectif, la disjonction entre les contingences matérielles et la cause défendue pour préserver sa dimension transcendante, sacralisée. Ces scènes sont des détonateurs de la crise car elles font surgir ces « accords entre les sujets concernés par l'établissement d'un consensus ». Etabli tacitement « sur un dire divisant », celui-ci doit « demeurer inconscient » (Kaës, 2003, p. 33) pour préserver l'illusion qui fonde le groupe (cf. chapitre 7). Dans une troisième partie, nous analysons les éléments déclencheurs identifiés pour saisir « l'imaginaire collectif » de l'équipe salariée du C2A et comprendre l'organisation de l'association comme traduction organisationnelle de significations d'ordre institutionnel.

I - Le "*péché originel*" : Prôner l'intérêt général et servir l'ambition personnelle.

Le premier élément déclencheur de la crise est l'annonce à l'équipe du recrutement du président de l'association au poste de directeur. Cet événement marque symboliquement une rupture entre deux périodes, le changement de dirigeant délimitant des ères distinctes pour l'association. Le choix de la personne recrutée et les modalités du recrutement créent un malaise persistant, qui requestionne le rapport au pouvoir dans l'organisation. Cet événement dévoile des divergences d'interprétation entre l'équipe et les directions et aboutit à un climat de

suspicion réciproque, qui se matérialise dans la modification de fonctionnement des instances de gouvernance de l'association.

a- Le " *bénéfice du doute* " ou le doute du bénéfice.

Quelques temps avant notre entrée sur le terrain, le directeur du C2A a annoncé son départ et un processus de recrutement a été organisé. Un équipier précise " *quand il nous a annoncé son départ, cela nous a plutôt attristés* ". L'équipe souhaitait " *un changement* " pour faire face aux absences répétées du directeur, estimant la présence discontinue du dirigeant handicapante pour le fonctionnement de l'organisation. Elle ne souhaitait cependant " *pas son départ* ". Si le départ du directeur marque la fin d'une période pour le C2A, c'est le choix du nouveau directeur qui fait élément déclencheur.

Le jour du début de notre contrat coïncide avec l'annonce du candidat retenu au poste de direction, moment déclaratif que nous nommons « scène du restaurant ». Le directeur démissionnaire invite l'ensemble de l'équipe à déjeuner pour marquer la fin de son contrat. Il en profite pour annoncer la personne retenue pour lui succéder. Conviés en " *remplacement d'une collègue absente* ", nous assistons à l'annonce aux salariés que le candidat retenu pour le poste de directeur est le président actuel de l'association. Le recrutement du président comme directeur a été entériné par le conseil d'administration, l'embauche sera effective dans trois mois et le départ du directeur actuel étant imminent, l'équipe devra assurer l'intérim. Celui-ci est confié aux deux hommes de l'équipe, assis de chaque côté du directeur sortant au cours de ce déjeuner, qui n'est pas sans rappeler la cène biblique du dernier repas. A l'énoncé du nom de la personne recrutée, l'équipe émet des soupirs d'incrédulité et de déception. La désapprobation est palpable mais contenue. Les salariés posent des questions opérationnelles, puis discutent en aparté. L'ambiance de la fin du déjeuner est tendue, loin d'un déjeuner festif. L'équipe présentait ce choix, pourtant l'annonce produit un effet d'abattement, de sidération, repérable au silence qui suit l'annonce et aux expressions d'incrédulité sur les visages. Le repas se termine sans discussion collective, l'annonce éclipsant le motif initial du déjeuner, la célébration du départ du directeur sortant. Celui-ci propose d'offrir un café à l'équipe en terrasse, pour marquer son départ. Le groupe prend donc un café, mais le directeur reste seul face à sa tasse.

La réaction au retour dans les locaux contraste avec le silence du déjeuner. Les salariés se regroupent dans un des bureaux et réagissent cette fois vivement au choix de la personne

sélectionnée et à la procédure de recrutement. " *Est-il possible de passer de président à directeur de la même organisation, d'un poste de gouvernant bénévole à un poste de dirigeant salarié ?*" sans démissionner de la présidence pour présenter sa candidature à la direction. " *Y a-t-il conflit d'intérêt, vice de procédure ?* " Les chargés d'études, hormis le coordinateur des études, se disent choqués par la procédure irrégulière. Symboliquement pour une partie de l'équipe, le président s'est auto-recruté. Les avis se rejoignent pour condamner la position de juge et partie du président actuel/futur directeur, en candidatant au poste de directeur sans démissionner de son mandat. Ces questions amènent à considérer sous un nouveau jour l'engagement bénévole du président. Le recrutement du président comme directeur s'apparente pour les salariés à un dévoiement des motifs de l'engagement bénévole en tant que président, tremplin pour accéder au poste lucratif de directeur. Sa présidence est soupçonnée d'avoir été motivée par un accès facilité au poste de directeur et non par un intérêt sincère pour l'objet de l'association. La structure à laquelle le nouveau directeur est rattachée comme salarié au moment de sa candidature est en mauvaise santé et licencie ses équipes. L'hypothèse est émise que le poste de président était occupé par anticipation d'un licenciement à venir, remettant en question le désintéressement initial de son engagement bénévole comme administrateur.

D'autre part, l'objectivité du recrutement fait tout autant l'objet d'interrogation. Par un jeu de siège tournant, la vice-présidente du CA, au départ du président, deviendra présidente elle-même, ce qui a pu peser dans le choix du recrutement. De plus, le directeur sortant est membre du comité de pilotage du recrutement, alors qu'il est lui-même en train de négocier son départ avec le président. Le recrutement, considéré comme entaché par ce vice de procédure, fait selon les salariés, l'objet d'un conflit d'intérêt. Leur réprobation incrimine à la fois les agissements du comité de recrutement et la passivité des autres administrateurs.

Point d'attention supplémentaire pour l'équipe, ce président aurait été directif, abrupte, voire agressif. Ce manque de qualité relationnelle laisse planer un doute quant à ses capacités à manager une équipe. Jugé autoritaire et intrusif, intervenant parfois de manière déplacée dans la vie de l'équipe salariée, son mode relationnel a déjà été source de tensions. Le nouveau directeur est d'ailleurs conscient de ce ressenti de l'équipe. " *Mon arrivée comme directeur avait inquiété certaines personnes parce que j'avais été un président déjà très exigeant, intrusif ou je ne sais pas quels étaient les mots et que du coup on s'inquiétait de la façon dont j'allais être directeur* ".

La décision du conseil d'administration de recruter ce directeur révèle à l'équipe une déviance d'intention se traduisant par une défiance vis-à-vis des modalités de fonctionnement de l'organisation. Une salariée dira à propos de cette période " *Pour nous, à cette époque, je*

crois que c'est la première fois où, frontalement, nous vivions le décalage entre les discours et la pratique dits de « qualité » que nous portions au sein de l'équipe technique et sur lesquels nous pensions être soutenus et la réalité brute d'un CA et d'un directeur qui vont à l'encontre du principe même de transparence et de qualité ". Elle note l'écart entre la " méthode qualité " pour les ONG en cours d'élaboration par l'équipe et " l'abus de pouvoir " que représente à ses yeux " un processus de recrutement non légal ".

L'équipe discute collectivement de l'intérêt de faire connaître ses inquiétudes au conseil d'administration : doit-elle alerter le CA de sa désapprobation quant aux modalités et au choix de recrutement ? Cela lui semble trop tard, la décision ayant déjà été prise. Certains salariés se rapprochent tout de même de membres du conseil d'administration pour avoir leurs opinions. Une partie des administrateurs paraît partager les positions de l'équipe mais ne souhaite pas prendre la parole officiellement en séance de Conseil. Les doutes de l'équipe portent sur l'intégrité des administrateurs, qui ne semblent pas aussi gênés qu'elle par ce passage du bénévolat au salariat. L'équipe ne parvient pas à prendre une décision à l'unanimité concernant l'alerte à donner. Le salarié plus ancien refuse de s'associer à une démarche de l'équipe envers les administrateurs. De plus, les congés d'été vont démarrer et l'équipe ne sera plus présente au complet dans les locaux. La prise de parole requiert, semble-t-il, un collectif complet tant en intention qu'en présence. Ne parvenant pas à se positionner unanimement, condition sine qua non à la prise de parole, l'équipe décide de garder le silence et d'accorder le " *bénéfice du doute* " au nouveau directeur.

Pendant l'été et jusqu'à la prise de fonction du nouveau directeur en novembre, le CA demande, sur proposition de l'ancien directeur, aux deux plus anciens salariés dans l'organisation, d'assurer l'intérim de la direction. Cette transition est acceptée avec une certaine ironie, l'un des deux salariés ayant postulé comme directeur sans que sa candidature ne soit retenue. L'équipe conserve pendant cette période intermédiaire la marge d'autonomie dont elle dispose depuis au moins une année. Elle gagne même en indépendance puisqu'elle est en auto-gestion jusqu'à la fin de l'année 2014. Au cours de cette période, le nouveau directeur, en amont de sa prise de poste, invite chaque salarié à déjeuner individuellement. Jusqu'aux premiers mois de 2015, plusieurs membres de l'équipe ont " *l'impression qu'une collaboration constructive est possible.*"

b- Le bon pouvoir "transparent et participatif" écorné par une gouvernance imparfaite.

Dans l'après coup, la " *scène du restaurant* " continue de résonner avec une intensité particulière. Nous partageons avec l'équipe cet effet de sidération qui se manifeste chez nous par un ressassement de cette scène. Elle est le point de départ de notre immersion, elle incarne aussi un moment charnière dans l'évolution de l'organisation. Elle symbolise, une fois mise à distance, un point de bascule, pouvant faire office de tournant de vie organisationnel, c'est-à-dire un moment à partir duquel la vie de l'organisation prend un embranchement sans retour. Le travail sur cette scène nous amène à comprendre que nous considérons avoir assisté à un événement auquel nous n'aurions pas dû être conviée, engageant une intimité trop importante par rapport à notre arrivée le jour même dans l'organisation. Nous avons vu quelque chose que nous n'aurions pas dû voir, une scène interdite, sentiment renforcé par la consigne de ne pas communiquer sur ces changements avant la prise de poste effective du nouveau directeur. Ce ressenti paraît toutefois disproportionné par rapport au moment réellement vécu, un repas d'équipe dans un restaurant au cours duquel est faite une annonce qui sera officialisée prochainement. Cette sensation persistante concernant cette scène fait écho chez nous à des ressentis vécus au cours d'autres moments de notre vie professionnelle associative. Nous avons un parcours de travailleuse associative et nous faisons l'hypothèse que notre trouble met en jeu des éléments de cette identité, partagée avec les salariés de l'équipe. Ce vécu et cette commune identité sont à mettre au service de la compréhension de cette disproportion entre la scène réelle et sa perception par l'observateur. Cette démesure du ressenti face à la modestie de la scène indique qu'elle n'est pas conforme à notre attendu, qu'elle ne se laisse pas comprendre, saisir car elle est trop éloignée d'un scénario recevable. Elle donne à voir quelque chose qui ne devait pas être montré, car perturbant la façon dont nous avons organisé l'ordre des choses. Elle met en scène une dimension qu'il n'est pas autorisable de penser, un interdit. La notion d'interdit renvoie à celle de tabou.

Cette scène (cène) donne à voir quelque chose au-delà de ce qu'elle montre. La question est de savoir ce qui dans cette scène révèle « quelque chose de ce que le tabou empêche de considérer » (Zaltzman, 2007). Des intérêts personnels transparaissent au sein de ce processus de recrutement au résultat dérangeant. Les salariés partagent un même " *étonnement* " concernant " *la façon dont le CA voit les choses* ". Dans le geste de candidater du président et dans celui du CA de retenir la candidature, l'équipe perçoit un " *abus* " de pouvoir, influencé

par des intérêts individuels et admis par le collectif censé être garant de la légalité et de la démocratie interne de l'association. Elle reproche aux dirigeants d'avoir déployé une procédure de recrutement " *cousu de fil blanc* ". L'instrumentalisation du processus de recrutement demeure la seule explication possible et reste pourtant inadmissible. Quelques temps plus tard, lorsque la crise sera devenue ouverte, des consultants interviendront et reprendront l'expression d'une salariée pour montrer que l'équipe considère cet acte du président et du CA comme un " *péché originel* ", source initiale de la dégradation de la situation, faisant référence au paradis perdu pour désobéissance.

Dans l'épisode biblique de référence au cours duquel Eve brave un interdit posé par Dieu pour accéder à la connaissance et rivaliser avec le créateur. Dans le cas du C2A, l'interdit bravé aux yeux des salariés est celui de servir ses intérêts personnels et de leur donner la priorité sur ceux du collectif, pour accéder à une fonction de pouvoir. Le dispositif de recrutement a été détourné pour servir des intérêts d'abord individuels. L'expression renvoie à la faute mais aussi « au mythe de l'Eden avant la chute » (Gaulejac, 2009, p. 111). Elle met en lumière la représentation d'une partie de l'équipe d'un monde d'avant le péché, d'avant le recrutement du directeur, d'avant le détournement d'un pouvoir collectif à des fins d'accaparement personnel. L'Eden serait ce « monde idéal dans lequel l'erreur, la faute, l'imperfection et l'impureté sont éradiqués ; monde idéal dans lequel chacun peut vivre sans limite et sans conflit ; monde fantasmagique où le désir est satisfait et le manque supprimé. Dans ce monde, chacun peut enfin vivre sans se heurter au désir de l'autre dans un épanouissement infini et une harmonie généralisée » (Gaulejac, 2009, p. 111). Ce monde s'apparente à un univers de pureté, de bonnes intentions, auquel le recrutement du directeur a mis fin en faisant réapparaître la notion de désir personnel prédateur et égoïstement salvateur. Cette image d'un paradis perdu est récurrente dans les récits de crise [Ridel, Barus-Michel, Giust-Desprairies] et identifié par Pinel comme un « âge d'or ». L'équipe du C2A évoquera souvent ce temps béni en parlant de la période d'avant la crise et la violence qu'elle ressentira d'avoir été chassée de ce monde harmonieux. Ce tabou lié à l'interdit d'accaparer le pouvoir pour son intérêt personnel est à mettre en regard l'une des trois composantes de « l'idéal associatif » (Hély), la valeur de désintéressement. La cause portée collectivement ne devrait pas servir un intérêt personnel, mais un projet de société. Le projet commun est porté par un pouvoir partagé, qui dans le champ associatif, se rapproche du « mythe du bon pouvoir » (Enriquez). L'expression met en évidence que le pouvoir peut être néfaste. Le pouvoir bénéfique, sous cette forme idéalisée, est détenu par le collectif et structuré par une répartition des rôles et responsabilités, validée par les membres du groupe dans une

adhésion librement consentie au sein d'une relation de coopération, avec pour finalité d'agir au service d'un progrès social.

Cette conception mythique du bon pouvoir prend ancrage dans l'héritage historique du secteur associatif. Emanant de la révolution, la forme associative incarne la fin d'une organisation sociale fondée sur la naissance. Elle symbolise un accès à la chose publique pour chaque citoyen dans une visée d'amélioration de la justice sociale en s'appuyant sur une « signification imaginaire instituante », celle de « la représentation d'unité générale où les hommes vont se reconnaître comme des semblables ». Cette « construction imaginaire d'une « désubstantialisation de la différence (...) ouvre à une pensée de la relation sous le signe des droits de l'homme ». Une alliance est conclue, « comme toute alliance, sur un pacte dénégatif ». L'autre se doit d'être identique, il devient un égal « au prix de l'effacement de sa différence » (Giust-Desprairies & Faure, 2014, p. 81)). A partir de la révolution, tous les hommes naissent libres et égaux en droit. Ce pacte permet une « identification mutuelle » qui « impulsera des possibles ». Cette signification sociale appliquée à l'analyse de l'école républicaine devient promotrice « d'un attachement aux valeurs universelles vécues comme garantie d'une union collective indissolue » (Giust-Desprairies & Faure, 2014, p. 87). Pour les ONG, le « discours des Droits de l'Homme » (Destexhe, 1993, p. 85) donne une dimension « universelle » à la cause défendue, et aux membres de ces organisation « la certitude d'appartenir à l'histoire des justes : celle des victimes contre les oppresseurs » (Destexhe, 1993, p. 128) et celle de la démocratie. Fondée sur cette image d'une aspiration commune à une juste condition, une des représentations centrales de l'imaginaire des salariés du secteur associatif figure que l'ensemble des membres du collectif, indépendamment de « toute détermination psychologique, sociale et institutionnelle » (Giust-Desprairies & Faure, 2014, p. 86), se met au service de l'émancipation sociale. Les désirs individuels sont orientés pour alimenter le fantasme d'un désir partagé collectivement de construction sociale idéalisée.

« L'idéal collectif tire son efficacité d'une convergence des « idéal du moi » individuels » (Laplanche & Pontalis, 2009, p. 185). Cette convergence n'est pas anonyme, purement idéale. Elle s'opère à travers la cause à défendre, horizon commun des membres d'une association, incarnée assez systématiquement dans un fondateur, chef héroïsé, auquel les membres reconnaissent « des qualités supérieures », distinguant « en lui un horizon moral qui les porte à l'action » (Boudrot, 2002). L'identification au chef s'opère dans un mouvement individuel et collectif. (Freud). Le sujet s'identifie dans cette figure héroïsée, celle d'une exceptionnelle humanité et l'identification individuelle permet l'instauration de relations de « co-identification entre les membres d'un groupe, co-identifications médiatisées par le rapport

au chef [...] chacun ayant mis le chef à la place de son propre idéal » (Enriquez, 2016, p. 166). La figure identificatoire du chef peut être remplacée par une idée, objet de sublimation. Les membres du groupe transposent ainsi la co-identification au chef à une reconnaissance mutuelle via la cause à défendre, « objet socialement valorisé » (Enriquez, 2016, p. 154). L'idéalisation du fondateur et la sublimation de la cause soutiennent des investissements imaginaires mis en commun, en signalant « la part de divin dans l'homme et son désir de s'élever au-dessus des contingences mornes de la vie ». « Si l'idéalisation sert de socle à la création d'un nous, la sublimation fait vivre ce nous, lui donne de la souplesse, permet la négociation des désirs et des intérêts » (Enriquez, 2016, p. 154). Elles forment la base stabilisée d'une illusion institutionnelle (Kaës) « soutènement du risque et des sacrifices consentis pour y participer » (Kaës, 2003, p. 40).

Cette signification imaginaire sociale d'une indifférenciation des membres du groupe uni par un désir partagé de servir la cause ne peut laisser de place à des intérêts trop individuels qui déforceraient la cohésion. Le collectif perdure tant que ces membres se co-identifient à travers la figure du chef idéalisé ou à défaut de la cause sublimée (Freud). Ce chef fondateur est une figure centrale, unique, du pouvoir. Ce meneur de foule doit disposer de qualités particulières. Il doit captiver par une foi puissante dans une idée, posséder une volonté ferme et imposante qu'il transmet à la masse et posséder un certain prestige, source de pouvoir irrésistible (Bion). Ce charme magnétique rapproche ce meneur du leader charismatique (Enriquez). L'identification au chef permet au groupe de lui donner, sans conteste, le plein pouvoir. L'absence de recherche de pouvoir individuel fait ensuite l'objet d'un accord tacite entre les membres du groupe, se traduisant en un système de gouvernance dont la fonction est d'empêcher la satisfaction d'intérêts trop individuels en dessous du niveau suprême. Le mythe du bon pouvoir est une signification imaginaire sociale vivace et centrale dans l'imaginaire des acteurs du secteur associatif en tant que rempart aux ambitions individuelles. Celles-ci ne devraient pas être ouvertement affirmées. Si les jeux de pouvoir sont présents dans les associations au même titre que dans toute organisation, ils sont maintenus dans une certaine imperceptibilité car admettre des jeux de puissance et de désirs au sein d'une association revient à déforcer l'idéal collectif et à dénaturer l'implication de ses membres. L'aveu mettrait fin à l'illusion groupale unificatrice.

Le bon pouvoir, au niveau organisationnel, se traduit par un glissement de la « cause juste » vers la « bonne gestion » de l'association, qui se doit d'être exemplaire. Une association agissant pour plus de justice devrait bénéficier d'une « bonne gouvernance », notion que désigne la façon de gouverner et non le gouvernement. La gouvernance correspondrait à

« l'idée républicaine d'un espace public, au sein duquel les citoyens majeurs (dans le sens de Kant) cherchent dans le débat et la confrontation de leurs opinions un avenir meilleur et plus raisonnable, qui ébauche le fonctionnement du politique, qui légitimise le pouvoir en place et qui le contrôle » (Spurk, 2016). L'implication des parties prenantes dans la gouvernance permettrait une véritable participation aux décisions et aux actions.

La bonne gestion prend la forme conceptuelle de « bonne » gouvernance. Développé dans les décennies 1980-2000 suite à des scandales au sein d'entreprises privées, la notion s'est diffusée aux différentes strates de la société, organisations, états, organismes internationaux. Elle se diffusera au sein du secteur associatif selon les mêmes modalités. Dans les années 80, le secteur de l'humanitaire a acquis une aura particulière suite aux French Doctors et la médiatisation de leurs actions. Ils ont contribué par leur façon de témoigner des injustices à rapprocher dans l'opinion publique le secteur associatif et le service de causes universellement justes, suscitant de fortes attentes. Les imaginaires sociaux véhiculent que l'humanitaire, ayant vocation de faire le bien, ne peut dévier du droit chemin. Le donneur de leçons se doit d'être nécessairement irréprochable. Cependant, la révélation de dysfonctionnements, en particulier de malversations, de corruption, dont le scandale de l'ARC³⁵ est emblématique, ont profondément remis en question cette aura. Ces déviances semblent avoir ternies l'idéalisation, et la confiance, presque aveugle, que suscitaient les organisations de solidarité internationale dans l'opinion publique, entachant le soutien inconditionnel à la cause et représentant de ce fait un péril pour les organisations. La préoccupation d'une bonne gouvernance s'impose donc pour contrôler et garantir une saine gestion de ces organisations car « la finalité de la gouvernance, posée comme a priori, considérée comme allant de soi et de ce fait incontestable, est le bon fonctionnement et le contrôle des institutions et organisations soumises à cette gouvernance » (Spurk, 2016).

Préoccupation originellement entrepreneuriale donc, la « corporate gouvernance » donne une place prépondérante au Conseil d'Administration. « C'est le CA qui doit implanter les principes de la bonne gouvernance, garantir leur réalisation et leur développement. La bonne gouvernance est une stratégie pour renforcer aussi bien la maîtrise des entreprises par le management et surtout par le CA qu'une stratégie de développement de l'entreprise » (Spurk, 2016). Le conseil d'administration appliquant les principes de bonne gouvernance devient « un moyen pour participer au développement d'un monde plus conforme à leurs valeurs que l'ordre existant » (Spurk, 2016). La transposition de la préoccupation de gouvernance, du modèle entrepreneurial au secteur associatif, est facilitée par la notion de conseil d'administration,

³⁵ ARC - Association de Recherche pour le Cancer.

commune aux deux secteurs. Le conseil d'administration, instance de nature collective, doit refléter par sa diversité la société concernée. L'élection des membres du conseil par les adhérents de l'association est supposée favoriser cette représentativité et ainsi mettre en œuvre une stratégie collectivisée. On retrouve dans le discours des salariés de l'associatif l'importance de ce rôle de garant de la démocratie interne que doit jouer le conseil d'administration d'une association. Les salariés évoquent leur " *attachement à la gouvernance associative* " ou la préoccupation que suscite chez eux une gouvernance " *qui n'a pas l'air top* ", avec des CA qui n'ont pas " *l'air très productifs ni très stratégiques à la fois* ".

Les difficultés de gouvernance seraient finalement " *ce qu'il y a de plus compliqué, (...) ce qui nous freine* ". Une bonne gouvernance associative prend sa source dans ce collectif idéalisé dont il est le reflet des opinions, selon cette description de la bonne gouvernance déclinée pour une organisation de type associative. Un « pouvoir » qui « monte (...) de la base au management. Ses actions sont seulement légitimes si elles s'appuient sur l'adhésion (par exemple par vote) des stakeholders spécifiques » de ces organisations : « leurs sociétaires ou adhérents ». Le « mode de décision » doit être « démocratique car on procède par la discussion, par le vote one man, one vote, ou par le consensus. Enfin, la quête de profit n'est pas la finalité de ces entreprises. Si le profit existe, il est seulement un moyen pour réaliser leur finalité sociale. L'implantation des principes de la bonne gouvernance et surtout de ses principes de transparence, d'information, d'implication de la totalité des stakeholders et d'orientation à long terme serait un moyen de développer, de perfectionner et d'optimiser le fonctionnement des entreprises de l'économie sociale » (Spurk, 2016). Ce fonctionnement probe est explicité par une salariée d'une ONG dans son récit du processus mis en œuvre par le passé au sein de l'ONG qui l'emploie pour élaborer sa stratégie organisationnelle. Ce processus présentait " *une vraie volonté de participation dans la prise de décision, les enjeux, les démarches et les stratégies de notre association, qui était assez bien menée et justement assez rigoureuse, c'était à la fois professionnel et en même temps ouvert* ". Au cours de cet enchaînement voulu bien ordonné, " *vraiment intéressant, et assez rare dans le milieu ONG* ", " *on travaille ensemble, chacun dans son coin puis on remonte au niveau international et ensuite on redescend, y a des choses qui sont validées. On redescend pour discuter tout ça et le traduire en termes opérationnels. Tu vois on travaille sur les stratégies, on propose des choses, ça remonte mais quand ça remonte c'est pas les quatre mecs de la direction internationale qui choisissent, y a tout un processus de représentativité, de participation* ".

L'appréciation par cette salariée d'un procédé " *transparent et participatif* " reprend à nouveau cet imaginaire d'acteurs engagés selon un intérêt supérieur au leur au sein d'un

collectif, égalitaire, solidaire pour porter une cause et dont le conseil d'administration a pour fonction de s'assurer que l'organisation est exemplaire. Le CA est positionné entre le chef ou la cause et le groupe plus large. C'est sur cette instance nécessairement juste, car représentative du collectif, que repose la probité de l'organisation. Elle est garante du processus démocratique qui légitime les orientations de mise en œuvre de la mission, stratégie d'abord fondée sur les apports des praticiens. A l'épreuve de la réalité, le conseil d'administration, instance suprême, est forcément décevante car ne pouvant être à la hauteur de l'idéal fixé. Dans une crise, les décisions des administrateurs sont souvent accusées de dénaturer la mission.

c- Le " *fil blanc* " devient visible : la réorganisation effective du pouvoir.

De notre étude de la « scène du restaurant », l'interdit de chercher son bénéficiaire personnel en utilisant le système associatif transparait au travers de l'accession du président au rôle de directeur et des réactions des membres de l'équipe. La résonance de l'effet d'annonce au sein de l'équipe indique que ses membres partagent un même scénario et que celui-ci est impacté. L'annonce de cette embauche agit sur les représentations de l'équipe qui se figure, pas forcément consciemment, que le système est utilisé à des fins ouvertement personnelles, invalidant les significations en grande partie préconsciente qu'elle donne à l'organisation, son fonctionnement et ses activités. Le scénario jusqu'alors partagé par consensus n'est plus l'unique sens. Un nouveau système signifiant, percutant ses représentations, existe et prend le dessus. Nous évoquons ici la figure d'une équipe effarée, sidérée par l'affirmation ouverte d'une ambition personnelle et le détournement de l'ordre établi. Le pacte est rompu et totalement inversé quand la décision prise et annoncée rend explicite l'acceptation d'une entente de quelques-uns autour de leurs intérêts personnels, c'est à dire la possibilité de s'accorder ouvertement pour faire fonctionner l'organisation sur un interdit. Cette nouvelle alliance, inconcevable pour l'équipe, rend celle en cours caduque. Elle donne l'impression à l'équipe que le dispositif garant de la bonne gouvernance, de la transparence dans la prise de décision est "*juste une posture, un truc pipeau qui est juste un truc qu'on annonce et qui ne soit pas la réalité*". La trahison de l'idéal est double : le dispositif qui légitime la décision est détourné de sa collégialité et dépend d'intérêts personnels qu'il est autorisé de montrer, de satisfaire. La sidération résulte du franchissement de ce tabou. Si l'interdit est autorisé, le système n'a plus de sens alors même qu'il perdure et sert à légitimer la transgression.

L'évènement met à jour le « pacte dénégatif » (Kaës) qui laissait croire que les agissements de membres de l'association étaient motivés par des intérêts d'abord collectifs avant de procurer un bénéfice personnel.

Cet épisode marque une rupture de la relation de l'équipe aux membres du conseil d'administration, considérés dorénavant non plus comme une somme d'individus reliés par un souci de porter la cause de l'association mais comme un groupe dont les décisions semblent s'opposer au sens jusqu'alors établi. Cependant, la procédure de recrutement préalable à l'embauche a été présentée à l'équipe en amont et la candidature de l'un des membres de l'équipe est une preuve de sa reconnaissance de la légitimité de la procédure. L'accord de l'équipe sur le procès d'embauche l'empêche de dénoncer ouvertement l'invalidité de la sélection. La procédure lui apparaît désormais comme un piège puisqu'elle en a validé la forme alors qu'elle ne la pensait pas dissociable du fond. Quand bien même l'équipe considérerait l'embauche comme règlementaire, n'étant pas le fruit d'une entente entre intéressés, celle-ci démontre que l'équipe et le CA ont des conceptions différentes de ce qu'est l'intérêt de l'association. Elle est révélatrice qu'une autre lecture du monde est possible et domine et que le directeur recruté en assurera la mise en œuvre. Un des salariés dira qu'il a l'impression " *qu'on nous a un peu parachuté un gars, sans prendre en compte le profil dont on avait besoin, les compétences nécessaires* ". Il émane de ce recrutement un sentiment persistant au sein de l'équipe que le choix de la personne n'a pas répondu aux mêmes critères, ne sert pas la même mission, la même cause. Le groupe constitué jusque-là indistinctement des bénévoles et salariés de l'association, via en particulier des réunions du conseil d'administration ouvertes aux salariés, est scindé sous l'effet d'une méfiance réciproque. Certains administrateurs affirment ouvertement que les membres de l'équipe servent leurs intérêts personnels de carrière depuis qu'ils se sont impliqués plus directement dans les activités. L'équipe est heurtée par ces accusations alors qu'elle a fait évoluer sa façon de travailler pour remplir la mission confiée par le conseil d'administration depuis 2009. Il y a un effet de bouclage : l'équipe et le conseil d'administration se reprochent mutuellement de servir leurs ambitions personnelles. Cependant, pour l'équipe, il y a une forme d'injustice à se voir reprocher ce qu'elle-même reproche au directeur d'autant que, dans le cas du directeur, cette ambition ne dérange pas le CA.

Le recrutement crée une rupture symbolique qui prend effet au cours de l'évaluation externe, concomitante au changement de direction. Les associations financées par des fonds publics y sont tenues régulièrement. Cette nouvelle évaluation doit faire le bilan des actions et orientations prises depuis l'évaluation menée en 2009, qui avait recommandé que l'équipe s'investisse plus directement dans l'accompagnement des associations membres et que les

activités soient moins externalisées. Bien que jugées attaquant par l'équipe, ces recommandations ont été suivies et l'équipe dans son ensemble trouve que les pratiques ont beaucoup changé, positivement. Elle a une attente forte du retour que feront les évaluateurs sur cette évolution. Une salariée de l'équipe coordonne le dossier. Les termes de référence sont relus et corrigés par l'ensemble de l'équipe technique. Il convient de rappeler que pour une majorité de membres de l'équipe, la relecture des termes de référence d'une évaluation et la négociation du contrat sont leur activité centrale. Ils connaissent bien les évaluateurs du secteur et le choix du prestataire se porte sur un binôme d'évaluateurs avec lesquels l'équipe se sent en proximité. La commande intègre aussi une demande que l'association a négociée avec les pouvoirs publics. Le C2A souhaite s'octroyer une année de bilan, pour mener cette évaluation mais aussi pour élaborer une stratégie qui puisse tenir compte des recommandations de l'évaluation, des attentes des associations adhérentes et d'éléments prospectifs sur l'évolution du secteur. Les consultants ont donc à fournir une prestation en deux temps, une partie rétrospective et une autre projective.

La démarche d'évaluation démarre en septembre 2014, soit au moment de la vacance de direction. Elle comprend principalement une analyse des éléments produits au cours de la période écoulée et des entretiens avec l'équipe salariée, des associations adhérentes, les pouvoirs publics et des consultants de la coopération internationale. Le rapport d'évaluation est très attendu, dans un contexte où les salariés commencent à se sentir un peu malmenés. Il faut noter que si la commande et le contrat ont été passés avec les salariés, lors de la période d'intérim, le directeur entrant s'investit, dès sa prise de poste, dans le pilotage de l'évaluation entamée, devenant l'interlocuteur principal des prestataires, ce qui modifie sensiblement la demande. Les conclusions de l'évaluation statuent sur la réalisation des activités annoncées mais ne se prononcent pas sur l'intérêt des évolutions dans les pratiques. Un incident émaille la remise du rapport. Les consultants ont soumis à l'équipe un rapport provisoire que celle-ci a abondamment annoté. Certaines phrases du rapport, en particulier un passage concernant l'équipe, ont provoqué son indignation et l'équipe demande un temps d'échange avec les consultants. Ceux-ci n'estiment pas nécessaire d'échanger mais prennent en compte les retours écrits. La prise en considération de ces nombreuses remarques aurait entraîné un retard dans le processus qui doit aboutir en amont de la prochaine assemblée générale. Il leur semble que le temps va manquer, aussi décident-ils d'annuler la présentation des conclusions de l'évaluation à l'équipe salariée pour ne maintenir que le temps de discussion avec le conseil d'administration. Les salariés réagissent violemment à cette décision et estiment qu'une restitution à leur intention est incontournable. Un salarié pense que le fait " *qu'ils dérogent aux*

règles de base était inentendable " pour l'équipe car " nous étions tous devenus en quelques sorte des experts-garants de la qualité des évaluations auprès de nos membres ", dont un des critères est la restitution aux personnes interrogées. Il ajoute " je pense que c'était très difficile pour eux d'évaluer le C2A dans le contexte de l'époque car (...) ces deux consultants bossaient souvent avec nous ". Il fait l'hypothèse que " c'était une erreur de notre part de les avoir pris. Nous aurions dû privilégier un regard totalement externe ", sous-entendant que la proximité des consultants sélectionnés avec le C2A ne leur a pas permis de se distancier des enjeux internes de l'association.

Le rapport d'évaluation attache une attention particulière, sûrement du fait des tensions déjà palpables, à la place de l'équipe et à sa montée en compétence au cours des dernières années. Bien qu'il y soit reconnu que les objectifs fixés ont été atteints, il n'y fait aucun cas de l'aspect qualitatif des évolutions opérées dans les modes de faire par l'équipe, évolutions qui ont demandé à l'équipe de s'investir beaucoup plus dans l'activité qu'elle ne le faisait auparavant.

Le rapport provisoire note surtout que l'équipe salariée « n'a de limites que celles qu'elles se fixent » soulignant le manque d'encadrement de l'équipe par la direction, laissant entendre que l'équipe, en faisant évoluer le fonctionnement de l'association, a d'abord servi ses propres intérêts. L'équipe estime ces conclusions de l'évaluation injustes puisque les évolutions de son positionnement résultent selon elle d'une obéissance aux recommandations de la précédente évaluation. Un salarié nous précise " *pour être honnête* " que " *l'implication forte de l'équipe dans l'animation (...), c'était surtout lié à des expériences passées de collaboration avec des consultants qui ne s'étaient pas bien passées. Nous avons la conviction que c'était à la fois plus efficace (éviter de perdre du temps à expliquer ce qu'on veut), et surtout mieux pour le C2A, car le savoir allait rester dans le C2A* ".

Ces conclusions font écho aux discussions qui agitent le conseil d'administration d'un pouvoir important que l'équipe se serait octroyée du fait de la diminution de la présence du directeur. Ce rapport recommande entre autres une modification du fonctionnement de l'organe central de l'association, le conseil d'administration. Les évaluateurs semblent faire écho à la demande de quelques membres de ce conseil représentatif. Cette proposition ne rencontre pas d'opposition. Elle est un des premiers changements mis en œuvre à l'issue de cette phase de l'évaluation, prenant effet dans la foulée de la présentation des conclusions : Les salariés qui participaient depuis toujours aux réunions du conseil d'administration n'y sont plus conviés. Cette exclusion modifie la circulation de l'information et des décisions. Les administrateurs et les salariés n'ont dorénavant plus de lieu et de temps en commun. Le directeur et le bureau de

l'association deviennent le passage obligé de toute information. " *C'est vraiment à partir de ce moment-là que le concept de bureau devient effectif* " nous dira un membre de l'équipe. Et un autre membre d'ajouter en parlant du directeur entrant : " *A mon avis, ça lui a donné un pouvoir accru, et de façon significative. Mais cela avait commencé dès son arrivée à la présidence du C2A. En tant que président, déjà, il empiétait largement sur les prérogatives du directeur d'alors. Et il me semble que c'est lui qui a instauré ce bureau, en tant que président. Et quand il s'est retrouvé directeur, il a laissé le bureau continuer à prendre des prérogatives de direction (sachant qu'il en faisait partie)* ". Ces remarques font émerger la représentation d'une répartition des prérogatives au sein d'un pouvoir bicéphale, figurant que le président n'a pas à intervenir dans le fonctionnel de l'organisation, domaine du directeur. Cette modification structurelle concrétise le tournant la vie de l'organisation pressenti lors de l'embauche du nouveau directeur. La dissension entre l'équipe et le CA, symbolisée entre autres par l'éviction des salariés de l'instance commune de direction, affirme une autre puissance que celle en vigueur jusque-là. Le CA prend le pouvoir en positionnant les salariés hors du cercle décisionnaire et paraît " *ingrat* " vis-à-vis de cette équipe très investie. Celle-ci se sent à nouveau trahie par un dispositif qu'elle a préalablement validé, les conclusions des consultants allant à son encontre, alors qu'elle les pensait alliés.

II – Le bilan financier montre que " *le modèle économique doit changer* ".

Un second élément déclencheur entérine l'entrée dans une période critique. Le détonateur est la présentation, en apparence anodine, d'un bilan budgétaire en réunion d'équipe. Le principal sujet à l'ordre du jour est le modèle économique, sujet jusqu'alors peu abordé en équipe. Ce déclencheur met à jour une autre représentation partagée tacitement concernant la cause à défendre : De nature transcendante, elle prime sur les contingences matérielles de sa réalisation, qui font résurgence lors de ce bilan sous la forme d'une dimension financière prééminente.

a- Un bilan-révéléateur : " *le directeur se dit conscient de la situation* ".

Quelques mois après son arrivée, le directeur place à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe la présentation du bilan comptable des cinq dernières années de l'association. La comptable précise que cette mise en perspective n'a jamais été faite et qu'il s'agit là d'une "*proposition innovante*". En contraste avec son enthousiasme pour cet exercice, sa présentation du bilan souligne une chute continue des fonds propres de l'association. Le directeur fait part de sa "*forte inquiétude*" à l'équipe. Le bilan souligne aussi la charge que représentent les ressources humaines, ainsi que la "*fragilité du modèle économique*" avec un unique bailleur principal. La direction conclue que le "*modèle économique doit changer*".

Cette réunion marque la transition entre la période de déclenchement de la crise et celle de la crise ouverte. Elle met en évidence que l'organisation n'est pas éternelle et ne peut se suffire à elle-même. Elle indique aussi que le fonctionnement existant ne va plus pouvoir perdurer et ce non seulement pour des raisons d'enjeux de pouvoir entre direction, conseil d'administration et salariés, mais pour une raison qui les dépasse tous, qui les supplante : l'équilibre financier et donc la pérennité de l'organisation. Cet échange correspond au moment du bilan financier et de l'élaboration du budget pour l'année à venir. La proposition faite par la direction est que, puisque le budget est en déficit, il faut prévoir de l'augmenter, augmenter les dépenses et augmenter la collecte. Il faut passer en mode projet, pour pouvoir vendre les activités indépendamment les unes des autres. L'exemple est pris du projet Kaléidoscope dont le montage a créé un précédent en dissociant son budget et son financement de celui de l'organisation. Cette modalité donnerait la possibilité de présenter aux financeurs potentiels des projets plus spécifiques, mieux ciblés selon leurs intérêts. Un deuxième avantage est de leur soumettre le fonctionnement classique du C2A et de les impliquer séparément en plus sur certains de ses projets. Cela permettrait de contourner les règles de financement des bailleurs, dont la participation au financement est plafonnée à un certain pourcentage du budget total et qui souhaitent de moins en moins financer les coûts de fonctionnement des organisations. En démultipliant les projets, le C2A peut demander à un même financeur de contribuer au plafond de ce qu'il s'autorise à financer sur le budget principal de l'organisation et sur les projets annexes, avec l'idée, comme dans le cas du projet Kaléidoscope, qu'une partie des frais liés aux salaires de l'équipe et de la structure soit imputée sur ces budgets additionnels et donc puisse être défalquée du budget général du C2A. Et un salarié d'expliquer "*le Kaléidoscope avait déjà été monté comme ça. Et le directeur avait pris conscience que le Kaléidoscope avait sauvé le budget du C2A*".

Lors de la réunion d'équipe, il est expliqué que

« Le résultat prévisionnel présenté au CA d'octobre était de 14 000€, il est en fait négatif de 77 000€. Afin de ne pas afficher un tel résultat négatif, il est envisagé d'avoir recours au Fonds de péréquation et à accroître l'affectation de la quote-part du projet Kaleidoscope pour 2014 (ce qui va mécaniquement creuser le déficit 2015). Il est probable que le résultat affiché sera de -15 000 à -20 000€. [...] La situation entérine une forte réduction du fonds de roulement. Seul un plan de trésorerie extrêmement rigoureux permettra de passer l'année sans trop d'encombres.

Le directeur se dit conscient que cette situation (dépassement poste par poste et erreurs d'estimation) n'est pas de la responsabilité directe de l'équipe technique. Le système prévalant jusqu'alors centralisait les informations financières, ce qui avait pour effet de ne pas responsabiliser les membres de l'équipe. Le système doit aujourd'hui évoluer afin que les aspects budgétaires soient une responsabilité individuelle et collective. Des points budgétaires seront régulièrement effectués et un suivi budgétaire mis en place, pour réviser les budgets trimestriellement.

Il n'est pas souhaitable de communiquer sur l'ampleur du déficit à l'extérieur.

Il convient d'être extrêmement rigoureux sur les dépenses, afin de faire des économies, ainsi que de chercher des fonds supplémentaires pour 2015 et pas seulement pour le triennal. Le résultat de l'année 2015 se doit d'être positif et de reconstituer une partie des fonds propres. »³⁶

Le bilan financier du C2A est plus inquiétant que l'estimation présentée antérieurement au conseil d'administration. La présentation met en avant une chute continue des fonds propres de l'association. Pour le directeur entrant, c'est un choc. Le " *modèle économique* " est trop " *fragile* ". Ce modèle apparaît d'autant plus précaire que des erreurs de gestion financière viennent aggraver le déficit de l'association. Plusieurs éléments sont à souligner dans cette déclaration du directeur. D'une part, la volonté de ne pas faire apparaître un budget déficitaire en compensant les pertes et en évitant de communiquer sur ce sujet. D'autre part, la déresponsabilisation de l'équipe à laquelle la faute est tout de même imputée en filigrane, du fait de sa mésinformation et de sa sous responsabilisation sur les questions financières. Chacun sera dorénavant responsable individuellement de la gestion financière et du retour à l'équilibre.

Lors de la présentation au CA suivant, le déficit est imputé principalement à un budget prévisionnel erroné du projet Kaléidoscope dont le C2A devra soutenir le budget plus que prévu initialement. Il est proposé de compenser le déficit en piochant dans le fonds de réserve, nommé

³⁶ Extrait du procès-verbal de la réunion d'équipe du bilan financier.

« fonds de péréquation » dans l'extrait du procès-verbal présenté ci-avant. Ce fonds est une caisse commune, constituée de cotisations que les membres versent au C2A lorsqu'ils bénéficient d'un accompagnement. Il a pour vocation de contribuer à financer de futurs appuis. Et ce salarié de poursuivre que même si la direction avait réalisé le bénéfice du montage sous forme de projet ad hoc du Kaléidoscope, " *pour que le fait de piocher dans le fonds de péréquation soit mieux accepté par l'AG, on a fait en sorte de faire croire que le trou était dû au Kaléidoscope alors que ce n'était pas la réalité* ". Le projet Kaléidoscope est ainsi accusé de mettre en danger l'équilibre général du C2A, pour ne bénéficier qu'à quelques organisations membres de l'association et satisfaire l'ambition d'une partie des salariés.

La question de la viabilité économique de l'organisation qui émerge au cours du « bilan financier » amène à penser l'activité de l'organisation comme assujettie à l'équilibre financier. Or jusque-là, l'équipe était protégée des préoccupations financières et plus généralement des évolutions de l'environnement de l'organisation. Elle était centrée sur sa tâche, pour répondre à sa mission d'intérêt général. La dimension financière, considérée comme secondaire, apparaît soudainement comme déterminant principal de l'activité. Elle met à jour une « alliance inconsciente » de l'équipe pour passer sous silence l'emprise de l'économique sur l'activité de l'organisation. Cette alliance prend la forme d'un « pacte dénégatif », qui émerge à travers la réapparition de la dimension financière escamotée. La réalité est que l'argent a une influence sur la mission. Cette réunion va permettre d'amener l'idée que la mission n'est plus intouchable mais nécessite d'être renégociée pour que l'organisation survive. Le « bilan financier » ramène de plus à nouveau la satisfaction d'intérêts personnels au détriment du collectif.

b- Un bilan-héritage : un directeur " inquiet, tout le temps inquiet " .

L'analyse nous amène à considérer la dimension symbolique de ce bilan financier. Ce moment de bilan s'inscrit en effet dans une temporalité diachronique. Il prend place, d'une part, dans les activités de gestion classique de l'association et, d'autre part, sans que cela ne soit ouvertement évoqué, il a lieu au cours d'une période de transition, symboliquement située à la charnière de deux périodes de l'organisation. D'un côté donc se déroule le temps ordinaire de l'association, dans le temps cyclique de la vie d'une organisation. Annuellement, une association se doit de tenir une assemblée générale. Celle-ci est convoquée lorsque le bilan annuel de l'association est établi. Il se fonde sur la clôture des comptes, en fin d'année

calendaire, assortie de la publication d'un rapport d'activités annuel. Ce rapport présente les comptes assortis d'une explication des faits marquants qui ont jalonné l'association au cours de l'année écoulée. Lors de l'assemblée générale, les adhérents votent l'approbation des comptes, du rapport d'activités et du rapport moral de l'association. Ce bilan annuel est alimenté par des temps réguliers de suivi financier, qui ont aussi pour fonction de gérer l'association au quotidien. Le bilan financier présenté ici s'inscrit dans cette préoccupation de gestion ordinaire de l'association. Un suivi de l'évolution financière de l'association est réalisé à échéance régulière afin d'administrer la trésorerie de l'association et de décider en conséquence de l'inflexion des activités.

Ce bilan financier revêt d'autre part un caractère extraordinaire puisqu'il est établi non pas sur une analyse des mouvements financiers annuels de l'association mais, " *pour la première fois* " au dire de la comptable, en reprenant l'évolution de la situation financière depuis cinq ans. Il se tient de plus pendant l'année intermédiaire sollicitée par l'association auprès de son bailleur principal, année au cours de laquelle l'association est accompagnée par deux consultants pour évaluer le travail effectué sur les trois dernières années en lien avec le dernier plan triennal financé par l'AFD et pour développer un plan stratégique de moyen termes. Cette année dite intermédiaire est marquée par le changement de direction qui renforce le caractère transitoire de cette période. Le bilan est aussi pour le directeur une façon de prendre acte de l'héritage du directeur précédant et de le faire sien. Cette réunion s'inscrit fortement dans la dynamique de la transition d'une direction à l'autre, d'une époque à l'autre. L'état de situation présenté a une portée symbolique qui dépasse largement la dimension ordinaire de la gestion de l'association, alors même qu'il se tient dans une réunion d'équipe régulière, traitant de la gestion quotidienne de l'association. En s'établissant sur une durée plus longue, il présente finalement un check up de l'association à l'issue de la période précédente, bilan préoccupant qui donne l'impression d'assister à l'ouverture d'un héritage et au dévoilement d'une situation bien plus inquiétante que prévue.

Le trouble porte sur la dimension uniquement financière de l'héritage en question, ne léguant qu'une dimension économique dépourvue d'étude de l'activité à cette période. La gestion financière est considérée ici hors de toute analyse de l'activité. Ainsi la présentation des charges de l'association met en avant le coût élevé de la masse salariale et fait paraître les ressources humaines de l'association comme le premier poste de dépense et donc comme un poids pour la santé financière de l'association. Une remarque de l'équipe est que, dans les associations qui proposent des services, une des charges principales est nécessairement les ressources humaines, puisqu'elles n'ont pas d'investissement matériel particulier. Cependant,

toutes les associations de solidarité imputent les coûts des chargés de mission à l'enveloppe « mission sociale », ce qui leur permet de présenter à leurs donateurs et à leurs bailleurs le fait que plus de 75% de leurs dépenses sont consacrées à leur mission sociale. Ce pourcentage fait la preuve que les fonds sont effectivement employés au service de la mission générale.

Dans la présentation du budget de cette réunion, il est significatif que les ressources humaines ne soient pas traitées de cette manière mais présentées uniquement sous la forme de la plus lourde charge financière de l'organisation, rendant ainsi la main d'œuvre problématique. Ce volume financier consacré à l'expertise interne de l'association n'est pas non plus mis en perspective avec le choix fait depuis 2009 de soutenir l'étayage de l'équipe, que ce soit en termes de recrutement ou de stabilisation de ses membres, ni mis en relation avec la nature d'organisation de service de l'association. La masse salariale est présentée sous la forme d'un chiffre global, dissociant les salaires des équipiers des fonctions, activités et projets qu'ils portent. Il n'y a pas d'attention portée à la dimension stratégique déployée lors de la période précédente. Le chiffre apparaît entier, très conséquent, disproportionné comparé aux autres postes de dépense. Le choc est d'autant plus important pour l'équipe, qu'aucun chiffre n'a lui été présenté jusqu'alors. Elle découvre donc la masse prédominante qu'elle représente, mise en balance avec la diminution continue des subventions qui sont octroyées à l'association. Le rapprochement entre ces deux dimensions se fait alors de manière quasiment automatique, sous le couvert d'une logique toute mathématique : il faut diminuer la masse salariale et augmenter le montant des subventions captées sous peine d'un déficit chronique et possiblement fatal.

Cette présentation financière traduit la façon dont le directeur saisit la situation dont il hérite. Il se trouve à la tête d'une organisation qui risque de péricliter du fait de la charge que représente son équipe. Le directeur est " *inquiet, tout le temps inquiet* " en pensant à l'avenir de l'association. La fragilité économique de l'association était connue jusque-là, elle devient une réalité inquiétante, un danger tangible, palpable et immédiat lors de la présentation de ce bilan financier, et une responsabilité partagée. Le discours fait apparaître la figure du dirigeant effrayé, l'effroi étant la « réaction à une situation de danger ou à des stimulations externes très intenses qui surprennent le sujet dans un état de non préparation, tel qu'il n'est pas à même de s'en protéger ou de les maîtriser » (Laplanche & Pontalis, 2009, p. 128). Il y a derrière ce danger apparemment d'ordre financier une angoisse de mort de l'organisation, activée par la période transitionnelle dans laquelle prend place le bilan, moment d'inventaire. « L'heure de la transmission est toujours celle de l'héritage, c'est dire qu'elle convoque chacun à l'inéluctabilité de la mort, aux effrois qui nous font la dénier et aux souvenirs d'un disparu » (Kaës & Nicolle, 2008, p. 25). Cette mondée en angoisse, dépassant la sphère organisationnelle,

est symptomatique d'une discontinuité institutionnelle, que Pinel pose toujours en lien, consciemment ou pas, avec le départ d'un fondateur, d'un groupe de professionnels associés à la fondation. L'angoisse du directeur peut être rapprochée des troubles anxieux décrits par Pinel comme associés à cette période et qui révèlent que ce groupe fondateur (fondateur et/ou professionnels associés à la fondation) exerçait jusque-là l'essentiel des fonctions phobiques (Kaës). Porteur de la liaison, des idéaux et des valeurs instituantes, ces porte-histoires sont surtout les porteurs de la théorie de la pratique. Avec leur départ, toutes ces fonctions semblent disparaître et les autres professionnels ne pas pouvoir être référents du cadre institutionnel en vigueur jusque-là.

Nos recherches-interventions dans d'autres associations viennent appuyer l'hypothèse que la montée en angoisse du nouveau dirigeant associatif lors de la période de transition avec les porteurs de l'histoire fondatrice est significative d'une discontinuité institutionnelle. L'entretien avec une directrice d'ONG en est un exemple. La situation de cette directrice met à jour des mécanismes similaires à ceux en jeu au C2A : une période de transition qui se caractérise par le passage de relais de directrices fondatrices à une nouvelle directrice, notre enquêtée, et associée à une crainte concernant la stabilité financière de l'association. Cette instabilité financière au moment de la prise de poste déclenche un sentiment de panique face au danger de mort de l'organisation et aboutit à la même idée que celle-ci doit augmenter son envergure financière. Au fil de l'entretien, cette directrice évoque sa prise de poste et son attachement aux directrices fondatrices de cette association. Elle a été la première salariée de l'association, sous la direction des fondatrices, et les considère comme "*ses mentors*", dont elle prend la suite à la direction de l'association.

La transition, dans le cas du C2A, concerne un changement de direction, là où ailleurs elle prend la forme de la disparition du fondateur (cf. exemple précédent). Considérer ces changements dans le cadre de transition invite à les saisir comme les symboles de modification d'équilibre antérieur. Le changement de directeur n'est pas uniquement la traduction du désir d'un salarié de changer de poste. Il est aussi à considérer à l'aune du moment où ce désir s'exprime, des modifications apportées au poste et au profil de la personne nouvellement recrutée. Ce mouvement donne à voir la façon dont la nouvelle direction hérite du dirigeant précédent, qu'elle s'inscrive dans la continuité ou dans la rupture de son prédécesseur. La réunion de bilan financier marque une césure dans l'inscription en apparente continuité du C2A. Le directeur n'aurait pas nécessairement eu besoin de prendre héritage d'une organisation qu'il a jusqu'alors présidé, et l'équipe aurait pu être moins critique quant au directeur recruté qui a l'avantage de bien connaître l'organisation et d'avoir validé ces dernières orientations.

Pourtant le recrutement comme le bilan s'inscrivent en rupture de la période précédente. Le nouveau directeur est estimé illégitime, comparativement à un directeur, héritier direct du directeur fondateur et ayant recruté l'ensemble de l'équipe. Le bilan financier montre clairement un bilan critique de la période écoulée. Il accentue semble-t-il de part et d'autre le « sentiment de rupture temporelle » (Uhalde), qui fait appréhender les événements sur une opposition entre avant et aujourd'hui. Ce changement de direction est ainsi symptomatique d'une évolution biface, qui peut paraître uniquement organisationnelle alors qu'elle est aussi institutionnelle. « Toute fondation institutionnelle contient, cachés, la continuité d'un mandat et sa rupture » (Kaës, 2003, p. 30). Au cours de ces événements déclencheurs se sont deux significations imaginaires instituantes qui sont rendues insignifiantes par le dévoilement de « pactes dénégatifs » et les illusions qu'ils maintenaient : l'auto-rétention des désirs individuels pour servir uniquement les aspirations collectives et une cause dont la dimension transcendante doit exonérer de rapports avec toutes contraintes matérielles.

III – Les déclencheurs, révélateurs de « l'imaginaire collectif » de l'équipe.

L'identification des éléments déclencheurs de la crise fait surgir en négatif les significations centrales unificatrices, éléments de liaison entre le sens que l'équipe place dans son activité et le fonctionnement de l'organisation. L'inquiétude des salariés concerne la démocratie au sein de l'association quand celle des dirigeants se focalise sur son déclin financier. Le vécu qui domine à l'issue de cette période est que l'organisation est face à un « changement catastrophique », définit comme la « mutation décisive dans la structure et l'organisation d'un système » (Kaës, 2010a, p. 257). Les changements fonctionnels déclenchent une crise qui met à jour des « alliances inconscientes ». Le dévoilement de ces dénis collectifs nous renseigne sur « l'imaginaire collectif » de l'équipe. A l'aune de celui-ci, le programme Kaléidoscope apparaît comme une concrétisation de ce scénario partagé. Conçu à la période de l'âge d'or et mis en œuvre après le déclenchement du processus critique, il prolonge l'existence de l'ancien système au sein de celui qui est en train d'être instauré. « La catastrophe est inhérente à tout changement qui met en cause l'intégrité et la continuité du système » (Kaës, 2003, p. 44), changement laissant apparaître les fissures d'une illusion d'unité collective qui s'ébrèche.

a- Une scénarisation imaginaire à son apogée.

Dans leur analyse du travail humanitaire, Siméant et Dauvin identifient une dynamique à double sens, de l'individu vers l'organisation et inversement. La modalité de recrutement puis de formation de l'équipe oriente le recrutement vers des acteurs en capacité de s'insérer dans les représentations qui circulent. Les auteurs du *Travail Humanitaire* explicitent la façon dont « le travail de l'institution consiste à mettre en adéquation les dispositions antérieures des novices avec les valeurs de l'ONG et limiter ainsi les désajustements qui pourraient conduire à la défection » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 183). Ce travail de l'institution démarre dès l'étape du recrutement du personnel. Les auteurs mettent ainsi en évidence que l'embauche repose pour le recruteur sur « la reconnaissance chez l'autre de ses propres qualités » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 179). Dans le récit d'un entretien réussi, « il se dégage (...) une compréhension qui se passe d'explications et fonctionne au sous-entendu entendu » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 179). Un des critères de sélection pour les recruteurs, expliquent les auteurs, est l'envie de « partir en mission avec le candidat », critère où l'on retrouve la centralité de la mission de terrain dans l'identité du « salarié engagé ». L'entretien sert à identifier « des signes révélateurs des mêmes dispositions » et le « bon feeling » « procède à la manière de l'habitus de Bourdieu » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 179). Ce déclencheur de recrutement, qui résulte « d'une concordance entre les dispositions » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 179) des deux parties, le candidat et le recruteur, met en évidence que les candidats intègrent une équipe parce qu'ils partagent non seulement des dispositions avec les personnes en poste mais aussi une représentation du monde. Les candidats sont recrutés en fonction de leur aptitude à mener les tâches qui leur seront confiées mais pas seulement. « Les organisations ont un mode de fonctionnement dominant qui sollicitent un certain type de personnalités et un mode de fonctionnement psychique particulier » (Aubert et al., 2007, p. 255) énoncent de Gaulejac et Aubert dans leur ouvrage *Le coût de l'excellence*. Le recrutement de l'équipe du C2A ayant été fait par le directeur initial et le plus ancien salarié, puis progressivement en associant aussi les autres salariés, le dispositif d'embauche assure une cohérence dans les profils. Les nouveaux venus au C2A partagent avec l'équipe d'origine une représentation d'une mission d'intérêt supérieure aux enjeux individuels, d'une nécessité de surveiller les actions des organisations avec rigueur tout en tenant à distance les institutions bailleuses. Ils adhèrent aussi à une modalité de travail coopérative, valorisant le soutien mutuel et l'implication volontaire non négociable au service de la mission. Ces questions ne sont pas posées comme telles au cours des entretiens

mais sont sous-entendues. Les deux salariés rencontrés pour notre embauche diront dans l'après-coup que cet entretien a été une " *rencontre* ", une " *entente évidente* ". Dauvin et Siméant ajoutent que « les ONG produisent des représentations qui lissent les aspérités internes et externes. Elles créent un sentiment d'appartenance mobilisateur en solidifiant le groupe autour de valeurs spécifiques » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 193). L'objectif de l'organisation est de maintenir une motivation des équipes, qui sous couvert de professionnalisation, court le risque de devenir « des bureaucrates ou des technocrates de la charité » selon les propos rapportés de Braumann (Dauvin & Siméant, 2002, p. 187). « L'ONG, afin de définir un destin collectif qui puisse donner un sens à chaque destin individuel, doit pouvoir proposer un idéal qui transcende la biographie des acteurs et fasse primer l'intérêt collectif sur le calcul individuel » (Dauvin & Siméant, 2002, p. 188).

On assiste ainsi à un phénomène de constitution d'un groupe fondé dès l'origine sur un partage de représentations, sur l'entretien de ces représentations par l'évolution de l'organisation et sur le modelage du fonctionnement de l'organisation par les équipes. Non seulement « les organisations produisent les personnalités dont elles ont besoin et les individus façonnent les organisations pour les adapter à leurs besoins » (Aubert et al., 2007, p. 257), mais individus et organisations se choisissent par affinités de représentations non conscientes.

Les membres de l'équipe dite « historique » du C2A évoquent l'image de la famille lorsqu'ils parlent du groupe qu'ils forment. L'élargissement de l'équipe par embauches successives rappelle les naissances au sein d'une famille. Nous retrouvons ainsi un système qui donne une place spécifique à chaque nouveau venu et se caractérise par l'ordre des arrivées. Cette famille professionnelle se constitue à partir de 2007 avec l'embauche chaque année de nouveaux collaborateurs. L'équipe fait régulièrement le récit des embauches, qui a précédé qui et comment chacun a été choisi par les autres. L'ancienneté a une valeur particulière, valorisation de l'expérience acquise. Le directeur et le salarié le plus ancien ont participé aux recrutements des autres membres de l'équipe. Leur autorité n'est pas tant hiérarchique que moralement liée à un ordre d'entrée dans l'organisation, ordonnancement qui assigne une légitimité, une place à chacun. Pourtant à l'instar d'une famille au sens classique du terme, le lien filiation ne fait pas référence à une parenté en ligne directe. Les nouveaux enfants sont choisis par les enfants composant déjà la fratrie. Les arrivées ne sont pas le fruit d'un hasard génétique, elles résultent d'une sélection, d'un choix. Il y a une reconnaissance mutuelle, le nouveau salarié étant choisi du fait qu'il est déjà " *dedans naturellement* " ou parce que " *c'est l'endroit où il fallait que j'aïlle* ".

Au sein du C2A, organisation et salariés construisent une famille organisée autour d'affinités électives. L'étude de la composition de l'équipe montre que l'ensemble des embauchés à l'origine, le "*noyau dur*" tel qu'il sera nommé par la suite, a un profil de « salarié engagé », tel que nous l'avons défini précédemment (chapitre 4), ayant d'abord vécu une expérience transformative sur le terrain avant de prendre un poste en France. Les équipiers ont aussi en commun un attachement à la figure du leader charismatique. Chaque récit biographique cite parmi les figures marquantes de leur parcours une figure de ce type. Ces figures identificatoires sont qualifiées par leur "*générosité de cœur*", leur engagement "*militant*", "*des gens qui n'ont pas de hiérarchie*", "*novateur*", ayant une "*légitimité du terrain*". L'identification de chacun à un personnage archétypal permet une identification horizontale autour d'une figure partagée de même type.

L'imaginaire à l'origine de la fondation du C2A est que l'association doit être une émanation collégiale. La structure n'est pas une fédération placée en surplomb de ses membres, elle a pour vocation d'être horizontale. L'association a été créée par un directeur et non un président, concevant le C2A comme une organisation d'organisations pour le bénéfice collectif. Il n'aura de cesse d'ailleurs dans les postes qu'il prendra par la suite de diriger ou présider des réseaux, des collectifs. Il n'est pas le fondateur d'une organisation mais l'un des instigateurs d'une structuration d'un secteur pensé comme le rassemblement de mouvements. Il ne restera à la tête du C2A qu'un temps relativement court.

La répartition des rôles dans l'équipe à partir de 2009 montre que ce "*noyau dur*" a compensé l'absence de figure charismatique et l'interdiction d'une figure unique en endossant cette fonction collectivement. Le rôle de gestionnaire est pris en charge par le directeur et le salarié le plus ancien alors que la dimension charismatique est assurée par le petit groupe des salariés plus récents, se surnommant lui-même la "*dream team*". Il propose un nouvel ordre social à travers un système sans hiérarchie, qui semble s'auto-engendrer. Par son mode de fonctionnement, et la diffusion de celui-ci, il incarne le sens de l'action et lui donne de la visibilité. Ce groupe dit d'ailleurs de lui-même qu'il a "*déplacé des montagnes*", expression que l'on retrouve dans la bouche des membres d'association lorsqu'ils parlent de l'activité de leur fondateur. Dans le cas de cette organisation associative, la fonction de leader charismatique a ainsi été collectivement investie par le groupe innovant, faisant binôme avec l'équipe dirigeante. Le groupe comme leader charismatique se comprend comme garant de la non transgression de la hiérarchie, de l'ordre symbolique de l'embauche et du non accaparement du pouvoir. Il est celui qui fait vivre la cause, la protège et la diffuse.

Dans cette famille sans tutelle parentale, ce sont les aînés qui assurent la référence à la loi, à la fois dans l'affiliation et dans l'éducation. Le récit de chaque salarié présente la façon dont il a été initié dans sa fonction par un collègue sous la houlette des anciens. L'une raconte comme " *elle a été hyper bien accueillie par untel et une telle* ", l'autre comment elle a apprécié de " *pouvoir partager comme je fais, comment tu fais* " avec le salarié précédemment arrivé. Chaque nouvel enfant s'appuie sur les précédents pour déployer sa pratique, selon un processus d'identification horizontale comme un plus jeune dans une fratrie se développe en se calant sur son aîné. Il développe un mimétisme, qui apparaît très fortement dans la façon de mener les études par exemple. Le " *positionnement très techno, très coupeurs de cheveux en quatre* " est la reproduction par les équipiers d'une modalité de travail transmise par la façon de faire du salarié le plus ancien, embauché à la constitution du secrétariat technique.

Le repositionnement qui s'opère suite à l'évaluation de 2009 semble faire bouger quelque chose de ce fonctionnement. Plusieurs des membres de l'équipe évoquent la levée d'une interdiction, le fait de se sentir " *autoriser à faire des choses* ". Le message qu'ils retiennent des recommandations de l'évaluation est qu'ils doivent " *monter en compétence* ", ne plus être uniquement dans la reproduction du modèle. Il y a une autorisation à s'émanciper de la tutelle des aînés. L'équipe entre dans une phase de différenciation d'avec le mode de faire transmis initialement. Si les aînés conservent leur rôle, les plus jeunes développent de nouvelles pratiques. Jusque-là, l'évaluation s'apparente à une méthode de défense rationnelle face aux dérives de la coopération internationale. A partir de cette autorisation, l'évaluation devient vecteur d'apprentissage. Les équipiers les plus récemment arrivés transposent la façon dont ils ont été initiés aux pratiques évaluatives. Ils valorisent cette façon de grandir en essayant ensemble. Ils restent dans un mode d'apprentissage, qui rappelle le développement infantile, tâtonnement entre pairs. L'équipe perpétue et diffuse la modalité éducative en vigueur au sein de la famille. Elle organise les groupes de travail selon cette modalité ; des pairs qui partagent leur expérience. Chaque salarié est autonome dans la gestion et l'organisation du groupe de travail qu'il anime, tout en partageant des principes d'action de participants qui s'initient ensemble à un sujet en partageant leur expérience. D'ailleurs, à cette période, l'équipe décide de revoir une des modalités de travail nommée capitalisation. Jusque-là, les membres du C2A sont formés à la capitalisation par des experts qui appliquent une méthode précise. En revisitant cette approche, l'équipe la fait évoluer sur le même mode : apprendre de ses pratiques pour en tirer des leçons et gagner en compétences partageables. Il s'agit moins de suivre une méthode que d'analyser ses propres façons de faire. L'approche est empiro-déductive.

b- Le programme Kaléidoscope traduction en pratique de l'imaginaire.

Cette forte convergence implicite de représentations favorise le développement de pratiques en cohérence. Les membres de l'équipe les plus touchés par le questionnement de l'évaluation de 2009 sont ceux qui vont développer les groupes de travail aboutissant au programme Kaléidoscope. Ce programme est présenté comme une façon nouvelle de travailler pour le C2A. Pour la première fois, le C2A monte un programme en dehors de son plan d'action triennal qu'une partie de l'équipe salariée aura la charge d'animer. Ce programme est conçu par les membres du "noyau dur", pendant la période de "l'âge d'or", juste avant le déclenchement de la crise. Sa conception est intéressante à observer car ce programme est une traduction pratique de l'imaginaire de ce noyau. Dans le document d'évaluation du programme, à l'issue des quatre années de l'expérimentation, les évaluateurs mettent en avant que la réussite du programme est grandement liée à « la cohérence entre la posture de l'équipe Kaléidoscope et le principe » de la méthode qui a fait l'objet de l'expérimentation. Cette méthode vise à suivre les changements qualitatifs générés par les projets de coopération. Elle prône un décentrement des résultats directs des activités pour s'intéresser aux acteurs et à leurs changements de comportement et de relation. Elle prend en cela le contre-pied de la gestion de projet tel que le Cadre Logique l'encadre. Elle s'appuie sur les conclusions des groupes de travail mis en œuvre pendant l'âge d'or. Ceux-ci seraient arrivés, en traitant de questions initialement différentes, à une critique partagée du suivi quantitatif de résultats et auraient exprimé le désir d'être outillés pour suivre les changements qualitatifs.

Le programme est lancé par un atelier collectif, qui regroupe des membres de vingt-huit organisations qui vont tester cette méthode en binôme sur quatorze projets. L'enthousiasme des participants est flagrant. La promesse d'un dispositif de suivi-évaluation « orienté changements » a cristallisé des attentes fortes. En amont du programme, les participants déclaraient avoir besoin d'un dispositif de suivi-évaluation plus adapté à la réalité de leur action, dans un souci de disposer d'un outil fonctionnel, innovant pour rendre compte de l'aspect qualitatif de leur action. La subjectivité est une dimension couramment associée à la mesure des aspects qualitatifs d'un projet. Les chiffres, le quantitatif, semblent « parler d'eux-mêmes », tandis que les ressentis, les données « molles » sont plus suspectes, difficile à manier. Or, chez les acteurs engagés dans Kaléidoscope, il y a un intérêt à aller au-delà d'un résultat chiffré, afin de trouver comment refaire le lien avec le sens de l'action. L'hypothèse forte de ce programme

est que ce sens se situe dans l'identification des mécanismes à l'œuvre et pas uniquement dans l'observation de résultats factuels. Il est toutefois notable que la participation au Kaléidoscope n'est pas le fait d'un acteur isolé au sein de son organisation mais d'un désir partagé par les acteurs du secteur d'un outil qui convienne aux différentes parties prenantes du projet, les partenaires techniques et financiers, les fonctions supports, les acteurs de coordination du projet... Trouver enfin un outil qui rende compatible les contraintes de gestion et le sens de l'action (cf. la commande de notre recherche chapitre 6). Cette envie de croire que les contraintes de redevabilité sont conciliables avec un questionnement du sens de l'action commune peut s'apparenter à la quête d'un outil idéalisé et la possibilité de concilier l'inconciliable d'une évaluation qui réponde à la fois à des soucis de transparence et à une envie d'apprentissage. Elle fait resurgir l'esprit romantique des French Doctors qui traverse le secteur de la solidarité internationale française et se heurte au pragmatisme de la gestion de projet, notamment financière (cf. chapitre 3).

La méthode testée prend la forme d'ateliers participatifs, qui rassemblent les parties-prenantes du projet. Ces ateliers se déroulent en plusieurs étapes : un temps d'analyse des acteurs et du contexte du projet, la détermination collective d'une situation à long terme à laquelle le projet devrait contribuer, et l'élaboration d'une stratégie en cherchant d'abord à identifier des étapes de changements par lesquelles les acteurs pourraient passer pour ensuite penser aux activités qui pourraient générer ces changements. Cette démarche resitue le projet dans son histoire, collective, et dans son contexte, politique. Les participants témoignent du sentiment de tisser une histoire commune. Il permet d'identifier des acteurs sous-estimés, de penser de nouvelles alliances et de contextualiser un projet, ressenti parfois comme " *hors sol* ", pensé sans être en lien avec son territoire et les relations entre acteurs en présence. La méthode propose une approche moins positiviste du développement, où l'atteinte des objectifs n'est pas l'unique responsabilité et obligation de quelques partenaires. L'analyse du contexte permet de prendre conscience de la complexité d'un territoire et de ses interactions. Cependant, l'idée n'est pas de noyer les porteurs de projet sous cette complexité mais de situer le programme dans le territoire et dans son périmètre d'action. L'approche donne l'impression aux acteurs de récupérer une capacité à agir en précisant les enjeux, en identifiant les leviers positifs et négatifs. Il ne s'agit plus de se donner des objectifs envers et contre tout mais de penser les changements que l'on souhaite en fonction aussi des alliés et marges de progression que le territoire de programme permet. Est-ce plus réaliste, face au constat de projets de solidarité dont l'impact ne semble pas déterminant ? Au cours de ces ateliers, apparaît la notion de stratégie : il n'y a pas une manière unique de faire. Pour un changement objectif visé, on peut déployer différentes

activités, solliciter une pluralité d'acteurs. La pression du « one best way » (Taylor) s'allège et les participants disent y trouver un " *espace pour penser* ", un " *souffle* ".

La méthode s'appuie sur quelques grands principes que les évaluateurs externes traduisent ainsi dans leur rapport final : « partir d'une vision positive de l'avenir, s'intéresser d'abord et sincèrement aux acteurs, construire des réponses de façon progressive, accorder de l'importance à l'observation de petits changements qualitatifs, favoriser une dynamique de co-responsabilité et de co-construction ». Ils insistent aussi sur le fait que l'équipe programme a choisi de « ne pas adopter une posture d'expert » mais plutôt une collaboration qui permette « d'expérimenter ensemble ». Ce corpus de principes et le fait que l'équipe programme les mettent en pratique dans la mise en œuvre du programme montrent que le Kaléidoscope est l'aboutissement de « l'imaginaire collectif » de cette période d'âge d'or, une traduction dans le réel qui fait illusion collective. Ce projet incarne l'investissement de l'équipe sur une coopération porteuse de solutions face à des organisations inefficaces, voire contre-productives. La dimension collective du programme, l'horizontalité des relations au sein de l'équipe programme et entre les participants, l'objet à la fois méthodologique et qualitatif du programme reprennent les éléments de l'imaginaire de la famille qui grandit par le compagnonnage entre pairs en apprenant ensemble de nouvelles façons de faire. L'un des membres de l'équipe programme dira que " *l'équipe Kaléidoscope faisait la démonstration par l'action de la plus-value d'une forme de vraie dynamique participative* ".

Le fonctionnement du C2A et plus encore la mise en œuvre du programme Kaléidoscope montrent un façonnage de l'organisation par les représentations des acteurs, « l'imaginaire collectif » mettant en cohérence le sens et les pratiques. Ce phénomène est nommé le « système psychique organisationnel » (De Gaulejac). Celui-ci « rassemble en un tout cohérent les processus qui relient, d'une part, l'appareil psychique des individus composant une organisation et, d'autre part, les dispositifs, les politiques, les procédures que l'organisation a mis en place pour remplir ses objectifs » (Aubert et al., 2007, p. 254). Il articule « deux niveaux différents de réalité ». Cette notion de système psychique, légèrement abusive puisque l'organisation n'est pas une personne, a le mérite d'orienter la compréhension de l'organisation sur sa dimension processuelle, considérée comme une structure vivante, en mouvement. Elle permet de saisir une part invisible de l'organisation et pourtant déterminante en donnant à voir cet « espace transitionnel fait d'un étayage réciproque entre mode de fonctionnement organisationnel et mode de fonctionnement psychique » (Aubert et al., 2007, p. 257) des individus qui la composent, espace qui s'alimente dans une « causalité circulaire » (Aubert et al., 2007, p. 257). Nous ajoutons, au sein de ce « système psychique organisationnel » décrit par De Gaulejac, un

échelon collectif intercalé entre les appareils psychiques individuels et l'organisation. Le lien direct et individuel de chaque salarié avec l'organisation est corrélé à une relation collective qui les unit entre eux et est en rapport permanent avec l'organisation. Au sein des « unités significantes » que sont les services ou les équipes de l'organisation, un rapport distinct, supplémentaire et pourtant entremêlé, se crée entre l'individu et l'organisation par le biais de la constitution du petit groupe et de la nécessité de créer du sens commun pour collaborer, c'est-à-dire de forger un « imaginaire collectif ». En reprenant celui des salariés du C2A, un système organisationnel coopératif se dessine. « L'imaginaire collectif » procède de la mise en commun par les acteurs d'un groupe de représentations partagées sur lesquelles ils tissent un scénario. Chaque membre, de par son histoire personnelle, a un rapport particulier à ces éléments communs. Il ne partage pas une même histoire mais un rapport similaire entretenu à ces éléments partagés. L'équipe du C2A partage une représentation d'un collectif qui coopère en se mettant au service d'un intérêt commun supérieur à soi. Les représentations partagées sont celles d'une méfiance concernant le pouvoir institué, celui qui serait déshumanisé par l'institution et celui qui serait détourné de sa visée transcendante car trop proche d'intérêt individuel. Le recours à la méthodologie de projet et d'évaluation est conçu comme rempart aux détournements institutionnels et aux débordements individuels.

c- Une unité ébréchée.

La mise en lien de la constitution de l'équipe et des retombées de l'évaluation de 2009 permet d'identifier la construction de l'équipe. Ce groupe, que l'évaluation de 2014 qualifiera de "*noyau dur*", est formé des salariés présents dans l'organisation lors de l'évaluation de 2009. Le directeur et le salarié plus ancien représentent l'héritage historique de l'organisation, le socle initial. Ils ne s'opposent pas à la constitution de nouvelles modalités de travail. Ils font office de garants de la continuité. En assurant les fonctions premières que sont l'accompagnement d'étude et la gestion du fonds, ils maintiennent "*le cœur de métier*" de l'organisation. Ils permettent ainsi aux trois salariés chargés de mission de proposer à l'organisation de remplir d'autres fonctions tout en étant en adéquation avec ses fonctions d'origine. L'équipe pendant quelques années trouve un équilibre dans cette répartition des rôles, préservant la tradition tout en revisitant ses manières de faire.

Les deux salariées embauchées après l'évaluation de 2009 montrent par leur intégration l'existence de cet équilibre dual. L'une viendra le mettre en question, ne parvenant pas à saisir

" *le langage* ", " *l'univers* " des chargés de mission. L'autre s'intégrera dans ce scénario déjà bien constitué et s'en sentira exclue lorsque celui-ci se renforçant encore, ne la sélectionnera pas dans l'équipe programme Kaléidoscope. Le petit groupe comprend, jusqu'à l'embauche de ces deux salariés, l'ensemble de l'équipe, soit le directeur et quatre chargés de mission. L'arrivée de la première salariée supplémentaire est jugée " *destabilisante* ". Cette salariée " *cherchait le conflit* ", questionnant un existant en scindant le groupe. On distingue clairement à ce moment-là trois chargés de mission qui poursuivent leur implication dans des approches participatives, collectives, et le chargé de mission plus ancien qui reste sur une modalité de travail plus centrée sur l'accompagnement individuel. Bien que ce salarié soit critique vis-à-vis de la nouvelle arrivée, celle-ci trouve qu'elle et lui " *parlent le même langage* ", alors qu'avec les autres chargés de mission " *c'est comme s'ils parlaient vietnamien, on ne parle pas la même langue* ". Elle affirme que " *les discussions sont une succession de trucs que je ne comprends pas* " montrant ainsi le décalage de représentations et de scénario entre elle et le petit noyau qui se renforce depuis 2009 et qu'elle rejoint en 2011. La même année, arrive une autre salariée qui semble intégrer le noyau. Elle trouve dans l'organisation un espace qui " *construit* " et " *bouillonne* " à " *profusion* ", hors de " *soucis d'argent ou de soucis stratégiques* ". Elle animera comme les autres membres du noyau des groupes de travail thématique et sera co-responsable de la formation avec une des salariées du noyau. Elles revisiteront ensemble les modalités de ce pôle. Elle vivra " *de belles années* " jusqu'à la mise en place du programme Kaléidoscope. L'équipe en charge de ce programme sera constituée des trois salariés dont elle se sent proche et ne l'intégrera pas. Elle se sentira d'autant plus exclue du noyau que le programme recrutera une personne externe au lieu de l'impliquer. Le programme symbolise pour elle une " *rupture* " dans son implication dans l'organisation.

Au moment du démarrage du Kaléidoscope, l'équipe se présente comme unifiée, soudée, alors même que notre analyse montre une répartition des rôles marquée et des dissensions. Officiellement soudée, l'équipe se scinde en deux groupes, entre les fonctions d'accompagnement et les fonctions support et se subdivise encore au sein de ces unités. L'équipe des anciens se compose d'une part du directeur et du coordinateur des études et d'autre part des trois chargés de mission embauchés avant 2009, auquel se rattache une des deux embauchées de 2011. La seconde embauchée de 2011, la chargée de communication et la chargée de mission administrative et financière sont en périphérie de ce noyau, sans constituer un autre groupe. Ces scissions apparaissent progressivement au fil des événements et la période de déclenchement de la crise se clôt symboliquement par l'annonce du départ d'une salariée

membre de l'équipe Kaléidoscope, embauchée par une association membre sur un poste à l'étranger, pays dans lequel elle souhaite s'installer depuis longtemps.

Un silence fait suite à son annonce. Les membres de l'équipe prennent alors la parole les uns après les autres : " *Si tu pars, je pars* ", " *quelle chance tu as...* " En entretien, cette salariée évoque son départ comme une " *rupture amoureuse* ", une " *trahison* ". Membre du " *noyau dur* " de l'équipe, elle a de bons contacts avec l'ensemble des membres de l'équipe et, bien que cela l'ait " *étonnée, le fait que* " le directeur " *puisse faire ça et que tout le monde dise ben non ça change rien et pourquoi pas* ", elle a essayé de collaborer avec le directeur, pour que cela se passe au mieux. Avec son départ, c'est un maillon entre les différentes parties de l'équipe qui s'en va et officiellement la fin d'une époque. Le mois de janvier rend concret ce premier départ. L'équipe semble avoir rétrécie pendant les fêtes puisqu'à ce départ s'ajoute le passage pour deux salariés en télétravail trois jours par semaine.

Dans ce chapitre, nous reprenons de façon analytique les éléments déclencheurs de la crise. Nous identifions deux éléments déclencheurs principaux. Ceux-ci viennent mettre à jour des « alliances inconscientes » déniées au sein de l'équipe et qui permettaient jusqu'alors implicitement de faire groupe. Le premier élément déclencheur concerne l'alliance établie autour de la primauté de l'intérêt général sur les ambitions personnelles. Le recrutement du nouveau directeur vient remettre en question cet ordre tacite. L'équipe salariée interprète en effet le changement de fonction du président du réseau à celle de directeur comme un abus de pouvoir de sa part, dont le conseil d'administration se rend complice. A l'inverse, le conseil d'administration reproche à l'équipe d'avoir pris le pouvoir au sein de l'organisation pour la faire évoluer dans le sens d'un gain d'expertise technique qui lui profite plus qu'elle ne profite aux membres. Nous retrouvons au fondement des deux accusations la même représentation d'un interdit transgressé, celui de détourner le bénéfice collectif pour servir ouvertement ses intérêts personnels. Cette accusation réciproque attaque le mythe du bon pouvoir, celui d'un monde harmonieux, pur, où les désirs sont mis au service d'un pouvoir bien intentionné et partagé, qui a vocation de trouver la meilleure forme de gouvernement pour assurer « le maximum de bonheur individuel, de bien-être et de progrès social » (Enriquez, 1997, p. 139). Le mythe d'un bon pouvoir s'impose en prenant l'utopie pour matrice. Dans les systèmes utopiques, la vie se déroule en vase clos et le bonheur est décrit comme suspension de toute émotion violente. « Aucun conflit n'est possible, aucune crise n'est pensable » (Enriquez, 1997, p. 144). Sur ce modèle, les formes de bon pouvoir convergent vers la fiction rassurante d'une société harmonieuse. Elle « protège le maître qui (...) pourra s'appuyer sur le verbe » (Enriquez, 1997,

p. 105). Elle protège les vaincus qui ne risquent plus leur vie. Le mythe du bon pouvoir propose donc « une communauté exclusive de toute déchirure » (Enriquez, 1997, p. 105), une communauté uniforme, narcissique qui affirme une volonté de créer « une seule manière d'assurer la domination, une seule manière de vivre, de concevoir les rapports sociaux ». Elle est en quête d'une homogénéité ultime, éradiquant la « différence dangereuse » (Enriquez, 1997, p. 110). Le « mythe du bon pouvoir » se transpose dans le phénomène associatif à celui de la bonne gouvernance. Notion émanant du secteur privé, elle cristallise dans le secteur associatif de fortes attentes des acteurs vis-à-vis de la fonction d'administrateur, tendant vers un idéal de transparence et de participation. L'équipe est effarée par l'établissement d'un nouveau système fondé sur un interdit. La « scène du restaurant » marque ainsi une rupture et se traduit par la scission de l'organe unique de gouvernance de l'association, à travers l'exclusion de l'équipe salariée des réunions du conseil d'administration.

Le second élément déclencheur est lié à une inquiétude quant à la stabilité du modèle économique de l'organisation. Le changement de direction amène le nouveau directeur à prendre connaissance de façon approfondie des comptes de l'association. Cette étude montre une baisse de la collecte de fonds, des erreurs répétées de gestion et une forte dépendance à un bailleur public tout en mettant en lumière l'augmentation régulière des frais de fonctionnement de l'organisation. L'effet est saisissant pour le nouveau directeur qui alerte le conseil d'administration et l'équipe salariée sur l'importance de réagir et de réorganiser stratégiquement le fonctionnement du C2A. Le filtre financier entendu sous le rapport coût/bénéfice sera dorénavant celui à appliquer pour prioriser les activités. Ce filtre vient percuter l'ordre établi jusque-là, au sein duquel le directeur se chargeait discrètement de la gestion financière, libérant l'équipe de cette contrainte pour qu'elle puisse se consacrer à la mission de l'association.

A l'aune de ces déclencheurs, l'identification d'un « imaginaire collectif » est rendue possible par « une appréhension du groupe comme unité dynamique significative traversées par des logiques de l'organisation qu'en même temps elle soutient et ce, au-delà des enjeux individuellement vécus » (Barus-Michel et al., 1996, p. 145). « L'imaginaire collectif » de l'équipe du C2A met en scène une fratrie sans parents. Il s'appuie sur une double méfiance vis-à-vis des institutions et des actions de coopération, qui s'incarne dans les pratiques par une volonté d'apprendre les uns des autres, à la fois dans l'équipe et avec les salariés du secteur. Il se traduit dans l'organisation du travail au sein du C2A en favorisant l'établissement d'un organigramme en râteau, l'effacement des fonctions de direction et de gestion financière. Cette invisibilisation artificielle de la dimension gestionnaire permet à l'équipe de se centrer sur son

activité sans se préoccuper des aléas matériels de l'association. Elle donne une impression d'autonomie et de puissance à l'équipe. « L'imaginaire collectif » et la pratique apparaissent en complète cohérence dans la mise en œuvre du programme Kaléidoscope, dont les principes sont bâtis sur les éléments de « l'imaginaire collectif ». Le choc est donc d'autant plus brutal lorsque ce programme est attaqué. On assiste à une « rupture des systèmes de représentations collectives » (Barus-Michel et al., 1996, p. 8). De nombreux événements font effractions dans un fonctionnement d'organisation que les salariés estiment jusqu'alors cohérent. La « crise naît souvent d'une accumulation de facteurs contribuant à figer la dynamique institutionnelle » (Barus-Michel et al., 1996, p. 145). Leurs représentations sont attaquées par l'apparition d'un impératif économique de l'association qui impacte la mission ainsi que par l'affirmation d'ambitions individuelles dévalorisant les compromis consentis pour faire collectif. Les acteurs sont brutalement amenés « à ne plus trouver à se signifier dans une action collective » (Barus-Michel et al., 1996, p. 145), leurs modalités d'agir étant en permanence remises en question là où auparavant, autonomes car reconnus comme légitimes, les salariés agissaient selon des règles intériorisées, allant de soi.

La période évaluative a été source de tension. L'équipe a l'impression d'une évaluation rétrospective à charge. Ce ressenti est confirmé par son éviction des réunions du conseil d'administration, la reconfiguration hiérarchique, jusqu'alors plutôt horizontale, et l'expression par certains administrateurs que cette équipe ancienne, installée, freine la circulation de nouvelles façons de penser. La phase prospective de la prestation, alliée à la révélation d'un déficit budgétaire jugé inquiétant et au départ d'une des salariés du noyau dur, va renforcer le sentiment d'une association en déclin, voire en danger. Le contexte extérieur, dont l'équipe était protégée avant le changement de direction, fait sa réapparition et menace la stabilité et la viabilité de l'association.

Chapitre 10 – S’adapter ou mourir : " Les structures qui ne sont pas gestionnaires sont mortes".

Nous avons mis en lumière dans le chapitre précédent que l'évolution économique du C2A, caractérisée pour la direction par sa précarité, lui fait entériner deux actions correctives de renforcement : la mise en place d'une gestion administrative plus rigoureuse et l'accroissement de l'assise financière de l'organisation. Ces transformations sont vitales pour le directeur qui a observé que "*les structures qui ne sont pas gestionnaires sont mortes*".

Dans la première partie de ce chapitre, nous revenons sur la discrétion avec laquelle était traitée la question du modèle économique par la direction précédente au point qu'elle laisse croire aux nouveaux dirigeants à une absence de prise en charge de cet aspect. L'angoisse concernant le modèle économique trouve à se nicher dans la non transmission entre les deux directions des modalités pas ou peu formalisées de prise en charge des questions financières sur la période précédente. Ce manque met en exergue les dangers que représenteraient l'extérieur, l'hors association. Le bilan ne critique pas la direction précédente, il incrimine un contexte extérieur agressif qui oblige à élaborer une stratégie économique, là où elle apparaissait inexistante précédemment. Ce changement de perception concernant le contexte, devenu hostile, entraîne la mise en place d'automatismes capitalistes que nous explorons dans la seconde partie de ce chapitre : se moderniser revient à prendre en compte la logique de marché jusque-là ignorée et à s'adapter au contexte et à la demande, tout en gérant au mieux le ratio cout efficacité. Ce réflexe d'accroissement du capital s'avère anxiogène faisant de la modernisation une source de malaise, que nous analysons à l'issue de ce chapitre en tant que « vécu collectif de crise » (Uhalde).

I – Affronter un environnement concurrentiel

Un bilan financier critique a conduit à un diagnostic de risque vital engagé pour l'association, sous couvert d'une analyse financière rationnelle. Ce regard posé sur la période précédente revêt un caractère scientifique. Celui-ci ne souffre aucune discussion puisqu'il s'appuie sur une analyse des chiffres, et provoque l'élaboration d'une solution par un « effet mécanique dû à une apparente objectivité des données » (Boussard, 2008, p. 127). Les tensions

qui résultent du recrutement du directeur doivent être mises de côté du fait de la gravité du résultat d'une analyse irréfutable. Elles font figures de querelles déplacées, d'enfantillages, alors que nécessité s'impose de s'adapter au contexte et de satisfaire la demande de membres affiliés ou potentiels.

a- Maitrise, performance, rationalité pour " sauver la boutique ".

La diminution chronique des fonds de l'association renvoie à l'idée communément admise d'une baisse des fonds publics alloués aux organisations de solidarité. L'analyse menée dans la première partie de cette recherche concernant l'évolution du secteur a relaté l'augmentation du nombre d'organisations et consécutivement de la concurrence pour accéder à des financements, dont l'obtention se complexifie et les enveloppes diminuent. Bien que les fonds en baisse demeurent conséquents, la perception des acteurs du secteur est que l'époque n'est plus celle de l'âge d'or de la solidarité : l'abondance céderait la place à une probable raréfaction de la manne financière, alors même que les charges fixes des associations s'alourdissent au fil de leur professionnalisation. La directrice citée précédemment, directrice à la suite des fondatrices-tutrices, raconte ce qui l'a décidée à mener un " chantier " stratégique sur la viabilité du modèle financier de l'organisation qu'elle dirige. Elle identifie " deux facteurs déclencheurs " de sa prise de conscience. Le premier est sa participation à un atelier prospectif d'un réseau auquel son organisation est adhérente. " *Je m'étais dit tiens il serait peut-être temps qu'on réfléchisse nous aussi à ce qu'on sera dans dix ans. C'est une question qui ne s'était jamais jamais jamais posée, on vivait au jour le jour* ". Auparavant, à deux salariés, la directrice " *passait son temps à faire varier son niveau de salaire. Elle passait de 4/5em à temps plein, de 4/5eme à 3/5eme parce que c'était sa variable d'ajustement quand elle arrivait pas à obtenir tous les cofinancement sur des projets qu'elle lançait* ". En quelques années, l'équipe s'est étoffée, avec 9 salariés, répartis entre le siège français et le terrain, et devrait continuer à se développer prochainement. Les salaires doivent être assurés avec régularité et donc leur charge anticipée. Ils ne peuvent plus être la variable d'ajustement.

Le deuxième élément déclencheur est " *une discussion* " en marge d'un congrès avec une cheffe de service de l'AFD qui lui " *dit* : « *vous faites quoi dans votre organisation ? (...)* *Ah ouais c'est intéressant hein mais c'est vrai que des ONG comme vous, ça va être compliqué dans les années à venir* ». « *Ah bon expliquez-moi* » et donc là elle me dit « *tu sais l'AFD c'est*

une des dernières agences européennes qui fait encore de l'aide à beaucoup d'acteurs différents. La plupart des agences européennes, elles concentrent l'aide sur quelques opérateurs qui sont en charge de la redistribution. Et typiquement des organisations comme la vôtre, si l'agence continue son évolution vers ça, soit il va falloir qu'elles se rattachent à des grosses, soit vous disparaîtrez ». Elle me l'a dit. C'est une tendance qu'on observait, on n'est pas naïf, c'est pas la première personne qui en parlait. Et puis on observait le fonctionnement de l'Union Européenne qui fait de plus en plus de financement en cascade [ndlr : une organisation reçoit les financements et se charge de les distribuer à d'autres]. Donc on avait déjà ces signes. C'était déjà des signaux d'alerte. Et quand elle a dit ça, ça a fini de me convaincre qu'il fallait qu'on se pose la question de notre avenir ". Elle a ressenti " un sentiment d'urgence, parce que la manière dont la cheffe en parlait, c'est que ça pouvait intervenir dans les trois ou quatre années à venir. Et c'est une autre responsable du même service, peu de temps avant, pareil une discussion que j'avais eu avec elle, qui m'avait dit « tu sais (...) vous êtes une des dernières ONG à être entrée dans le guichet [ndlr : de financement]. Aujourd'hui des organisations de votre taille on les fait plus rentrer. » Donc... je me suis dit effectivement on a eu de la chance de rentrer. Cela fait pas longtemps qu'on est soutenu par l'AFD, c'est que depuis 2013. C'est très récent. Donc déjà voilà tout ça c'est plein de petits signaux " pour lancer un chantier sur le modèle économique de son ONG.

Au C2A, ce sont les conclusions de l'évaluation qui produisent chez son directeur une prise de conscience de même nature. La logique de marché et de concurrence, soulignée par les évaluateurs, conduit à l'idée d'accroître les ressources financières. Or, marché menaçant et croissance permanente sont deux ingrédients de la logique capitaliste. Dans le système de libre marché, « la capacité pour le capitaliste de récupérer sa mise augmentée d'un profit est perpétuellement menacée, notamment par les actions des autres capitalistes avec lesquels ils se disputent le pouvoir d'achat des consommateurs » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 36). Boltanski et Chiapello ajoutent que « cette dynamique crée une inquiétude permanente et offre au capitaliste un motif d'auto conservation très puissant pour continuer sans fin le processus d'accumulation » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 36). En supposant que la réaction des dirigeants est une transposition de l'esprit du capitalisme à un secteur sans but lucratif, les organisations ne se disputent pas le pouvoir d'achat des consommateurs mais le pouvoir de financeurs des institutions bailleuses. Il faut non seulement devenir gros, mais devenir plus gros que les autres et le demeurer. Pour une association, l'accroissement financier passe par l'augmentation des financements obtenus, qui se justifie par un volume supplémentaire d'activités et une reconnaissance par les financeurs de la professionnalité de l'association.

Face à l'imminence du danger et à la violence d'un contexte où la raison du plus fort l'emporte, le directeur estime impératif de réformer, structurer l'organisation afin " *qu'elle soit irréprochable et puisse présenter son activité, montrer ce qu'elle fait et satisfaire les financeurs actuels et futurs* ". Il instaure une série de mesures (suivi des temps, évaluation individuelle annualisée, procédures financières, ...) dans l'idée que l'organisation doit prouver qu'elle sait " *se contrôler* ", qu'elle peut se " *maitriser* ". Le discours du directeur intègre le triptyque spécifique au logos gestionnaire : « maîtrise, performance, rationalité. » (Boussard, 2008, p. 25) et l'associe au renforcement de l'outillage technique et des procédures. Celles mises en œuvre par le directeur sont intrinsèquement imprégnées de ce logos gestionnaire et viennent faire réassurance face à la panique d'une situation qui semble hors de contrôle. Ces outils de gestion, érigés en système, « occupent une fonction centrale dans l'entreprise : fonction de réassurance face à l'incertitude, de régulation face au pouvoir managérial, de légitimation face à la menace de l'exclusion » (Gaulejac, 2009, p. 106). L'utilisation de ces outils fournit une preuve de sérieux et de professionnalisme dans un secteur associatif souvent taxé d'amateurisme, du fait soit des bonnes intentions de salariés jugées irrationnelles car trop dans l'affect alors que le travail est une tâche sérieuse, rationnelle, soit du bénévolat de ces acteurs, donc par définition leur non professionnalisme. L'emploi d'outils gestionnaires met en évidence une compétence et accorde une légitimité, particulièrement aux yeux de financeurs. Ceux-ci, conscients du nombre de demandes croissantes de soutien, exigent toujours plus de justification des capacités des organisations, les différenciant ainsi. La montée en technicité gestionnaire apparaît comme une garantie nécessaire et minimale à fournir aux financeurs actuels et à venir en gage de sérieux et de professionnalisme de l'organisation. Le directeur déploie ainsi une palette d'outils et de procédures pour garantir cette rigueur preuve d'une gestion efficace de l'organisation.

b- Accroître le capital : réflexe salvateur anxigène pour une organisation non lucrative.

Le renfort de rigueur et de contrôle a pour finalité de soutenir les efforts pour augmenter les ressources de l'organisation. La réaction de la direction face à la faiblesse économique est mécanique, de l'ordre de la pensée réflexe : la réponse à l'inquiétude financière se trouve dans l'augmentation du budget, en faisant croître financièrement l'association. Dans nos interventions au sein du secteur, nous observons qu'il s'agit d'un réflexe quasi systématique face au diagnostic de fragilité économique, comme l'illustre les propos de la directrice qui

témoigne de l'angoisse de la fragilité financière de l'organisation qu'elle dirige. Lorsqu'elle comprend que les petites et moyennes organisations ne seront plus financées, il lui paraît incontournable que son organisation grossisse pour continuer à obtenir des fonds. Au cours du séminaire d'équipe sur le chantier stratégique qu'elle organise en réaction, la solution envisagée logiquement est qu'il "*faut du changement d'échelle pour notre organisation*" associant "*le changement d'échelle à une dimension de surface financière, il faut devenir gros*". Son équipe envisage donc de développer une "*croissance interne agressive*" en montant des "*projets pour augmenter notre surface financière*". L'augmentation conséquente du budget renvoie à la « définition minimale du capitalisme » donnée par Boltanski et Chiapello. Celle-ci met l'accent sur « une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 35). La volonté d'augmentation du budget vient s'inscrire dans un premier temps en contre point à la baisse des fonds selon un raisonnement scientifique assez simple : la fragilité économique est due à des dépenses trop importantes et à des ressources trop faibles. Cette logique, transposée du monde marchand au secteur associatif, semble à la fois imparable et inéluctable, mais se heurte, sans que le rapprochement soit fait consciemment, au fait qu'elle est intrinsèquement inadaptable (inadaptée) au secteur de la solidarité dans la mesure où le capitalisme vise la « maximisation des profits » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 38).

Les organisations de solidarité sont par leur statut même des organisations à but non lucratif, nommées explicitement par les anglo-saxons « non-profit ». Dans ce type d'organisation, les ressources proviennent principalement de financements publics et privés. Elles ne sont pas ou peu issues de la production de richesse et du constant réinvestissement du capital permettant son accroissement. Les fonds obtenus auprès de bailleurs sont investis dans des services destinés à des populations vulnérables ou à des organisations œuvrant auprès de ces populations. Ils ne sont pas vendus comme une prestation marchande avec retour sur investissement, puisqu'ils sont par nature des services non marchands. L'augmentation de la ressource financière d'une association provient donc principalement d'une intensification de sa recherche de fonds auprès des bailleurs. Celle-ci exacerbe plus qu'elle n'apaise les craintes de fragilités : l'obtention d'un budget apporte un soulagement ponctuel, vite remplacé par la pression de retrouver des fonds pour maintenir ce budget augmenté, dans un ressenti d'angoisse chaque fois aggravé. La directrice visant de la croissance interne témoigne de cette augmentation de la tension. "*Ok faire des actions en France, ok faire de la croissance interne, mais avec quels moyens ? On est déjà comme ça, tout le temps, en permanence, sous le niveau de l'eau, donc moi y a un moment je ne peux pas, je préfère vous dire on ne pourra pas le faire,*

c'est ma responsabilité vis-à-vis de l'équipe. Je peux pas vous dire, membre de l'équipe, « oui pas de problème on va faire de la croissance interne ». On peut pas, on travaille énormément, on a beau bosser, on ne peut pas saisir toutes les opportunités ». La limite à la mise en œuvre de cette stratégie combative réside dans l'impossibilité de faire fructifier un capital. L'organisation peut augmenter son budget mais l'effort est à renouveler en permanence, le capital acquis par subvention étant investi financièrement à perte, dans le sens où il produit dans le meilleur des cas des bénéfices sociaux, et non monétaires.

Cette stratégie demande un effort constant et soutenu concernant la recherche de fonds. Celle-ci prend deux formes : celle d'une stratégie de communication et de recherche de fonds auprès de donateurs privés et celle de réponse à des appels à projet, déclinaison de la politique de l'aide publique au développement d'un état ou de l'Union Européenne. Ces institutions publient régulièrement des appels auxquels les organisations doivent répondre dans un délai imparti. Les réponses sont étudiées et passent en commission pour validation ou refus. La règle est souvent d'un financement de deux ou trois ans, divisé en phase dont l'organisation doit rendre compte pour pouvoir disposer des fonds de la phase suivante. L'institution finance une part variable du budget présenté et exige que l'organisation apporte un co-financement, soit la preuve de l'investissement d'autres financeurs, soit l'engagement de fonds propres. Ces appels à projet sont une source de financement aléatoire. L'attribution de fonds n'est en effet jamais garantie à la dépose d'une demande. Le dossier de l'association est en compétition avec les projets présentés par d'autres organisations. La proposition doit pour être remarquée faire à la fois preuve d'une capacité d'innovation et d'une réponse en proximité de l'agenda politique de l'institution. Si le thème de l'appel à projet correspond dans les grandes lignes à l'expertise de l'association, le projet de celle-ci est infléchi pour correspondre au mieux aux attentes du bailleur et ainsi être élu au financement. Il s'agit moins alors de subvenir aux besoins non couverts des populations ou d'organisations récipiendaires que de mettre en œuvre un programme dont les grandes lignes ont été préétablies et pré-financées. Pour suivre les directives du bailleur, l'ONG sélectionnée doit rassurer quant à sa capacité à maîtriser le projet donc les activités. Cela demande un contrôle permanent puisque l'ONG n'obéit plus à son propre projet mais que la conception initiale de la réponse à apporter a été adaptée pour être intégrable à un programme pensé par une institution nationale ou internationale. Honorer la commande nécessite de réajuster en permanence le cours des événements pour rentrer dans la ligne prédite. Il convient de tenir les objectifs qui ont été annoncés, sachant qu'ils ne sont plus complètement siens : ils ont aussi été énoncés pour s'assurer d'obtenir les fonds, et doivent être mis en œuvre conformément à leur énoncé, évaluation à l'appui. « L'inflation croissante des

dispositifs d'évaluation des actions associatives tend donc à rigidifier le contenu des projets mis en œuvre dans le cadre d'indicateurs qualitatifs. Ce n'est plus le projet qui fait l'objet de débat mais la capacité à atteindre les objectifs pour obtenir le soutien financier des partenaires publics et privés » (Hély, 2010, p. 216). A cette obligation d'efficacité s'ajoute le stress de perdre les financements : le responsable du pilotage de l'action doit se centrer sur les rapports et les commandes du bailleur au moins autant sinon plus que sur l'activité et sa finalité. La nécessité d'obtenir des fonds et d'en obtenir en quantité toujours plus importantes amène donc à adapter son activité, voire sa mission aux lignes de financement publiées.

Face à cette dépendance vis-à-vis des bailleurs, les organisations essaient de développer des fonds dits « propres », c'est-à-dire des financements autres que ceux de bailleurs. La stratégie consiste pour cela à développer une collecte non institutionnelle, provenant de sources privées, petits ou gros donateurs. L'idéal est selon certaines organisations de disposer d'une base de donateurs stables, ne donnant pas forcément de gros montants mais s'engageant dans la durée, afin de disposer d'un montant prévisible de collecte, indépendante de lignes de financement aléatoires. Pour élargir cette base de donateurs fidèles, les organisations de solidarité montent des campagnes de communication importantes (affichage, mailing, webcampagne, etc.) calquant leurs pratiques sur celles des entreprises commerciales. Elles emploient entre autres des techniques de street marketing qui consiste à déployer des démarcheurs de rue. T-shirt à l'effigie de l'organisation et argumentaire rodé associant une cause émotionnellement accrocheuse à la notoriété de l'association, ces étudiants sollicitent les passants avec pour mission de recruter de futurs donateurs s'engageant à effectuer un virement mensuel sur une certaine durée. Ces pratiques, souvent considérées comme du marketing agressif, font débat en interne des organisations, qui les adoptent au fur et à mesure que le stress financier monte. Cet investissement est toutefois réservé à certaines organisations et doit s'anticiper, car les opérations de communication nécessitent d'investir des sommes importantes dans la collecte, donc de disposer déjà ou encore de fonds propres puisqu'aucun bailleur n'engage des fonds sur de telles activités.

Ces préoccupations occupent intensément les équipes des associations membres du C2A et sont en toile de fonds des discussions lors des conseils d'administration concernant le C2A lui-même. Dans le cas du C2A, les sources de fonds propres sont limitées. D'une part, le C2A ne peut demander le soutien du grand public, sa cause étant loin d'être affectivement engageante. Le C2A ne correspond pas à la typologie des organisations déployant une communication grand public. Ses adhérents sont des organisations et non des individus, le travail du C2A est très technique, difficile à vendre à des particuliers, et l'association ne dispose

pas de fonds propres suffisants. Cette stratégie n'est donc pas envisagée. D'autre part, son principal financeur, l'Agence Française de Développement, corrélant son soutien à l'accessibilité des services à l'ensemble du secteur, le C2A offre des services accessibles à peu de frais. Les fonds propres de l'association sont principalement constitués par les adhésions des associations membres, la participation financière de chaque organisation au fonds de péréquation lorsqu'elle bénéficie d'un accompagnement par le C2A à une évaluation et les frais d'inscriptions aux formations.

Une première démarche pour renflouer les caisses consistent à battre le rappel des cotisations des membres. Les organisations adhérentes sont en effet peu souvent à jour de leur cotisation et rarement relancées pour régulariser leur situation. Dans les suites du bilan budgétaire, une mise à jour des adhésions est assortie d'un rappel insistant des paiements des cotisations. Il en ressort qu'un certain nombre d'organisations ne souhaitent pas renouveler leur adhésion ou considèrent ne plus être adhérentes depuis un certain temps déjà. La relance donne un nouveau signal du déclin de l'organisation, qui voit diminuer le nombre d'organisations adhérentes qu'elle peut afficher et donc sa potentielle valeur aux yeux des financeurs. Les deux autres activités génératrices de revenus propres sont les activités de soutien aux études (évaluation, diagnostics...) et de formation. De nouvelles politiques concernant les études et les formations sont établies à l'issue du bilan budgétaire. Dorénavant, les formations doivent générer des bénéfices. Elles ne pourront avoir lieu que si un seuil minimum de participants s'y inscrivent. Le seuil, établi à une douzaine de participants, entraîne l'annulation ou le report de plusieurs formations faute d'un nombre d'inscrits suffisants. Jusque-là, le seuil de rentabilité des formations n'étaient pas pris en considération. Seule la pertinence du sujet par rapport au besoin du secteur déterminait la programmation. A noter qu'avec l'évolution des modes de faire de l'organisation liée à l'évaluation de 2009, les salariés de l'équipe sont devenus formateurs, réduisant sensiblement les coûts des formations puisqu'auparavant, les formations faisaient systématiquement appel à des intervenants extérieurs. Peu onéreuses pour l'organisation, les formations pourraient donc être une source de revenu, marginale cependant, si tant est qu'elles puissent se tenir.

En réaction à ce constat, le CA décide de mettre l'accent sur le recrutement de nouvelles organisations adhérentes et le renforcement des relations avec les organisations déjà membres. Un pôle « vie associative » est créé à cet effet. La principale solution reste toutefois l'augmentation de financement sur subvention et la diversification des bailleurs, en développant une organisation de l'activité sous format projet afin de pouvoir adapter plus facilement l'activité aux lignes de financement. L'ensemble des activités de l'association est donc

réorganisé au format projet, évolution de l'organisation qui, au dire d'un salarié, obéit " *avant tout à une logique financière* ". Le projet est caractérisé par une inscription dans un temps délimité, qui doit conduire à l'atteinte de résultats prédéterminés. Pour que l'ensemble des activités deviennent projet, il faut qu'elles passent d'une inscription dans un temps cyclique à un temps linéaire. Cela signifie que des activités, comme le recrutement de nouvelles associations membres, soient dotées d'une inscription temporelle circonscrite assortie d'objectifs de résultat, là où elles se déroulaient jusqu'alors sur des échéances par glissement, c'est-à-dire continue, en fonction des rencontres et des demandes. Une réunion est consacrée à la présentation de l'ensemble des activités devenus projets et de leur répartition dans une organisation dorénavant répartie par pôle. La liste établie des projets est extrêmement longue, plus d'une centaine. Les projets sont de taille très variée, donnant l'impression d'une indifférenciation comme si chaque activité avait la même valeur, alors que l'ampleur et l'importance stratégique de chaque projet ne peuvent être identiques. Chaque activité est organisée en projet, circonscrit, pouvant être rangée dans un portefeuille, indépendante les unes des autres, mais associables selon l'ambition recherchée, manipulable à loisir.

L'activité, sous format projet, n'est plus considérée en tant que telle, dans sa dimension concrète de charge de travail et de production, mais comme une unité de mesure de la vitalité de l'organisation. Le risque de mort est tenu à distance par la multiplication des activités portée par « une véritable poussée d'expansion » (Gaulejac, 2014, p. 54). Alors que dans le secteur marchand, « il s'agit d'assurer le développement de l'entreprise non plus par un accroissement de la production interne mais par une politique financière active de stimulation du cours de l'action (afin de se protéger des menaces externes) et d'augmentation de la taille par la prise de contrôle d'autres sociétés » (Gaulejac, 2014, p. 54), les organisations du secteur non marchand sont obsédées à leur tour par la domination d'un marché concurrentiel dans lequel la survie dépend, non pas de la justesse de la réponse à des besoins, mais de l'accroissement de leur volume financier et de l'envergure de leur activité. Cette adaptation au contexte affecte la dimension non lucrative de l'association, un des piliers de son identité.

II – Satisfaire la demande.

Les évaluateurs ont questionné la perception des membres adhérents concernant les services proposés par le C2A, et leurs conclusions insistent sur l'importance d'adapter l'offre au marché. Elles augmentent l'importance accordée à la satisfaction de chaque adhérent, en

écartant une partie de la logique sous-jacente à la stratégie, celle de se positionner au-delà de la demande immédiate des membres pour s'attacher à une consolidation du secteur, parfois antinomique avec celle des intérêts spécifiques de chaque organisation qui le compose. Ce faisant, elle renforce l'inquiétude et la pression sur l'organisation concernant les risques de désamour de ses membres et donc de non renouvellement de leur adhésion. L'objectif devient alors à la fois de maintenir les adhésions actuelles et de recruter de nouveaux adhérents, principalement en satisfaisant les attentes immédiates de chacun. Il s'agit de répondre au cas par cas aux demandes de chaque organisation, nécessité qui revêt un caractère prioritaire par rapport à la dimension de consolidation méthodologique du secteur. Dans ce désir de développer la satisfaction de la clientèle se pose la question de saisir qui est le client de l'association : les associations adhérentes, les financeurs institutionnels ou le bénéficiaire de l'amélioration des pratiques des ONG adhérentes ?

a- A qui profite l'association ?

La prévalence de la dimension financière sur la mission initiale est réactivée en écho au débat qui anime les questions d'évaluation, point d'entrée de l'activité de l'association. Le choix du thème de l'évaluation comme objet central de l'activité de l'association est significatif. L'association se crée en 1994 alors que la « folie évaluative » s'est déjà déclarée. « Ce phénomène remonte aux années 1980 et semble s'inscrire comme produit d'une civilisation de la norme néolibérale » (Lego, 2014, p. 98). Il se traduit principalement par une « passion pour la mesure objective » (Lego, 2014, p. 98) et « la recherche d'outils soi-disant incontestables pour apprécier de la manière la plus précise possible les performances des individus et des organisations » (Amado & Enriquez, 2009). Les institutions publiques ont ce souci de transparence depuis la seconde guerre mondiale et leur modernisation les amène à intégrer dans leur processus des démarches d'évaluation. Concernant l'aide publique au développement, le Ministère des Affaires Etrangères s'est doté d'une commission qui coordonne ces évaluations imposées aux ONG. La préoccupation institutionnelle de transparence sur l'utilisation des fonds rejoint l'actualité des organisations de solidarité. En effet, l'introduction des pratiques évaluatives dans les préoccupations des acteurs humanitaires correspond à une période de crise traversée par ce secteur dans les années quatre-vingt. L'humanitaire, rétrospectivement, est à son apogée : sa médiatisation lui accorde le soutien de l'opinion publique, l'envergure croissante de ses actions augmente les lignes budgétaires et densifie son champ. L'aspect

technique et la concurrence priment, régis par un système juridique et administratif qui n'a pas le temps de s'adapter. On assiste dès lors à des scandales financiers et éthiques et à la remise en question de l'efficacité et de l'utilité des interventions. Ces événements à répétition font naître une suspicion à l'encontre des activités de ces organisations. Celles-ci, malgré leurs intentions louables, peuvent se comporter de façon peu éthique ou mener des actions dont les conséquences sont néfastes. Le fondateur du C2A explique que jusque-là la représentation sociale des ONG était que " *les autres boîtes, à but lucratif, sont très mauvaises (...) et puis des ONG qui sont géniales* " alors que même lorsque " *tu es sans but lucratif, tu peux être très mauvais* ". Les scandales ont une répercussion sur la réputation de l'ONG concernée ainsi que sur l'ensemble du secteur. La mauvaise réputation entraîne une baisse de financement des donateurs privés comme des bailleurs publics. Ainsi le souci d'une action de qualité souvent porté sous la bannière de l'éthique est aussi motivé par l'inquiétude de l'équilibre financier. Les intérêts convergent concernant la transparence, portant sur l'utilisation des fonds pour les institutions et sur la qualité des activités côté organisations de solidarité. Cette convergence explique que le C2A se fonde non pas sur une remise en question de l'injonction évaluative mais sur une valorisation de la démarche auprès des organisations. L'argument prévalant à la création de cette structure associative est de pouvoir s'émanciper de la tutelle du Ministère, les organisations souhaitant avoir plus de latitude et d'emprise sur les orientations données aux évaluations. Il s'agit pour les ONG de " *s'emparer de la question évaluative* " affirme le fondateur du C2A. L'appropriation de la question de l'évaluation par les ONG est à comprendre comme un acte instituant dans le sens où « tout groupement ne parvient pas à s'instituer et à durer s'il oublie de mettre au point certains indicateurs lui permettant de distinguer ce qu'il admet et ce qu'il repousse, ce qu'il préfère et ce qu'il exclut, ce qui est bon pour lui et ce qui peut lui être néfaste » (Amado & Enriquez, 2009). Fonder une association consacrée à l'évaluation des activités des ONG revient à établir un référentiel de portée collective, soit à renforcer l'institutionnalisation d'un secteur en tant que tel. « L'évaluation ne peut être dissociée d'un jugement, lequel se réfère (...) à des règles, des valeurs ou des croyances plus ou moins claires ». (Amado & Enriquez, 2009). Le C2A se crée donc dans l'idée d'améliorer la qualité des activités des organisations de solidarité. Toutefois, il ne s'agit pas d'ériger des valeurs évaluatives complètement nouvelles. Le second principe du C2A, celui de concertation, affiche une volonté de liaison entre les ONG et les pouvoirs publics. S'il y a émancipation de la tutelle, le souhait est tout de même de maintenir une collaboration. Cette inscription dans une certaine continuité n'efface pas une différence d'attentes perceptibles concernant l'évaluation entre les institutions publiques et les ONG, dont la motivation à améliorer la qualité de leurs

activités oscille entre le souci éthique de prendre en charge correctement les populations vulnérables et un enjeu d'image.

Schématiquement, l'évaluation au sein du secteur de la solidarité internationale pose la question du destinataire de la redevabilité, terme issu de mot anglais *accountability*. Les organisations ont-elles à rendre ces comptes à leurs financeurs ou à leurs bénéficiaires ? Idéalement, elles devraient donner à voir leurs activités à la fois à ceux pour qui elles travaillent et au nom desquels elles mobilisent des moyens, ce que l'on nomme « *Downwards accountability* », et à ceux qui leur donnent les ressources pour travailler. Il s'agit de l'« *Upwards accountability* ». Cette double redevabilité pose la question de qui définit la qualité de l'action, entendue comme « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire des exigences »³⁷. Encore faut-il savoir à qui revient la responsabilité de déterminer les exigences auxquelles ce produit ou ce service doit répondre. Dans le cas d'un produit ou d'un service marchand, il est de coutume d'énoncer que le client est roi. Aussi lui revient-il naturellement de juger de la qualité du bien qu'il achète. De sa satisfaction dépend sa consommation et il est essentiel, pour la santé de l'entreprise, qu'il apprécie le produit. Dans le cas d'un service non marchand, cette relation n'est pas évidente. La notion de rentabilité ne dépend pas du consommateur. Travailler sur la qualité de services non marchands n'a alors rien d'une obligation, sinon vis-à-vis du bailleur, mais ressort d'une volonté éthique, volonté d'améliorer le service rendu pour mieux remplir la mission assignée. Les démarches qualité du service non marchand s'appuient tout de même sur les exemples des démarches entamées par des structures d'un autre type, marchandes ou hospitalières. Cependant, leurs finalités, et donc leurs méthodes diffèrent. Dans ce contexte, le secteur de l'humanitaire possède une caractéristique propre : il s'apparente aux deux systèmes à la fois. D'un côté, les populations qui bénéficient de ses actions reçoivent un service de type non marchand. De l'autre, les bailleurs, privés ou publics, demandent des comptes, tel que le rapport efficacité/coût, aux structures financées, en tant que client, acheteur d'une prestation. Le groupe URD énonce ainsi que « dans le monde humanitaire, la qualité s'adresse bien sûr en priorité aux populations dans la détresse ; mais d'autres parties prenantes (bailleurs institutionnels et donateurs privés, politiques, média...) doivent aussi être considérées dans la production d'une mission de qualité.

³⁷ Voir AFNOR, *Qualité. Systèmes de Management et Audit. Les NF en ISO 9000 et la NF en ISO 19001*, recueil Normes Qualité, Janvier 2003, Paris, p.1.

Tous ne considèrent pas la qualité sous le même angle que le bénéficiaire »³⁸. Si l'idéal est de parvenir à rendre des comptes à la fois aux populations et aux financeurs, dans la pratique, les organisations de solidarité internationale ont tendance à ne rendre des comptes qu'en amont, aux structures qui les financent. L'enjeu de pérennité de l'organisation est en effet un levier puissant, ainsi que le montre la diffusion très rapide d'outils imposés par les bailleurs comme le Cadre Logique. La mise en discussion des programmes avec les populations est beaucoup plus complexe et ne revêt pas les mêmes enjeux. D'une part, le public cible des interventions n'est pas homogène ou localisé. D'autre part, il n'a pas réellement le choix du service proposé par l'ONG, c'est sa situation de vulnérabilité qui l'amène à utiliser le service. Ainsi un programme de centres de santé visant à renforcer la qualité des soins tout en renforçant la cohésion sociale attire des populations nécessitant des soins. Celles-ci fréquentent le centre de santé parce qu'il leur donne accès à ces soins, pas par intérêt pour les enjeux du programme ou pour la capacité de prise en charge du centre. D'ailleurs, la compréhension du programme par les bénéficiaires n'a pas en soi d'influence sur son maintien. Enfin la durée éphémère du projet ne permet souvent pas un échange au long court avec les populations, alors qu'elle oblige à rendre des comptes aux financeurs. Aussi les ONG se concentrent-elles souvent sur la redevabilité envers les financeurs, selon la grille de critères établie par ceux-ci. Cette orientation réduit l'évaluation à un outil de contrôle. « L'évaluation contrôle » permet de dresser un état des lieux à une date fixe. Elle prend une photo du projet et apprécie les faits de manière argumentée. Cependant, ce type d'évaluation est souvent conduit uniquement à l'intention des bailleurs afin par exemple d'obtenir un financement ou la suite d'un versement. Elle comporte le danger de demeurer en surface du projet, d'énoncer des résultats sans chercher à les comprendre ou à modifier les façons de faire, d'autant plus que, tenue à l'issue du projet, elle en constate les résultats alors que celui-ci est clos. « L'évaluation apprentissage » est une démarche d'analyse qui ne consiste plus simplement à considérer les objectifs atteints par le projet, mais à en comprendre le déroulement et son impact et à les modifier si c'est possible. Elle comprend un travail de réflexion pour tirer les leçons de l'analyse des points forts et des points faibles du projet. Elle s'attache à l'utilisation de ces leçons tirées. Elle doit comporter des recommandations encourageantes et penser comment celles-ci seront utiles, pour un autre projet ou pour l'organisation. « L'évaluation apprentissage » est donc destiné en réalité à l'organisation plus qu'aux populations ou aux financeurs. Sa mise en œuvre implique que

³⁸ URD, *Vous avez dit Qualité ? Contribution pour un débat. Le Projet Qualité : Discours sur la qualité*, Novembre 2002.

l'organisation trouve un intérêt à faire évoluer ses pratiques, au-delà des enjeux financiers à court terme. Pour se développer, elle nécessite qu'une culture se développe au sein du secteur qui fait évoluer la redevabilité d'une démarche pour un tiers vers un processus d'amélioration des pratiques de l'organisation elle-même. Plutôt portée initialement sur l'évaluation contrôlée, c'est finalement avec l'objectif de développer cette culture de l'évaluation apprentissage que l'équipe du C2A développe progressivement les services de l'association. Les deux types d'évaluation « ne sont pas étayés par les mêmes principes théoriques ou idéologiques » et « ne visent pas les mêmes objectifs » (Amado & Enriquez, 2009). Ces ambivalences de l'évaluation questionnent le positionnement du C2A concernant l'évaluation, phénomène qui se rejoue aussi lors de l'évaluation externe.

L'activité du C2A à sa création s'appuie sur trois principes, le principe d'évaluation, celui de concertation et celui du bénéfice collectif. Le principe d'évaluation vise à renforcer la qualité des interventions des ANGSI (association non gouvernementale de solidarité internationale) françaises et de leurs partenaires des pays du Sud à travers le développement d'un réflexe évaluatif. Le principe de concertation cherche à contribuer à nourrir le dialogue entre ANGSI et pouvoirs publics sur le sens des démarches de coopération et le contenu des actions. Enfin le principe du bénéfice collectif souhaite contribuer à mutualiser les enseignements que les membres dégagent, individuellement, des études qu'ils mènent dans tels pays ou dans tels secteurs. Dix ans après sa création, l'association affirme une conception de l'évaluation, « utilisée comme un outil d'apprentissage collectif favorable à la qualité » et pense être « parvenu (...) à diffuser la culture de l'évaluation comme outil au service du changement et à construire une dynamique collective »³⁹. Cette affirmation montre un glissement des pratiques au fil de l'évolution de l'association. D'un « guichet » accompagnant des demandes d'évaluation stricte d'ONG, l'association diversifie progressivement ses services et ses modalités de travail. Un cap est franchi suite à l'évaluation de 2009. Les salariés développent des groupes de travail thématique ayant une visée de production de savoir. Jusque-là, l'accompagnement était individuel et orienté sur la mise en œuvre d'une étude dont seuls les résultats étaient diffusés. Cette période voit aussi l'émergence de la capitalisation, démarche qui vise à tirer des leçons de l'expérience afin de diffuser du savoir expérientiel au sein de l'organisation ou à des pairs. De ces groupes de travail, selon l'équipe, émergera le projet Kaléidoscope, projet de recherche action sur l'expérimentation d'un suivi de la qualité des projets visant à suivre les changements générés par le projet. En comparaison de ces initiatives

³⁹ Compte-rendu de l'Assemblée Générale Exceptionnelle, 2009.

collectives ou innovante, la partie accompagnement d'évaluation est considérée dans l'équipe comme ennuyeuse, "*pas palpitante*", même si elle a été un point d'entrée pour tous et qu'elle reste le cœur de l'activité du réseau. L'évaluation telle qu'elle tend à être développée par l'équipe est de plus en plus orientée vers la dimension apprentissage. "*Une mauvaise évaluation*" (mal menée ou présentant de mauvais résultats) "*est une bonne évaluation puisqu'elle permet de questionner les pratiques*", confiera le chargé de mission « coordination des études » dont l'approche de l'évaluation est plutôt initialement traditionnelle, révélant l'orientation apprentissage qui anime l'équipe.

Ces différents éléments nous permettent de nommer plus précisément le mythe fondateur du C2A, son « il était une fois ». Celui-ci s'appuie sur deux piliers. Le premier est que le C2A est né de la volonté des organisations de coopération de s'émanciper de la tutelle de l'Etat. Pour le fondateur, créer le C2A "*c'était créer une association et être indépendant*", car la commission était une "*fausse association*". "*Finalement c'était le ministère qui lançait l'évaluation*" "*il fallait créer un sas, faire en sorte qu'il y ait une promotion de l'évaluation commanditée par les ONG*" en prônant que l'évaluation allait "*apprendre à d'autres, donc c'était le soutien à des organisations individuelles mais bénéfice collectif*". La création du C2A permet ainsi l'autonomisation du secteur vis-à-vis de l'Etat. Elle renforce la crédibilité et la dimension contre-pouvoir des ONG. Elle favorise une auto-détermination des organisations et du secteur à travers une montée en qualité, une culture partagée de l'évaluation entraînant une inter-régulation des organisations. Le développement du C2A penche visiblement pour une évaluation orientée apprentissage et réflexivité des organisations. Pourtant l'épisode du bilan financier révèle ce que l'imaginaire fondateur a masqué. Il montre la grande dépendance du C2A lui-même vis-à-vis d'un bailleur public unique et la fragilité que cela représente pour l'organisation. Malgré l'impression d'avoir fait progresser la pratique de l'évaluation dans le secteur de la solidarité, le C2A n'a en rien acquis une indépendance ne serait-ce que financière vis-à-vis de l'Etat. De plus, en inventoriant les membres adhérents, l'association réalise que les organisations qui adhèrent le font principalement pour répondre à l'injonction évaluative du financeur et moins dans l'idée d'apprendre de leurs pratiques. L'évaluation demeure une réponse à une obligation de contrôle des bailleurs sur le bon emploi de leurs fonds, plutôt qu'une initiative auto-prescrite d'amélioration de la qualité.

Le constat de la fragilité économique du C2A fait réapparaître la dimension contrôle de l'évaluation, en faisant injonction à l'organisation de paraître sous maîtrise. Il entraîne un renforcement des mécanismes de contrôle pour donner à voir aux financeurs ce que fait l'organisation. L'activité devient quasi anecdotique, non prise en considération dans l'analyse

de la période précédente, variable d'ajustement dans la période à venir. L'impératif à paraître sous contrôle va jusqu'à modifier la mission, annulant ainsi l'interprétation par l'équipe des modalités qu'elle a élaborée pour remplir ses fonctions en concordance avec la cause. La situation réactive des mécanismes qui étaient jusque-là déniés par le mythe et la façon de le faire vivre au sein de l'équipe. En écornant le mythe des origines, c'est le sens du collectif qui est questionné. La raison même du « faire ensemble » est interrogée. Ce mécanisme se retrouve à nouveau dans le récit de la dirigeante de l'association témoin. Lorsque la stratégie d'une croissance agressive est envisagée, l'équipe fait part de sa déstabilisation face à une orientation qui " *nous éloignait de notre ADN. Les anciennes directrices disaient toujours « small is beautiful » et c'est parce qu'on est petit qu'on peut faire du surmesure. Et beaucoup beaucoup dans une relation interpersonnelle avec nos partenaires. A la fin du séminaire, y avait une de nos administratrices, la trésorière, qui disait « je comprends, je n'adhère pas cette conclusion du séminaire mais je comprends » parce que c'était un choix de raison* ". La mise en péril de l'association incite à se rallier à une stratégie qui contrevient à l'idée même qui a défini la façon de faire de l'organisation, à son " *ADN* ". Le terme est symptomatique de ce qui fait la nature de l'organisation, ce qui fonde ses origines. Dans le cas de cette association, la mise en discussion provoquée par le séminaire permet non seulement d'identifier en collectif l'angoisse de la directrice mais aussi à un invité externe à l'association de formuler une remise en question du réflexe d'accroissement de la surface financière pour répondre à cette angoisse. La directrice se souvient que " *à un moment quelqu'un a dit « Mais est-ce que c'est vraiment une question de surface financière ou est-ce que c'est une question de modèle économique ? (...) et de zone de confort qui permet de travailler plus sereinement »* . Et il a dit ça aussi parce que justement c'est à ce moment-là que j'ai verbalisé moi l'inquiétude ". Et cette personne de préciser " *Finally, la zone de confort, elle n'est pas liée tant à un volume financier qu'à une manière d'organiser son modèle économique* ". Il n'est pas anodin que cette personne soit justement le directeur fondateur du C2A, dont le modèle économique a été initialement pensé hors de l'idéologie gestionnaire, de la croissance comme finalité pour toute organisation, financé à la fois en tant qu'extension d'un service public et via le fond de péréquation, abondé par les membres eux-mêmes. Cet invité bénéficie aussi de cette aura du personnage charismatique qui fait que son avis, à la différence de celui formulé par l'administratrice, est considéré et entraîne une mise en acte par la directrice. Contrairement au séminaire rapporté par cette directrice, les discussions au C2A se font de façons compartimentées, soit avec l'équipe, soit avec le bureau, soit en CA. Il n'y a pas d'invitation de membres extérieurs, pas de possibilité de ce fait de parole

qui soit un peu éloignée des enjeux internes, c'est-à-dire un peu en distance de l'angoisse de la mort de l'organisation.

b- Modifier les statuts, profanation ou pragmatisme.

Nous avons établi que le bilan financier génère une angoisse mortifère. Cette angoisse est renforcée par les conclusions des évaluateurs externes. Celles-ci affirment que la survie du C2A dépend principalement de sa capacité à se constituer en acteur incontournable du secteur sur son segment de marché. Pour cela, le C2A doit se distinguer des réseaux concurrents en diversifiant la nature de ses membres ; il doit aussi atteindre une taille suffisante qui prouve sa représentativité sectorielle. Cette taille plus importante peut être atteinte en s'adjoignant une quantité de petites et moyennes organisations ayant besoin d'appui sur leurs évaluations, mais elle ne sera réellement conséquente que si des organisations reconnues et importantes du secteur comptent parmi les adhérents du C2A. Les consultants présentent plusieurs scénarii pour aider le C2A à prendre des orientations. A titre d'exemple, un des scénarii serait, pour le C2A, de se constituer en club de grosses organisations souhaitant disposer d'un think tank (ou laboratoire d'idées) sur les questions d'évaluation et de qualité des actions. Les évaluateurs recommandent aussi de ne négliger aucun segment du marché : l'appui et la sensibilisation d'acteurs nouvellement soumis à l'évaluation, le conseil et l'expertise pour des acteurs déjà initiés et l'innovation pour des acteurs plus influents et à la pointe sur ses sujets.

Les recommandations de l'évaluation de 2014, soulignant la menace d'extinction de l'association, viennent renforcer le sentiment de finitude qui traversent les acteurs du secteur (cf. chapitre 4) et la sidération imaginaire. La paralysie face au danger occasionne une incapacité à se dégager des enjeux de survie sans cesse martelés et font de l'environnement du C2A autant une opportunité qu'une menace. Bien que les évaluateurs aient émis dans leurs recommandations que le C2A identifie le segment sur lequel il souhaite se centrer, ils ont en même temps insisté sur l'aspect défensif et donc sécurisant que revêtirait pour l'organisation une augmentation quantitative et qualitative conséquente d'une base adhérente soutenante, car satisfaite. Prise entre ces recommandations contradictoires, et par l'ambition de faire entériner les orientations stratégiques lors de la prochaine assemblée générale, démontrant sa capacité à conduire du changement, la direction du C2A souhaite procéder rapidement. En amont de l'AG, elle demande à l'équipe non pas de l'aider à sélectionner certaines de quarante-cinq motions proposées par les consultants, mais de les regrouper et de les synthétiser sans opérer de

priorisation. Elle évite ainsi de choisir et donc de renoncer. La stratégie consiste finalement à couvrir le plus de thèmes auprès du plus grand nombre en étant à la fois initiateur, expert et innovateur, sans augmenter les coûts salariaux. Ce non-choix offre l'illusion d'une surpuissance, compensatrice de l'angoisse de mort (terreur générée par la possibilité d'être annihilé) par une omniprésence et une hyperactivité.

Une orientation se dessine pourtant qui nécessite la modification de la mission du C2A. Les préparatifs de l'AG 2016 sont marqués par la volonté du directeur de réviser les statuts de l'association, jugés datés. Il présente à l'équipe sa décision de se faire accompagner par un consultant pour rédiger les nouveaux statuts ainsi qu'un plan stratégique pour le mettre en œuvre, lui aussi à faire voter au cours de l'assemblée générale. Un nouveau chantier externalisé s'inscrit dans la suite de l'évaluation et de l'intervention. Ce qui déstabilise l'équipe et la met à mal, en sus de l'impression d'un enchaînement forcé des chantiers, est une modification, minime aux dires du directeur et du consultant, centrale selon l'équipe. Jusque-là, le C2A a eu pour mission que son travail alimente l'intérêt général du secteur à travers le service apporté à ses membres. Dorénavant la phrase indique que le C2A servira d'abord la satisfaction de ses membres, et le bénéfice collectif ensuite. Pour les équipiers, il s'agit d'un tournant majeur dans l'évolution de la mission. Cette reformulation assujettit le travail de l'équipe aux intérêts individuels des organisations membres et non à un intérêt du secteur. L'argument de l'équipe est que si l'évaluation ne va pas forcément dans le sens de l'organisation commanditaire, ses enseignements peuvent être reversés dans le pot commun de l'amélioration des pratiques du secteur. Le directeur et le consultant vont eux dans le sens de la primauté de la satisfaction des associations adhérentes, arguant de la nécessité de répondre aux attentes des organisations pour peser sur le secteur. Les salariés qualifient l'évolution de "*marchandisation de la mission du C2A*", dans laquelle prime dorénavant "*la satisfaction du client par rapport à un service donné et dûment négocié*". Les nouveaux statuts seront présentés en assemblée générale comme étant le fruit du travail de l'équipe et seront actés par les associations adhérentes.

Le fait que la mission de l'organisation puisse être modifiée renvoie au sens de l'organisation, à sa raison d'être, à sa fondation. Nous avons montré qu'une association se constitue en rassemblant autour d'un but commun, décliné concrètement dans une certaine manière d'être en rapport au monde. Les pratiques et discours des membres d'une association font des interactions une scène identitaire. Habituellement, les terrains d'intervention de membres de l'association sont mouvants et les membres font face à cette instabilité en s'adossant à la stabilité de la dimension sociale et culturelle de l'association. Statutairement, la vision et la mission d'une association font fonction d'immuables. Elles ne peuvent être

modifiées qu'à titre extraordinaire et avec l'aval du collectif, lors d'une assemblée générale dite « exceptionnelle ». La mission remplit à la fois une fonction fédérative et stabilisatrice du collectif. En cela, elle participe du mythe fondateur de l'organisation. Celui-ci est nécessaire pour la construction d'une identité commune et rend possible la création symbolique d'une identité partagée. La dimension mythique permet, en ce qu'elle résonne à la fois chez le sujet et dans le groupe, de lier la dimension individuelle et la dimension collective. « La trame mythique fait en effet jonction entre les espaces psychiques individuel et groupal. Commune à toutes les mythologies, la mythique est un universel qui, ni seulement individuel, ni seulement groupal ou collectif, assure les inclusions mutuelles et réciproques du sujet et du groupe » (Kaës & Nicolle, 2008, p. 26). Les réformateurs ont rarement à l'esprit que modifier la mission dans un souci de modernisation signifie revenir sur le mythe à l'origine de l'association et prendre le risque de défaire le consensus qui soude le collectif. La modification proposée concernant la mission est en apparence anecdotique. Cependant, elle suscite de vives réactions au sein de l'équipe, car elle entraîne une évolution des logiques d'action de l'association, dites « logiques instituanes » (Laville).

Ces « logiques instituanes isomorphes » (Laville), à la fois, dépendent et organisent les représentations des acteurs et les relations entre eux. L'évolution de la mission laisse penser que la logique d'action passe d'une logique s'apparentant au modèle service public, dont les services visent l'intérêt général, à une logique en lien avec le modèle entrepreneurial privé, à destination d'une clientèle qui selon l'intérêt qu'elle y trouve diffusera les produits conçus à son intention. On distingue derrière cette évolution un raisonnement basé sur la satisfaction des membres adhérents. Ceux-ci seront alors confortés dans l'intérêt d'adhérer au réseau et diffuseront leur satisfaction à d'autres membres potentiels. L'idée est aussi de mettre en avant un avantage à adhérer à l'association, du fait de bénéficier de services qui ne seront plus à destination de l'ensemble du secteur mais d'abord à ses membres. Ce sont eux qui décideront alors de l'intérêt de diffuser certaines connaissances ou méthodes à l'ensemble du secteur, selon des critères qui ne se fondent plus uniquement sur l'amélioration générale de la qualité des activités des organisations du secteur mais sur leur propre bénéfice à les diffuser. Le nouvel énoncé de la mission intègre donc la dimension concurrentielle spécifique à un contexte perçu comme potentiellement hostile. Le projet porté par l'association se trouve ainsi modifié en profondeur, pas dans ses activités mais dans sa finalité. L'ordre du monde sur lequel il s'appuie est aussi très différent du précédent entraînant une modification de la cause commune, autre pilier identitaire.

III – Une modernisation source de malaise.

A ce stade de la crise, l'analyse permet d'affirmer qu'au moins deux des trois piliers institutionnels sont perturbés par les changements à l'œuvre. La profondeur de la transformation de l'organisation lui confère une qualité de mutation associative, génératrice d'un sentiment de malaise collectivement ressenti (cf. chapitre 7). Nous montrons dans cette troisième partie que la mise en place d'une intervention opère une reconnaissance du malaise généré par cette mutation. Visant à soulager l'équipe, elle accentue le vécu de crise, en déployant des modalités d'intervention significatives d'une crise traitée uniquement sur un plan fonctionnel. L'oblitération de la dimension symbolique de la crise, aggravant la paralysie de l'imaginaire, contribue à accélérer la transformation de l'organisation.

a- Une intervention pour que " l'équipe soit plus heureuse de travailler ensemble ".

Dix-huit mois après avoir pris ses fonctions, alors que démarre le travail de révision de la mission du C2A, le directeur annonce en réunion mensuelle l'intervention immédiate de consultants pour que " *l'équipe soit plus heureuse de travailler ensemble* ". L'ordre du jour indiquait une séquence animée par le directeur sur la question de l'ambiance dans l'équipe. Les salariés se réjouissaient qu'il prévoie de consacrer du temps et de l'attention à ce sujet. Ils sont déçus et surpris que la question soit déléguée à un consultant et que la décision de faire intervenir des intervenants externes ait pu être prise sans les prévenir, étonnés de l'immédiateté du démarrage de l'intervention. Une discussion s'enclenche autour des modalités de sélection des consultants, qui contredisent en tous points les nouvelles procédures présentées lors de la réunion précédente. Les salariés réagissent vivement, arguant qu'ils souhaitent une période de discussion en interne pour échanger sur la commande faite aux consultants et un aménagement du planning de la prestation. L'arrivée du consultant clôt les discussions. "*L'intervention démarre ce jour* " énonce-t-il, et comprendra une première phase d'entretiens individuels avec chaque salarié, dont le calendrier est à caler de suite.

Quelques jours après la réunion, une délégation de salariés rencontre le directeur pour exprimer leurs réticences collectives à cette démarche. L'équipe exprime son impression que l'intervention lui est imposée et que cela renforce le climat de défiance. Elle souhaite une intervention à laquelle elle pourra être associée dès la commande. La direction renvoie la

délégation et répond par mail à l'ensemble des salariés que l'intervention est maintenue en l'état, concluant que " *la réussite de cette intervention repose sur la qualité de la collaboration de chacun* ". En réponse à la demande de l'équipe de justifier la décision de cette intervention, lors de la réunion d'équipe suivante, le directeur lui adresse un discours. Cela fait un an et demi qu'il est en poste. Son discours est scandé par " *nous sommes tous convaincus que...* " " *Mais l'équipe refuse de...*" Ainsi, il a, dit-il, " *la conviction* " que l'association " *court un grave danger* " et que l'équipe ne partage pas " *ce sentiment de vulnérabilité* ". Il affirme que " *nous sommes tous convaincus qu'il faut travailler en mode projet* " " *mais l'équipe refuse de s'y former* ". Ce discours place le directeur et l'équipe en opposition, l'équipe refusant, contre tout entendement, de faire ce qui est raisonnable. L'équipe est " *résistante au changement* ".

A l'issue des entretiens, que chaque salarié a finalement accepté, les consultants réunissent l'équipe. Il s'agit du second temps de l'intervention. Un membre de l'équipe s'interroge après coup sur les réactions de l'équipe à cette période, " *à la fois très critique et tendue et à la fois tellement docile... lâche* " ; faisant l'hypothèse que cette docilité était peut-être liée à " *une loyauté pour que vivent les projets et que rien ne s'ébruite mais loyauté envers qui, envers quoi ? nous-même, les membres ? d'une lâcheté conduite par la peur de remontrances etc. ou d'une croyance trop forte en nous-même dans notre rôle de sauveur* " du C2A. Lors de cette réunion, le binôme de consultants annonce que, en temps normal, la restitution intervient plus tard dans le processus mais que face à la violence exceptionnellement forte de la situation, le cours de la prestation a été modifié pour restituer sans attendre des verbatim à l'équipe. Les salariés sont priés " *de ne rien noter, de ne pas avoir de réaction physique pendant la restitution des verbatim* ". Les consultants mettent en scène cette restitution : ils rejouent une discussion entre eux à propos des entretiens avec l'équipe. Pour que la scène soit compréhensible, ils seront tête nue lorsqu'ils redonnent leur propos à eux et mettront des casquettes, ridicules au demeurant, lorsqu'ils parleront avec des verbatim issus des entretiens. La séance classe les propos par thèmes, mêlant les paroles extraites des entretiens. Il y a fait mention d'une équipe qui reproche au directeur d'avoir commis ce que les consultants nomment, en reprenant l'expression d'une salariée, un " *péché originel* " en briguant la place de directeur. Les verbatim redonnent sans ménagement les propos des salariés à l'encontre du directeur, en présence de l'ensemble des membres de l'équipe. Ils dressent le portrait de salariés immatures qui refusent d'admettre l'autorité d'un chef qu'ils n'ont pas choisi, capricieux en quelques sortes, et dont les caprices font souffrir le directeur sans motif valable. La démarche infantilise les salariés et disqualifie le conflit, en mettant en avant le mauvais traitement qu'ils infligent au directeur, sans évoquer les ressentis des salariés ni les

motifs de leur colère. La violence considérée est uniquement celle ressentie par le directeur du fait de l'équipe ; la façon de présenter les verbatim revient à expliquer que les membres de l'équipe punissent le directeur alors qu'il ne mérite pas un tel châtement. " *C'était violent* " nous dit un salarié. " *Ceux qui s'étaient livrés se sont sentis trahis* ". A l'issue de cette séance théâtralisée, les consultants demandent aux personnes présentes leur ressenti. Lorsque les participants s'expriment, toute réaction concernant le dispositif d'intervention est accueillie par des sarcasmes, réfutée au motif qu'il s'agit d'un évitement du sujet central, la souffrance du directeur. Les consultants expliquent que leur dispositif vise à éviter de revenir sur le contexte ou l'historique de la situation. Cette séance est conçue pour " *faire un électrochoc* " à l'équipe afin qu'elle réalise la violence de ses propos à l'encontre du directeur. Il s'agit de constater la violence actuelle en tant que telle, phénomène qui est allé trop loin et qu'il convient de faire cesser. A l'issue de la restitution, si le constat est fait d'une violence forte au sein du groupe, les positions dans l'équipe semblent s'être durcies plutôt que d'avoir eu l'effet recherché d'un mea culpa de l'équipe. L'impression d'un choc domine, sans qu'aucune élaboration n'ait été proposée. Au lieu d'opérer un rapprochement par une compréhension mutuelle, l'intervention augmentent les antagonismes.

L'étape suivante dans l'intervention consiste à prendre ensemble des mesures correctives, des petits engagements pour que " *des petites rivières deviennent un fleuve* ", photo d'un delta à l'appui. Ce troisième temps de l'intervention se passe dans les locaux du cabinet de conseil. Chacun est prié d'ôter ses chaussures et de s'asseoir sur le sol, autour d'une table basse, sur laquelle plusieurs bols de bonbons sont à disposition des participants. Le consultant principal insiste régulièrement pour que les participants mangent, proposition scandée tout au long de la journée par un consultant en obésité morbide. Les participants sont assis par terre, et les consultants sur des chaises, en surplomb. La matinée est consacrée à une formation, via un power point, sur les émotions comme la colère. L'après-midi, les participants sont répartis en sous-groupe et doivent, selon les thèmes, identifier des marges d'amélioration dans le fonctionnement de l'organisation, en indiquant à chaque fois qui doit mener cette action et leur propre participation à l'effort. Aucun retour n'est proposé sur la démarche, la séance des verbatim ou l'évolution en cours de la situation. Les consultants affirment que " *c'est en changeant les pratiques, même de façon minime, que la situation va se débloquer* ". En fin de journée, les consultants annoncent à l'équipe qu'elle a de la chance car le C2A a été choisi pour bénéficier de vingt heures supplémentaires d'appui. L'année passée c'est une congrégation de moines asiatiques qui avait bénéficié de ce " *pro-bono* ", accompagnement gratuit de clients démunis. L'équipe, étonnée d'être un objet exotique, se raidit à l'idée que cet accompagnement

subi se poursuive. L'appui concédé est de deux ordres : un coaching individuel à discrétion des salariés qui en feront la demande et un accompagnement collectif pour suivre la mise en place des " *résolutions* " de l'équipe.

L'intervention est un moment charnière dans le déroulement de la crise déjà parce que le recours à la prestation vaut reconnaissance du malaise ambiant. La précipitation du démarrage de l'intervention est un indicateur que le malaise est aussi ressenti par la direction, qui en faisant appel à un tiers extérieur révèle le caractère insupportable de la situation et la crainte de l'imminence d'une dégradation catastrophique des relations. Ensuite, la restitution des entretiens fait état d'une violence relationnelle dont le niveau est jugé exceptionnel. Les consultants, lors de la séance de verbatim, évoqueront la souffrance du directeur en l'associant à la violence dont ils ont fait eux-mêmes l'objet au cours de l'intervention, la considérant inadmissible, expérience qu'ils estiment dépasser toutes celles auxquelles ils ont été confrontés. A travers cette intervention, l'intensité de la violence est établie de façon tangible et l'arrivée du nouveau directeur identifiée comme moment de déclenchement de la crise. Cependant, la responsabilité du malaise est entièrement imputée à la réaction de l'équipe, l'analyse posant le refus de l'équipe de perdre du pouvoir comme nœud de la crise. L'accompagnement proposé est correctif, il a pour objectif de forcer l'équipe à se soumettre à l'autorité réinstaurée au niveau directionnel, autorité qui ne doit plus être négociée mais imposée. Cette interprétation est d'ailleurs non discutable comme le montre d'une part la séance de verbatim puis la séance d'élaboration d'un plan d'action. L'équipe doit admettre qu'elle réagit de façon exagérée, par blessure d'orgueil, et corriger son comportement en s'associant par l'action au nouveau plan d'action. Cette interprétation du malaise et l'intervention qui en découle placent l'équipe dans un mouvement inéluctable, à marche forcée, qui loin de " *rendre l'équipe plus heureuse au travail* ", contribue à renforcer les mécanismes critiques et à soutenir une transformation organisationnelle purement fonctionnelle. Nous interprétons la maltraitance dénoncée par les consultants à leur égard au cours de leur prestation comme un écho de la violence de l'organisation. L'intervention, se positionnant sur un registre similaire à celui de la modernisation, rejoue la crise, avec un effet caisse de résonance, ignorant la nature profondément symbolique du processus critique et passant à côté de l'analyse du malaise des protagonistes. L'infantilisation de l'équipe maintient les équipiers dans le silence et s'apparente à une modalité de refus d'entendre une autre dimension de la crise.

b- Un « vécu collectif de crise » persistant.

Ce malaise, comme le montre l'article de Uhalde, « *Crise de modernisation et dynamique identitaire de métier dans l'organisation* », s'apparente en tout point à un « vécu collectif de crise ». Il est décrit dans l'article comme un indicateur d'état du système et nous permettons de reprendre minutieusement la progression et les termes du raisonnement de l'auteur tant ils éclairent la compréhension des mécanismes à l'œuvre. Uhalde montre dans son article que la crise déclenche une « logique de préservation identitaire individuelle ou micro collective » (Uhalde, 2005) qui conforte notre hypothèse de recherche selon laquelle un ressort identitaire est attaqué dans certaines organisations à but non lucratif traversées par des évolutions importantes de leur politique de gestion. Le vécu de crise s'observe au sein d'organisations « engagées dans une modernisation gestionnaire » et est reconnaissable à des « symptômes patents de désorganisations sociales et de pertes de repères collectifs » (Uhalde, 2005). Le sociologue met en évidence une « disjonction récurrente entre la sphère du travail et celle de l'organisation » (Uhalde, 2005). Il observe que le ressenti d'un vécu de crise passe par un éloignement de l'activité, « objet d'une forte valorisation et de sentiment positif » et de l'organisation, « objet de sentiments et de perceptions négatifs ». Cette disjonction s'exprime au travers de quatre dimensions transversales qu'il nomme le bouleversement psychologique, le bouleversement cognitif, le recours à des solutions mythiques et aux boucs émissaires et enfin le tassement de l'imaginaire.

Le bouleversement psychologique est dû à la dissociation de deux sphères, organisation et activité. Les jugements opposés qui leur sont associés créent de la confusion chez les acteurs. Ils ressentent que la sphère organisationnelle « s'autonomise, par rapport aux situations de travail » et « devient le siège de mouvements inédits, inintelligibles et finalement menaçants ». Ce changement de l'organisation est incarné par « de nouvelles règles de fonctionnement » et « de nouveaux discours sur les menaces de l'environnement » dessinant une « réalité organisationnelle nouvelle qui ne fait plus prise avec le fonctionnement ordinaire de l'activité » (Uhalde, 2005). L'organisation devient « le théâtre de l'insaisissable, de l'irrationnel, de l'angoissant » (Uhalde, 2005). Dans cette confusion, un repère temporel est celui de la rupture « avant/après » avec le sentiment d'être « confronté d'une part à des changements irrémédiables et d'autre part à une absence de clarté du nouvel avenir annoncé par ces changements ». Dans le cas du C2A, l'évènement-rupture de référence est le changement de directeur. Cependant la confusion est surtout entretenue par une continuité dans les pratiques. Ainsi les équipes situent

une rupture organisationnelle mais « pas de rupture nette dans les situations de travail qui sont au contraire le siège des continuités plus ou moins affirmées ». Le programme Kaléidoscope illustre cette situation, déclinant une continuité pratique de « l'imaginaire collectif » de l'équipe, alors même que celle-ci est aux prises avec des changements insensés concernant la dimension organisationnelle du C2A. " *A cette période* ", dit un salarié, " *l'équipe Kaléidoscope faisait la démonstration par l'action de la plus-value d'une forme de vraie dynamique participative* " alors que " *par ailleurs, nous avons été submergés par un nombre de travaux collectifs massifs dans un temps court. (...) Ces temps collectifs n'avaient rien de participatif car les règles du jeu n'ont jamais été claires... Du coup là aussi, tensions majeures et impression d'être pris pour des imbéciles* ". Dans cette situation souligne Uhalde, des « personnes nominatives » « positionnées à la frontière de l'univers du travail et de l'organisation » font « l'objet de jugements extrêmement ambivalents ». La position de l'équipe est confuse vis-à-vis du nouveau directeur, suspectant une manipulation personnelle tout en étant prête à lui laisser sa chance, voire montrant de l'enthousiasme à collaborer. Cette suspicion se matérialise par exemple dans la répartition de l'équipe autour de la table de réunion, réunions qui se multiplient à cette période. Ces réunions se passent dans une salle dont les tables sont organisées en U. Les côtés du U sont plus courts que la partie médiane. Progressivement, sans concertation sur le sujet, l'habitude est prise par l'équipe de s'installer sur les côtés du U et de laisser le directeur prendre place sur la partie médiane. Les membres de l'équipe se serrent sur les côtés latéraux du U et le directeur est seul sur la partie la plus longue du U, rejoint ponctuellement par la directrice adjointe.

Le bouleversement cognitif se situe chez les acteurs dans « la perturbation de l'intelligibilité du réel en proie à l'épuisement de leur schéma de compréhension ». Les équipes se heurtent en effet à un changement jugé « désordonné et contradictoire » (Uhalde, 2005), concernant « d'abord les politiques et les pratiques de gestion ». Les différentes règles de gestion semblent entrer en contradiction les unes avec les autres. Au C2A, le directeur présente un renforcement des règles de passation de marché, au moment où deux entretiens avec des salariés dégénèrent en conflit lorsque le directeur questionne la nature des liens entre ces salariés et des prestataires, suspectant maladroitement des attributions de marché biaisées. Si officiellement des règles pointilleuses feraient office pour l'externe de garantie de probité du C2A, les modifications laissent aussi penser qu'elles interviennent pour contrer des abus d'une équipe pourtant souvent jugée excessivement procédurière par les interlocuteurs des organisations adhérentes et les consultants. Malgré les vives réactions de l'équipe à ce renforcement des modalités d'attribution de marché, le directeur maintient l'entrée en vigueur

des nouvelles procédures avec effet immédiat. Dans le mois qui suit la mise en application des nouvelles règles, celles-ci sont discréditées par le choix des consultants pour accompagner la crise de l'organisation. Les intervenants ont été retenus sans appliquer aucune des procédures classiques, le directeur indiquant, lorsque l'équipe lui en fait la remarque, qu'" *un directeur doit savoir outrepasser les règles* ". Ainsi explique Uhalde, « la gestion n'a plus de sens pour eux, alors que la pression qu'elle exerce sur leur situation de travail se renforce » (Uhalde, 2005). Le « système social de l'organisation », vécu comme « non maîtrisable et menaçant », devient en effet « l'objet de fantasmes et d'une personnalisation excessive des problèmes collectifs » (Uhalde, 2005). L'équipe se trouve « démunie pour en reconstituer l'explication exacte ». Elle a recours à des solutions mythiques (...) et se solidarise dans « la stigmatisation de boucs émissaires ». Des petits groupes se forment qui dénoncent les pratiques d'un autre acteur, d'un autre groupe ; ce que Uhalde qualifie de « radicalisation des dénonciations mutuelles. » (Uhalde, 2005). Au C2A, les tensions récurrentes entre certains membres de l'équipe et le directeur entraînent une augmentation des discussions en aparté dans l'équipe. Le bureau de l'équipe Kaléidoscope est un lieu de discussions régulières entre salariés. Progressivement, il devient le lieu protégé des oreilles du directeur et du même coup, un lieu hostile pour le directeur, dans lequel il n'ose finalement plus pénétrer au sens propre. Uhalde souligne que cette « violence des perceptions croisées » « contrastent très fortement avec le faible engagement des acteurs dans des confrontations relationnelles » (Uhalde, 2005). Deux fantasmes récurrents s'installent, pour les professionnels « celui du complot hiérarchique » et pour les dirigeants « celui de la subversion et de l'incompétence des salariés », fantasme que l'on retrouve au sein de l'équipe du C2A, les salariés pensant que le directeur et les membres du bureau ont des intérêts particuliers et cachés qui guideraient leur conduite du changement et le directeur trouvant l'équipe rétive au changement, s'opposant puérilement à son autorité au mépris des dangers qui guettent l'organisation.

Ce fantasme des salariés est accentué par la modification des statuts de l'association. Cette évolution concerne d'une part la mission de l'association, modification abordée précédemment. Elles concernent d'autre part, un changement de modalités de gouvernance, à travers un rallongement de la durée du mandat des élus au conseil d'administration. Selon les statuts en cours, un élu ne peut être administrateur plus de deux mandats, soit six ans. Selon le directeur, comme un administrateur attend souvent son second mandat pour prendre une responsabilité au bureau, le président arrive au terme des six années d'administrateur après son premier mandat de président, trésorier ou secrétaire. Pour le directeur, cela oblige à changer de dirigeant trop souvent pour stabiliser une stratégie et un fonctionnement. Il souhaite donc

modifier cette règle. La proposition est faite que les administrateurs puissent effectuer neuf années de mandat. Ce changement de statut prendrait effet immédiatement après le vote en AG et " *remettrait les compteurs à zéro* ". Les administrateurs actuels pourraient donc rester neuf années au CA, à compter de la prochaine élection. Le directeur insiste pour que les statuts soient modifiés lors de la prochaine assemblée générale. En effet la présidente arrive au terme des six années au conseil d'administration. Si les statuts ne sont pas modifiés, elle devra quitter le CA du C2A lors de la prochaine AG. Si les statuts sont modifiés, elle peut conserver sa fonction de présidente et ce pour neuf années. Cette présidente est peu appréciée de l'équipe. Elle s'est ouvertement positionnée pour un renouvellement de l'équipe lors des temps d'échange autour de l'évaluation. Elle semble aussi formée avec le directeur un binôme de protection mutuelle. Il lui est reprochée son manque de vision et de charisme, et l'intention non avouée de se maintenir à ce poste valorisant. A nouveau plane sur cette réforme des soupçons d'intérêts personnels sous couvert de renforcer le fonctionnement de l'organisation, suspicion qui vise directement le directeur et accuse plus largement les élus du bureau. Comme expliqué précédemment, le chantier lié à la modification des statuts sera sous-traité par le directeur à un consultant. Sur cette période, cet intervenant s'assiéra aux côtés du directeur sur la partie médiane et animera les réunions avec l'équipe. Le directeur n'interviendra quasiment plus dans les échanges et dans l'animation, laissant au consultant le soin de faire réagir l'équipe à ses productions. Cependant, les remarques de l'équipe ne seront peu ou pas prises en compte. Le consultant reprendra la même phrase en fin de séance " *Nous sommes donc d'accord sur cette proposition ?* " plus affirmative qu'interrogative dans une " *illusion de la participation* " selon les termes d'un membre de l'équipe. Lorsque dans les séances d'après, l'équipe remettra en question les éléments présentés, l'argument principal sera que ces derniers sont issus de la précédente concertation avec l'équipe, alimentant ce fantasme d'une instrumentalisation du collectif par la direction.

Le quatrième symptôme est le « tassement de l'imaginaire ». Uhalde, s'appuyant sur les travaux de Giust-Desprairies, donne à l'imaginaire une importance particulière, le définissant comme l'ensemble des « capacités, individuelles et collectives, à se distancier du présent pour se projeter dans une nouvelle situation ». Lorsqu'il y a tassement de ces capacités, celles-ci sont comme « anesthésiées », « dans l'impossibilité intellectuelle et affective de tirer parti du changement pour construire de nouvelles formes de reconnaissances sociales » (Uhalde, 2005). Le changement devient un thème central, « à la fois incontournable, omniprésent et refoulé ». L'équipe du C2A sera pendant nos trois années d'observation participante prise par cette question du changement à l'œuvre dans l'organisation, du récit et de l'analyse des épisodes de

crises, dans un ressassement ne trouvant pas d'issue. Ce comportement quasi obsessionnel des salariés confrontés à la crise est couramment interprété par la direction comme un refus de toute modernisation, alors que ce ressassement remplit une fonction de protection vis-à-vis de la violence de la situation. Il s'agit d'une forme de « résistance », non pas au changement mais pour « lutter contre le désordre ambiant ». Les salariés se préservent à travers une « polarisation de l'énergie sur les conditions d'existence dans le présent » [Uhalde p.140], avec comme stratégie de défense de « se situer dans le registre du sens, de l'identité par opposition à celui des rapports sociaux de pouvoir ». L'exemple de la dégradation des réunions au C2A illustre cet investissement de l'équipe sur le sens de l'action par la mise en défiance du pouvoir du directeur. L'équipe est initialement plutôt favorable aux temps de réunion instaurés. Cependant, dans leur mise en œuvre, ces temps deviennent rapidement des moments de tension. La réunion hebdomadaire est organisée, sur les consignes du directeur, sous la forme d'un tour de table. Chacun doit prendre la parole l'un après l'autre pour énoncer ce qu'il a fait la semaine précédente et ce qu'il va faire durant la semaine à venir. L'équipe montre rapidement une lassitude, liée à une impression persistante de se sentir convoquée pour justifier le travail mené et non, comme elle le pensait, pour partager les informations et s'épauler mutuellement. La réunion ne comporte pas de temps d'échange. Il s'agit d'une juxtaposition de prises de parole déclaratives. Le directeur distribue la parole, note ce que chacun dit pour faire la preuve de son activité.

Dans la journée de réunion mensuelle, différents sujets sont prévus à l'ordre du jour. La modalité de travail privilégie la participation des membres de l'équipe et chaque séquence de travail est assortie d'une proposition de travail en sous-groupes. Ceux-ci doivent produire à partir d'une consigne ou d'un matériel. Ces réunions commencent par la présentation de l'ordre du jour, remis en question de plus en plus systématiquement par l'équipe tant sur les sujets identifiés que sur les modalités de travail proposées. Le débat est souvent long et critique, l'équipe trouvant l'un ou l'autre ou les deux inadaptés ou peu productifs. Après quelques mois de réunions, l'équipe propose de passer moins de temps en réunion. Elle souhaite que la réunion hebdomadaire soit consacrée à la présentation par des membres de l'équipe d'un projet sur lequel ils travaillent et d'un temps d'échange et que la réunion mensuelle soit réduite à une demi-journée.

Bien que plusieurs disputes éclatent entre le directeur et certains salariés en dehors de ces réunions, portant à chaque fois sur l'impression des salariés d'accusation de malhonnêteté à peine voilées par le directeur à leur rencontre, les affrontements entre dirigeant et salariés, c'est-à-dire entre le représentant du pôle dominant et l'équipe devenue ouvertement dominée,

ont lieu lors des réunions d'équipe. L'équipe fait résistance au pouvoir de la direction, qui emploie un tiers pour contourner ces blocages en recourant à des consultants qu'il missionne sans prévenir l'équipe en amont. Si l'équipe questionne la scène de l'organisation, elle maintient son investissement indemne concernant ses activités, donnant raison à nouveau à l'analyse de Uhalde : La résistance « se porte sur la scène particulière de la situation de travail par rapport à celle de l'organisation » (Uhalde, 2005).

Ces stratégies réfractaires « allient une action défensive sur la scène de l'organisation et un certain activisme sur celle de la situation de travail » (Uhalde, 2005). Uhalde évoque un « activisme défensif ». Si du côté de l'équipe des professionnels engagés, on remarque visiblement un fort investissement dans l'activité, Uhalde à juste titre note qu'il en est de même pour les experts des fonctions support. Il souligne que ceux-ci « se montrent souvent surinvestis dans les nouvelles activités techniques et relationnelles véhiculées par la modernisation gestionnaire (reporting, qualité, traçabilité des activités, réunion interservices ect) » et que la « modernisation gestionnaire devient un monde sociotechnique en soi, porteur d'une promesse de nouvelle professionnalité et de nouvelles exigences sociales au sein de la strate des cadres et des experts ». Ainsi chaque catégorie de professionnels investit son activité, renforçant la valorisation de l'activité au détriment de l'organisation et augmentant le clivage entre les catégories de personnels. Pourtant « malgré l'évident resserrement du contrôle autour de leur travail, les professionnels conservent un pouvoir organisationnel à travers deux ressources souvent cumulées : la maîtrise technique de l'activité et la maîtrise de segments pertinents d'environnement » (Uhalde, 2005) et « c'est à partir de ces ressources de pouvoir qu'une continuité est préservée par les professionnels, expliquant leur mobilisation paradoxale dans des modernisations qu'ils réprouvent globalement » (Uhalde, 2005). L'interrogation de cette salariée du C2A concernant la docilité de l'équipe face à ces bouleversements trouve ici du sens et explique " *l'absence de comportement de révolte, de retrait ou de démission* ". Le désordre dans la régulation de l'organisation amène l'équipe à être « subitement plongée dans une situation de menace identitaire, du fait de l'effondrement des protections et des certitudes inhérentes à la régulation culturelle antérieure », régulation permise par la protection fournie par l'ancien directeur à l'équipe groupe innovant concernant l'instabilité du contexte.

Uhalde note que ces vécus de crise sont ressentis au sein d'organisations dont les professionnels vivent une situation d'hégémonie symbolique par rapport aux catégories d'administratifs et de dirigeants. Ceux-ci « sont aux mieux collés à l'identité des professionnels et au pire rejetés à la périphérie des métiers valorisés » (Uhalde, 2005). La modernisation opère un inversement de l'ordre symbolique. Pour les personnels des fonctions support, elle est « une

opportunité de différenciation identitaire et de sortie d'une position illégitime de subordination symbolique par rapport aux professionnels » jusqu'alors survalorisés (Uhalde, 2005), ce qu'un directeur de la communication d'une autre organisation de solidarité relate lorsqu'il nous confie que " *les autres services, en particulier ceux des missions sociales, les ont jusque-là méprisés et qu'ils seraient temps qu'ils comprennent maintenant que le contexte à changer et qu'ils travaillent pour nous* ". Jusque-là les professionnels des missions sociales se vivaient « comme pris dans une communauté symbolique, structurée par un principe de transcendance qui les distingue du reste du monde et leur procure un sentiment d'invincibilité » (Uhalde, 2005). La désagrégation de la communauté symbolique pousse les professionnels dédiés à la mission sociale « à rechercher une préservation de leurs reconnaissances dans des espaces micro-sociaux ». Ces clivages alimentent un statu quo. « Dans le statut quo de la régulation de la crise, chaque catégorie d'acteurs (...) trouve finalement les espaces et les processus d'identification suffisants pour ne pas entrer en conflit, tant que les résultats productifs sont atteints » (Uhalde, 2005). A l'inverse du désordre attendu, cette « anomie organisationnelle » se caractérise par une « hypertrophie de la régulation de contrôle et une forte activité de régulation autonome » (Uhalde, 2005) au sein de microsphères, qui s'apparentent aux « unités signifiantes ». Les procédures administratives et gestionnaires se multiplient sur cette période au C2A, chacun devant produire mensuellement un suivi des temps et un bilan d'activité. La réunion d'équipe hebdomadaire oblige chacun à exposer ses activités passées et à venir. Les procédures financières sont aussi complexifiées, les modalités de récupération des jours de déplacement sont revues et l'organigramme est toujours annoncé comme devant évoluer. En parallèle, les échanges informels entre les salariés à propos de l'évolution de l'organisation sont quasi permanents, prenant la forme de conciliabules dans les bureaux dont les portes sont fermées, afin d'éviter d'être entendus. Les tensions s'expriment au niveau organisationnel dans les critiques émises lors des réunions d'équipe. L'ensemble laisse penser que les protagonistes jouent « un jeu d'anticipation croisée, dans lesquels les acteurs renoncent au face à face », saisissant à la fois les avantages qu'ils conservent malgré tout dans la situation et « le risque d'un passage de la crise au chaos s'ils adoptaient des comportements plus entiers » (Uhalde, 2005).

Le phénomène décrit par Uhalde n'est pas rattaché spécifiquement au monde associatif mais à un type d'organisation disposant de legs « à forte identité symbolique » (Uhalde, 2005) et « de régulation coporatistes-légalistes » (Uhalde, 2005). Les mécanismes de la crise au C2A correspondent de façon saisissante avec la description des symptômes faites par Uhalde, ce qui permet d'affirmer que même si cela n'est jamais énoncé comme tel au sein du C2A,

l'organisation fait bien face à une modernisation gestionnaire et que cette évolution de l'organisation met les acteurs face à une remise en question de leurs identités de métier. Cette transformation a pour objectif de parvenir à structurer l'organisation selon le modèle donné par d'autres ONG de grandes tailles qui semblent, au moins de l'extérieur, avoir réussi leur mutation et être parvenues à un fonctionnement sécurisé et stabilisé, comme celui d'Handicap International décrit par Jordan et Malhone et nommé « modèle du protest business ». Cette référence fait rappel à la commande qui nous a été passée concernant notre recherche d'identifier les conditions à réunir pour parvenir à une sécurisation de l'association. Ce modèle désigne des « organisations du secteur non lucratif à mission sociale, très structurées, bureaucratisées et ayant un fonctionnement proche de celui d'une entreprise privée par leur degré de rationalisation, leur logique de segmentation des services, de sous-traitance et d'échelons hiérarchiques. Le mode de fonctionnement de Handicap International correspond à ce modèle pyramidal, centralisé et professionnalisé : les grandes orientations sont adoptées par un petit nombre de décideurs, elles sont mises en place par des experts salariés au siège ou expatriés sur les terrains d'intervention, et financées par des fonds publics mais surtout privés » (Lefevre & Ollitrault, 2007). Le fonctionnement de ces organisations fait modèle pour les autres organisations du secteur quand arrive le moment de passer de « assoce » à « mammoth » (Fustier), mutation qui s'intensifie au C2A suite à l'intervention du cabinet tiers.

c- L'accélération de la modernisation fonctionnelle sur fond de « nostalgie mélancolique ».

Le traitement fonctionnel de la situation dans l'intervention élude la dimension symbolique de la crise et déparie l'équipe d'une capacité de dégagement. Il encourage le directeur à asseoir son autorité par la réforme, considérant que la résistance capricieuse de l'équipe finira par s'essouffler. Juste avant l'été, à l'issue de l'intervention, le directeur annonce un remaniement des bureaux, remaniement dont il souhaite faire la surprise à l'équipe à la rentrée de septembre. L'écart est notable entre cette idée de surprise excitante dans le ton du directeur et l'inquiétude de l'équipe d'être reconfigurée sans être consultée. Fin août, la direction annonce la nouvelle répartition. Jusqu'alors les salariés administratifs et la direction était à un étage et l'équipe technique à un autre et chaque salarié disposait d'un bureau individuel, hormis l'équipe Kaléidoscope réunit dans un bureau commun. La proposition est de rassembler toute l'équipe au même étage et que les salariés soient regroupés selon de nouveaux

pôles d'activités. Pour cela, certaines cloisons seront abattues pour former trois bureaux plus grands accueillant chacun un pôle, favorisant les échanges entre des personnes peu amenées à collaborer jusqu'alors. Le directeur s'installera dans le plus grand bureau de l'étage qu'il occupera seul. La responsable administrative occupera le bureau annexe, seule aussi, chacune de ses fonctions ayant " *besoin de confidentialité* ".

A nouveau, les membres de l'équipe sont indignés. Le souhait de la direction de faciliter la multiplication des relations entre salariés est vécu comme une déconsidération de leur activité professionnelle à la fois par la gêne occasionnée par le partage de l'espace sonore alors que leur activité demande de la concentration et par le fait que la collaboration avec leurs interlocuteurs habituels soit rendue plus compliquée et inconfortable. Après concertation entre équipiers, une contre-proposition de réorganisation des locaux est transmise au directeur. Celle-ci reprend l'ensemble des arguments du directeur, tout en réfutant le décroïsonnement ; la transformation des bureaux individuels en open-space n'apportant qu'une dégradation des conditions de travail. Il est aussi proposé d'utiliser le plus grand des bureaux pour le collectif plutôt que pour la direction en y plaçant la salle de réunion supplémentaire que le directeur promet. Deux jours après avoir reçu cette contre-proposition, le directeur réunit les salariés présents dans les locaux de façon impromptue et déclare qu'il a entendu l'équipe et que les cloisons seront maintenues. Il indique ensuite à chacun son nouveau bureau. Celui de l'équipe Kaléidoscope est attribué au nouveau pôle « vie associative et communication », les autres équipiers sont dispatchés dans les bureaux restants et les bureaux dévolus à la direction demeurent bien les plus spacieux. Ce déménagement sera l'occasion d'une rénovation des peintures et des moquettes et les travaux commenceront le lendemain, profitant que l'équipe est hors-les-murs pendant deux jours pour un séminaire de rentrée.

Ce séminaire est l'occasion de l'annonce d'une nouvelle transformation de l'organisation. La première matinée traite du fonctionnement de l'organisation. Le directeur annonce à ce moment-là un changement important, puisqu'il nomme la responsable administrative " *directrice déléguée aux finances et aux ressources humaines* ". C'est une surprise pour l'ensemble de l'équipe, qui félicite la nouvelle directrice mais ne saisit pas la répartition des fonctions entre ces deux directeurs. Quelques jours auparavant, l'équipe Kaléidoscope avait discuté de la difficulté de la situation, de l'intérêt du directeur pour les questions de gestion et de son manque d'implication sur la dimension activité de l'organisation. Partant de ce constat, elle souhaitait pendant le séminaire proposer la création d'un poste de sous-directeur dédié à l'activité. La création d'un poste de directeur délégué consacré aux aspects financiers prend l'équipe de court et renforce encore l'aspect gestion au détriment de

l'activité. La dernière après-midi du séminaire est une " *surprise* " pour l'équipe. Il s'agit d'une visite du quartier des bureaux avec un conférencier. A l'enthousiasme du directeur, l'équipe répondra à nouveau par une incompréhension. Une des salariés décidera de ne pas y participer, le reste de l'équipe suivra docilement un peu interloquée de la proposition qui paraît très décalée par rapport à ses préoccupations. Le format visite de quartier ne permet pas de discussion collective et peu d'aparté. Au retour dans les bureaux rafraichis, une nouvelle surprise attend les équipiers. Les travaux de peinture ont été des travaux de pose de cloisons vitrées. Le directeur a respecté sa parole de ne pas casser de cloison. Il les a remplacées par des vitres. Seul son bureau et celui de la sous directrice n'ont pas été vitrés. Il précise qu'il est interdit de coller des affiches ou de placer des meubles ou des plantes devant les vitres. Les effets de surprise se multiplient au cours de cette période, de l'intervention externe à la réaffectation des bureaux, la réhabilitation des locaux ou encore la nomination d'une directrice déléguée. Les changements et propositions jaillissent. Présentée avec enthousiasme par le directeur, chaque surprise fait l'objet d'une contre-proposition collective de l'équipe. La répétition des annonces place l'équipe dans une inquiétude face à de nouveaux surgissements imprévisibles. Ses contre-propositions collectives sont des tentatives de reprise de contrôle sur un réel qui lui échappe, alors que le recours à la surprise s'interprète comme une façon pour le directeur d'imposer une autorité non négociée.

Alors que le directeur essaye de mettre en œuvre une évolution fonctionnelle répondant à l'urgence, l'équipe s'enfonce dans une « nostalgie mélancolique » (Pinel). Cette nostalgie est liée d'après l'auteur à un objet dont le deuil ne peut être élaboré et se traduit par le « ressassement du paradis perdu ». Ce mécanisme d'allure pathologique opère sur fond de rupture générationnelle, qui pour Pinel est associée au départ du groupe fondateur (quelles que soient les raisons de ce départ). Au C2A, le changement de direction entraîne une disqualification des modalités de fonctionnement de l'ancien système et renforce l'identification de l'équipe des anciens à « l'âge d'or » idéalisé représenté par l'époque de l'ancienne direction. Plusieurs générations apparaissent au sein de l'équipe, ceux qui ont constitué la petite équipe initiale, ceux arrivés dans l'entre deux et ceux embauchés par la nouvelle direction. La destitution de la petite équipe de son rôle de leader génère une immobilisation sans travail de dégageant, sans reprise possible. Ce ressassement participe à ruiner la transmission qui n'est possible que si la nouvelle génération peut s'approprier de manière créative ce qui est légué par la précédente. Ce qui veut dire que d'une part l'organisation doit considérer que la génération précédente est porteuse d'un legs et d'autre part que cette génération doit accepter que son legs soit transformé par la nouvelle génération. Sans

reconnaissance par les deux générations du travail de chacune d'elles, la transmission impossible entraîne une paralysie de la capacité à élaborer qui donne la possibilité pour le modèle gestionnaire de prendre toute la place. Pinel propose un mouvement de dégagement pour passer d'une « nostalgie mélancolique » à une « nostalgie vivifiante », reprenant l'histoire, les fondements mais en effectuant le travail de transformation et de reprise nécessaire. L'auteur précise que le travail d'élaboration de la nostalgie mélancolique est particulièrement compliqué quand l'intervenant a connu « l'âge d'or » car il peut s'identifier à la « nostalgie mélancolique » de l'équipe. Pris dans cette « alliance inconsciente » avec les mouvements de « nostalgie mélancolique », il fait collusion ; ce qui explique sûrement notre reconnaissance tardive de ce mécanisme nostalgique.

La fin de cette période de mutation est marquée tout d'abord par le refus des salariés de poursuivre l'accompagnement avec les consultants externes. Lors de la réunion de suivi organisée avec l'un des consultants, un salarié lui dira " *je me sens comme un chiot auquel on aurait mis le nez dans son caca. Ce n'est pas la méthode que j'ai choisie pour éduquer mes enfants* ". Son intervention nous dit ce salarié avait pour objectif de " *de qualifier leur méthode, son côté binaire et violent* ". Ce climat délétère poussera une seconde salariée membre de l'équipe Kaléidoscope à quitter le C2A. Ayant " *revisité* " les façons de faire de l'organisation suite à l'évaluation de 2009, elle a porté l'implication de l'équipe dans la dynamique participative proposée aux membres de l'organisation. En miroir de son départ, un salarié est recruté sur le poste vacant depuis un an de chargée de mission accompagnement, transformé en poste de coordinateur du nouveau pôle « *vie associative et communication* », pôle que le directeur veut central dans la nouvelle stratégie. L'équipe Kaléidoscope ne comprend plus que deux salariés alors que le pôle « *vie associative et communication* », installé dans l'ancien bureau de l'équipe Kaléidoscope, regroupe quatre équipiers. Le départ de cette salariée, en conflit ouvert avec la direction crée un soulagement chez le directeur. Dorénavant annonce-t-il " *le vendredi c'est chouquette !* " Plusieurs vendredis de suite, il apportera des chouquettes. Le premier vendredi, il insistera pour que toute l'équipe vienne prendre un café chouquettes dans la salle de réunion. Le vendredi d'après, personne ne se rendant dans la salle de réunion, il fera le tour des bureaux pour proposer des chouquettes. Une salariée refusera, disant qu'elle n'a pas faim. Il prendra alors lui-même une chouquette et la mettra devant la bouche de la salariée en disant " *Prends cette chouquette, c'est ta chouquette d'anniversaire !* " Les vendredi chouquettes disparaîtront aussi vite qu'ils ont commencé. Malgré le rétrécissement du " *noyau dur* ", la tension ne faiblit pas. A cette période, l'équipe originelle commence à se voir régulièrement en dehors des bureaux, à l'occasion du passage en France de la première salariée

partie, comme si le " *noyau dur* " se maintenait en dehors de l'organisation. Lors de ces repas entre équipiers et ex-équipiers, les discussions sont entièrement consacrées à l'organisation et à ses tensions. Incapable d'aborder un autre sujet, l'équipe continue d'être sidérée par une situation qu'elle ne parvient ni à circonscrire ni à évacuer, prise dans cette « nostalgie mélancolique ».

Notre analyse du vécu de crise met en évidence le fonctionnement en miroir des scènes qui opposent l'équipe et la direction. L'intrusion du contexte fait irruption au sein d'un collectif jusque-là protégé de l'extérieur. Dans le système précédent, si l'équipe mène l'activité, le directeur gère discrètement et personnellement les questions économiques. Ce fonctionnement permet de développer un groupe innovant, centré sur la tâche car n'ayant pas à s'adapter aux aléas du contexte. L'appartenance des membres de l'équipe à ce groupe est d'autant plus vivace qu'il narcissise ses parties prenantes. Avec le changement de direction, la question financière est sortie de l'ombre, le groupe ne peut plus être centré uniquement sur la tâche. Injonction lui est faite d'adapter son activité à un contexte menaçant, sans cesse mouvant ; ce qui signifie de prendre d'abord le contexte en considération pour penser ensuite l'activité. Une équipe sidérée par cet inversement conséquent de l'ordre de son monde fait face à un directeur effrayé par une menace imminente qui conflictualise ses imaginaires. Le recours à des solutions différentes pour répondre à la situation dévoile que « l'unité était érigée sur des contradictions occultées » (Barus-Michel et al., 1996, p. 211). L'organisation, reposant auparavant sur un binôme équipe charismatique et direction technocrate, est déséquilibrée par la montée en puissance, voire en toute puissance substitutive du pouvoir gestionnaire par le biais, entre autres, de la promotion des fonctions dites supports auparavant peu valorisées. Les positions de chacun se rigidifient face à des systèmes de représentation qui « se montrent déficients à intégrer des réalités qui se présentent à eux sous une autre logique » (Barus-Michel et al., 1996, p. 209). La confrontation se durcit face à l'incompréhension des réactions de la partie devenue adverse. « Plus la situation se dégrade, plus les groupes se crispent sur leur système dont ils renforcent la clôture » (Barus-Michel et al., 1996, p. 210).

L'effroi du directeur face à la chute de l'association fait ressortir des éléments intériorisés du logos gestionnaire, en particulier le recours à la rigueur émotionnelle et technique pour parer à la panique mortifère créée par la situation. Cet inversement de place de la mission et de l'économie renvoie au mythe fondateur de l'association, fondée sur la pratique de l'évaluation. Or l'évaluation est une notion ambivalente puisqu'elle est à la fois contrôle et apprentissage. Cette ambivalence est constitutive de ce réseau d'amélioration des pratiques,

positionné officiellement comme développeur de la réflexivité des organisations mais qui cherche au moins autant à renforcer l'attractivité financière du secteur en normalisant les pratiques, de façon isotonique. Dans ce climat conflictuel, le mandat donné à des intervenants externes pour traiter de l'ambiance de travail présente pour intérêt principal de reconnaître la violence qui traverse le C2A, source de souffrance pour l'équipe comme pour la direction. Nous montrons que cette intervention renvoie à la modalité de traitement des situations du C2A, en n'envisageant les tensions et les affrontements que sur un plan fonctionnel alors même que le vécu de crise valide le diagnostic d'une modernisation en cours et d'une dimension institutionnelle de ces mutations.

Deux interrogations demeurent à l'issue de cette analyse du « vécu collectif de crise ». Si le C2A vit cette crise à la manière d'autres organisations hors secteur associatif, la crise revêt-elle un caractère spécifique dans les organisations associatives ? Si d'autres organisations associatives parviennent à devenir mammoth, qu'est-ce qui fait barrage à cette modernisation au C2A ?

Cette modernisation gestionnaire du C2A est compliquée à mettre en place. Elle rencontre la résistance de l'équipe dont « l'imaginaire collectif » est attaqué par ces changements et résiste. Elle se heurte à la confusion identitaire du directeur et à l'opposition de l'équipe. Finalement la mise en place d'un fonctionnement gestionnaire relève principalement de l'impossible incarnation du pouvoir sous une autre forme cohérente s'instaure par la multiplication d'outils visant la maîtrise des angoisses de la direction. Si l'on peut vraiment identifier un système organisationnel coopératif avant l'arrivée de ce nouveau directeur, on ne peut que constater la violence engendrée par les tentatives d'instauration d'un système organisationnel gestionnaire. Celui-ci a besoin de s'implanter sur un « imaginaire collectif » qui lui permette d'activer un circuit alimenté d'interactions entre les acteurs, le groupe et l'organisation. Si ce système de type gestionnaire peine à se mettre en place aussi radicalement que souhaité, il parvient à s'instaurer progressivement et nous poursuivons l'analyse en considérant ce qui a rendu possible cette modernisation que ne dit jamais vraiment son nom. Sur quoi s'appuie-t-elle plus précisément comme contenu imaginaire identitaire dont nous suivons le tassement et comment s'opère alors le passage vers cette nouvelle structure modernisée ?

Chapitre 11 – Une modernisation implantée sur des auxiliaires équivoques.

Nous avons montré qu'un mouvement dit de « modernisation » a été engagé au C2A, ses dirigeants le faisant évoluer en modifiant des pratiques organisationnelles. Ces modifications, pensées comme des adaptations fonctionnelles au contexte, ont des répercussions imprévues sur les relations de travail entre salariés et dirigeants. Celles-ci se dégradent de façon inquiétante et les symptômes de crise se multiplient (Barus-Michel et al., 1996) (cf. chapitre 7). Ayant pour objectif de sécuriser économiquement l'association, la nouvelle direction contestée conduit sa modernisation, en faisant prévaloir la dimension économique sur les autres. Des outils de gestion plus rigoureux ont été déployés pour gagner en maîtrise et en efficacité et renforcer l'image d'une association professionnalisée auprès des bailleurs. Les activités ont été flexibilisées pour saisir les opportunités de croissance ; le « projet » (Boltanski, Chiapello, 1999) devenant l'unité d'organisation de l'association. Des échelons hiérarchiques sont longtemps annoncés puis instaurés, les salariés ne sont plus conviés au CA et les statuts sont modifiés afin d'attirer de nouveaux adhérents et de gagner en visibilité. Placée au centre des préoccupations, la performance relègue les fonctions liées à la mission sociale en arrière-plan. Elles perdent leur « hégémonie symbolique » (Uhalde, 2005) sur les personnels administratifs, devenus centraux et plus nombreux (Dujarrier, 2012).

Ces multiples évolutions font l'effet d'un changement brutal. Pourtant elles s'inscrivent dans une certaine continuité, trouvant appui sur des fonctionnements ou des représentations préexistants, qui soutiennent cette transformation. Nous présentons dans ce chapitre trois mécanismes auxiliaires ou connecteurs entre les deux types de fonctionnement organisationnel. Nous posons que le format projet, installé de façon centrale par le Cadre Logique, fait la liaison entre les deux ordres organisationnels, soutenant l'instauration d'une logique propre à ce que Boltanski et Chiapello identifie comme la « cité industrielle ». Nous montrons ensuite que le directeur, pris entre deux imaginaires, est un second élément connecteur. Nous abordons enfin le champ lexicologique du C2A, dont certaines notions centrales figurent aussi au vocabulaire de la « novlangue managériale » (Vandewelde-Rougale), occasionnant une confusion sémantique support à la transition d'une période à l'autre.

I – Le projet, vecteur du nouvel esprit du capitalisme dans l’associationisme.

L’analyse de la crise confirme une évolution du système organisationnel du C2A passant d’un schéma coopératif vers un système organisationnel gestionnaire et managérial. Sa mise en place est portée par le projet de modernisation de la nouvelle direction, soutenue implicitement par le conseil d’administration via sa décision de l’embaucher. L’amélioration de la gestion de l’association est envisagée comme « l’organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines » (Gaulejac, 2009, p. 67) et fait écho à la nécessaire professionnalisation des associations. Nous avons abordé précédemment l’implantation du format projet dans les demandes de financement et la place prépondérante dévolue progressivement au Cadre Logique dans les pratiques des professionnels des ONG. Nous observons dans la modernisation le renforcement du déploiement du format projet à l’ensemble de l’activité de l’organisation. Les dirigeants le promeuvent en tant qu’approche efficace pour faciliter la maîtrise, la rationalisation, la communication et le financement.

a- Un réseau préformaté pour développer une organisation réticulaire.

Le déficit apparent de gestion sous l’ancien régime est pensé comme source des difficultés économiques actuelles de l’association, qui pâtie de l’image d’un secteur d’amateurs au grand cœur. Rationaliser l’activité et structurer le discours sont les réponses évidentes, réflexes, aux inquiétudes concernant la pérennisation de l’organisation. La gestion managériale s’implante et se caractérise principalement par « le primat des objectifs financiers, la production de l’adhésion » et « la mobilisation psychique » (Gaulejac, 2009, p. 113). Elle s’appuie sur le management, « technologie politique au sens de Foucaud » soit un « ensemble de micro-dispositifs qui n’apparaissent pas comme le fruit d’une conception centralisée, d’un système de domination préétabli, mais comme un ensemble disparate de technologies, de règlements, de procédures, d’aménagements et de discours qui émergent à un moment historique donné » (Gaulejac, 2009, p. 112). Cette orientation vers la gestion managériale de l’association se construit par l’agrégation d’« éléments porteurs d’une conception similaire de l’ordre social » (Gaulejac, 2009, p. 112). Au sein du C2A, aucune instance n’exige spécifiquement la mise en

place d'une gestion plus rigoureuse. Le déploiement des logiques gestionnaires néolibérales s'impose comme une réponse, principalement parce qu'il correspond aux représentations dominantes de l'époque. La « particularité de la gestion » réside « dans le fait qu'il ne s'agit pas de poursuivre une finalité choisie par des individus, ni une finalité négociée à l'intérieur d'une collectivité, mais une finalité imposée de l'extérieur » (Gaulejac, 2009, p. 67). Les évolutions des pratiques de gestion du C2A sont des décisions prises par le directeur qui les jugent nécessaires, pour anticiper une défection des bailleurs et des adhérents. Il n'y a pas de fond d'investissement souhaitant un profit à court terme et obligeant à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Cette obligation de prouver une efficacité du C2A par une visibilité renforcée est intériorisée par la direction comme condition de survie de l'association et en cela lui impose des évolutions de travail. Il s'opère un glissement de la prééminence décisionnelle de l'administratif sur l'opérationnel au nom justement de la survie principalement financière de l'opérationnel.

Les modifications apportées à l'organisation du travail correspondent ainsi aux représentations courantes de la modernisation de l'activité. Dans un souci de réponse au plus près des contraintes et des opportunités d'un environnement scruté en permanence, l'organisation moderne doit se transformer pour correspondre à un « modèle polycentré et réticulaire » (Gaulejac, 2009, p. 113), qui trouvera à s'ancrer au C2A dans l'affirmation progressive d'une identité de réseau qu'elle peine jusque-là à définir. Cette nature confuse de réseau permettra de déployer une organisation réticulaire, à laquelle vont être adossées une évolution de l'activité en mode « tout projet », une évolution de l'organisation des équipes (modification des rôles et de l'organigramme), une évolution de la répartition dans l'espace (réattribution des bureaux) et une évolution de la mission (modification des statuts et de la mission de l'association), toujours justifiées par une nécessaire adaptation à un environnement agressif.

b- Une logique de subvention préparatoire à l'avènement de la cité par projet.

Ce souci d'adaptation permanente conduit à développer une « cité par projets ». Selon la définition de Boltanski et Chiapello, une « cité » se décline en lien avec une « logique de justification » mobilisable dans certaines situations pour asseoir les prétentions des uns et des autres. « Calquée sur une dénomination fréquente dans la littérature de management »,

l'organisation par projets évoque une « entreprise dont la structure est faite d'une multitude de projets associant des personnes variées dont certaines participent à plusieurs projets » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 172).

L'évolution du C2A vers la « cité par projets » repose sur la transformation de l'ensemble des activités de l'organisation en projet. L'activité du C2A est ainsi réorganisée sous la forme d'une longue liste de projets, dirigé chacun par un chef et devant présenter des objectifs à atteindre. Aucune activité n'échappe dorénavant au mode projet, dont la logique est puissamment implantée dans les méthodes des équipes du fait de sa mise en œuvre dans l'obtention des fonds en lien avec le Cadre Logique. D'ailleurs, le projet Kaléidoscope, qui nécessitait un financement ad hoc, dissocié de celui que le C2A obtient pour son financement triennal, a été monté sous le format d'un projet spécifique. C'est en invoquant l'intérêt de ce type de montage pour améliorer la stabilité financière de l'association que le directeur justifiera le passage en mode « tout projet ». Paradoxalement, le projet Kaléidoscope, qui traduit en pratique « l'imaginaire collectif » coopératif de l'équipe, est aussi celui qui sert de modèle et de justification à une flexibilisation des activités, afin que sous forme de projets, elles soient plus facilement adaptables et donc finançables.

Ces projets sont placés sous la responsabilité d'un chef de projet et mis en œuvre par des équipes qui appartiennent à différents services de l'association. Chaque membre de l'équipe est tour à tour chef d'équipe et exécutant dans des équipes à géométrie variable selon les projets. Ceux-ci ne sont pas définis par une taille particulière, ils ont valeur en soi, parce qu'ils sont projets, indépendamment de l'activité qu'ils nécessitent, de leur volume ou nature. La distinction entre programme, projet et activité n'a plus cours puisqu'il y a déconnection entre la charge de travail qu'ils représentent et le format. Ce qui prime et conditionne la survie du projet est la possibilité de le faire financer. L'intérêt du mode projet dans un système réticulaire est, selon Boltanski et Chiapello, que « sur le tissu sans couture du réseau, les projets dessinent en effet une multitude de mini-espaces de calcul, à l'intérieur desquels des ordres peuvent être engendrés et justifiés » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 173). « La notion de projet, (...), peut donc être comprise comme une formation de compromis entre des exigences qui se présentent à priori comme antagonistes : celles découlant de la représentation en réseau et celles inhérentes au dessein de se doter d'une forme permettant de porter des jugements et de générer des ordres justifiés » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 173).

Le concept de « cité », défini par Boltanski et Chiapello, vise à modéliser « des logiques de justification » à l'œuvre dans une société donnée, le partage d'une légitimité attribuée à certains principes de grandeur déterminant un type de fonctionnement social. Chaque logique

détermine une cité qui comporte un « principe supérieur commun », celui qui fait sens pour l'ensemble des acteurs et donne un « statut de grand » à certains d'entre eux. Boltanski et Chiapello identifie six cités auxquelles, dans l'ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, s'ajoute la « cité par projet ». Dans cette dernière, « l'équivalent général, ce à quoi se mesure la grandeur des personnes et des choses, est l'activité » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 178). Le grand de la cité par projet est celui qui est actif. La réunion instaurée hebdomadairement au C2A se comprend alors comme un lieu de justification, au sein duquel chacun doit montrer qu'il est actif et continuera de l'être. « L'activité, dans la cité par projet, surmonte les oppositions du travail et du non-travail, du stable et de l'instable, du salariat et du non-salariat, de l'intéressement et du bénévolat, de ce qui est évaluable en termes de productivité et de ce qui, n'étant pas mesurable, échappe à toute évaluation comptable » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 178). Cette notion s'adapte particulièrement au secteur associatif, dans lequel la distinction entre travail salarié et travail bénévole est floue. Le décalage toutefois réside dans le fait que « ce qui importe, c'est de développer de l'activité, c'est-à-dire de n'être jamais à cours de projet, à cours d'idée, d'avoir toujours quelque chose en vue, en préparation, avec d'autres personnes que la volonté de faire quelque chose conduit à rencontrer » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 180). Ainsi on comprend que « l'activité par excellence consiste à s'insérer dans des réseaux et à les explorer, pour rompre son isolement et avoir des chances de rencontrer des personnes ou de frayer avec des choses dont le rapprochement est susceptible d'engendrer un projet » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 180). L'activité est principalement celle qui permet de faire du lien avec d'autres. Le contenu de l'activité n'est pas l'important. Si l'on prend l'exemple de la formation, ce qui est valorisé c'est le nombre de participants à cette formation et les éléments issus de cette formation qui pourront être diffusés. L'ambition de la formation est moins que les participants soient formés que le fait qu'elle génère d'autres projets. Les formations au C2A n'auront lieu dorénavant que si un nombre minimum de participants est inscrit, alors que jusque-là, les formations étaient organisées selon l'actualité du secteur et les avancées du C2A sur le sujet. Cette cité permet de répondre à l'inquiétude de finitude de l'association par l'ambition d'une multiplication des projets et du développement du réseau. Dans ce type de cité, le grand est celui qui déploie une activité de médiateur, c'est-à-dire qui maîtrise « l'art de tisser et d'utiliser les liens les plus divers et les plus lointains » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 190). Cette cité emploie un terme qui a déjà cours au C2A puisque celui-ci se veut un tiers médiateur exigeant. Le tiers est un terme équivoque, comme celui de réseau, désignant pour l'équipe la médiation entre l'organisation membre et son projet quand elle est entendue par le directeur comme la capacité à frayer parmi les acteurs du secteur pour dénicher de nouvelles

collaborations. Cette activité de médiation « se trouve autonomisée, détachée d'autres formes d'activités qui jusque-là la recouvraient, identifiée et valorisée pour elle-même » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 176). Au sein du C2A, un pôle spécifique est créé pour animer la vie associative et faire vivre le réseau. Ce pôle devient rapidement le plus important en nombre de personnes qui lui est rattaché, et symboliquement il est installé dans le grand bureau occupé jusqu'alors par l'équipe Kaléidoscope. Le directeur dirige lui-même un nouveau projet " *la journée du réseau* ", objet d'un investissement financier conséquent et sur lequel, en plus du pôle « vie associative et communication », l'ensemble de l'équipe doit s'impliquer.

Toute activité, parce qu'elle est dynamique, doit générer des produits finis. Une newsletter mensuelle et un flash info hebdomadaire sont développés, que l'ensemble de l'équipe doit alimenter en articles. Les activités de communication et de renforcement du réseau sont non seulement devenues des activités centrales du C2A avec un pôle dédié, mais chaque salarié doit y contribuer sur une part non négligeable de son temps. On retrouve ici l'inversement de la valorisation des fonctions internes au C2A décrit entre autres par Dujarrier et Uhalde. Ce dernier énonce d'ailleurs que la modernisation comporte des « changements organisationnels, gestionnaires et techniques » engendrant un mouvement gestionnaire permanent, lui-même « ayant pour caractéristiques principales la directivité, les contradictions internes et les dyschronies des changements » provoquant un « désordre social durable » (Uhalde, 2005).

c- La « cité industrielle », soutien à la mise à l'épreuve de la « cité par projet ».

L'instauration de la « cité par projet » au sein du C2A se fait effectivement en instaurant des contradictions durables avec les modalités qui lui préexistent. Elle connaît des « épreuves » selon le vocabulaire de Boltanski et de Chiapello. L'épreuve est le moment où ces prétentions entrent en concurrence et se « mesurent » les unes aux autres, les différents acteurs n'étant pas d'accord sur qui est « grand » et qui est « petit » en fonction de ce principe. L'épreuve met en évidence que les acteurs ont des opinions divergentes sur la cité pertinente pour dénouer le conflit et tenter d'arriver à un accord.

Au sein du C2A, les tensions liées à la mise en œuvre de la cité par projet interrogent les cités de référence pour faire face à l'épreuve. L'histoire du C2A permet de penser que celui-ci est pris entre des « justifications » liées à différentes « cités » : principalement celles relatives

à la « cité civique » et à la « cité industrielle », se confrontant à cette troisième cité qu'est la « cité par projet ». Dans la « cité civique », le grand est « le représentant d'un collectif dont il exprime la volonté générale » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 65). Les prétentions se justifient en invoquant un mandat, qui fait que l'on ne parle pas pour soi mais pour une collectivité tout entière. La cité civique fait reposer la paix sociale et le bien commun sur l'autorité d'un « souverain désincarné ». La souveraineté est réalisée par la convergence des volontés humaines (des citoyens) : la volonté générale qui « ne regarde qu'à l'intérêt commun ». Chaque membre de la cité possède « trois volontés différentes » : « la volonté propre de l'individu » qui tend à son avantage particulier ; « la volonté commune des magistrats » qui se rapporte uniquement à l'avantage du prince et « la volonté souveraine » qui est générale tant par l'Etat considéré comme le tout, que par rapport au gouvernement considéré comme une partie du tout. La grandeur se représente sous la forme d'une qualité de la conscience qui lui permet d'arbitrer entre ces trois volontés. Ce sont les personnes collectives qui accèdent aux états de grandeurs. Dans la « cité civique », l'aspiration aux droits civiques et à la participation est représentée par la figure harmonieuse de la république démocratique ; le « grand » est ce qui est réglementaire et représentatif. Le renoncement au particulier permet de se rassembler pour une action collective. Cette cité est mise en échec par la division, l'isolement et l'individualisme. Les éléments de justification de cette cité correspondent en grande partie à ceux qui constituent les références de « l'imaginaire collectif » de l'équipe avant la crise et l'épreuve.

Si la « cité civique » correspond aux dimensions collectives et coopératives caractéristiques du phénomène associatif, des éléments de la « cité industrielle » sont aussi remarquables au C2A. La « cité industrielle » est un monde où les objets techniques et les méthodes scientifiques trouvent une place centrale (à l'image du Cadre Logique) et dont le principe supérieur commun est l'efficacité et la performance dans l'organisation. Ce monde mobilise des références « à des outils, des méthodes, des mesures ou des procédures, à invoquer des ingénieurs et des spécialistes et faire figurer parmi les actions dignes d'être accomplies, celles consistant à contrôler ou à ordonnancer » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 178). Ainsi, l'état de « grand » y est caractérisé par ce qui est performant, fiable et opérationnel. Est « petit » ce qui est inefficace, aléatoire et inactif. Les professionnels sont les acteurs centraux de ce monde qui investit sur le progrès de l'organisation. Dans cette « cité », la mesure vise la maîtrise du système. Le C2A, dans sa visée de développer les pratiques et la culture de l'évaluation dans le secteur de la coopération internationale, s'inscrit dans cette recherche d'efficacité du développement et dans la diffusion de méthodes et techniques pour y parvenir, recommandant le recours à des experts pour mener les études et évaluations qu'elles encouragent aussi

financièrement. Ces deux cités, civique et industrielle, coexistent donc au sein du C2A, leurs intrications étant à l'origine de la création de l'organisation. La technicisation du secteur, correspondant à une aspiration à plus d'efficacité et de reconnaissance au service de la cause collective, s'est faite rapidement. Elle pose des questions de vigilance concernant la bureaucratisation des associations et un risque de systématisation de l'action, donc de sa déshumanisation. Cependant ces interrogations sont contrebalancées par la crainte de nuire et une volonté de ne pas agir trop impulsivement. Les procédures et autres instrumentations font réassurance.

La mise en œuvre de la « cité par projets » vient perturber cette cohabitation entre les deux cités déjà en place. Elle est vécue comme une annulation de la « cité civique » par le détournement de la cause, à laquelle la « cité industrielle » restait assujettie. Quatre processus, aussi décrits par Marie-Anne Dujarrier dans l'ouvrage *Le Travail désincarné* au sujet du travail des planneurs, se dégagent au moment du passage des unes à l'autre : « le renversement des moyens en fin », « la rigidité des plans face au réel », « la confrontation des rythmes différents » et « une confiance empêchée ». Cependant la « cité par projet » crée un malaise sous-jacent et persistant, difficile à nommer car « en décrivant tout accomplissement avec une grammaire nominale qui est la grammaire du projet, on efface les différences entre un projet capitaliste et une réalisation banale » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 181). Le glissement de la « cité industrielle » à la « cité par projet » semble être un continuum, le projet étant un cadre méthodologique déjà présent dans la « cité industrielle ». Le passage de l'un à l'autre demande en réalité un bouleversement que rien ne laisse présager, tant la « cité par projet » se veut facilitatrice au service du déploiement de l'activité, alors qu'en réalité, au moyen de la gestion managériale, sa finalité n'est pas l'activité en elle-même mais sa croissance, sa démultiplication.

II – Le dirigeant, figure mutante du pouvoir.

La transition de l'une vers l'autre de ces cités demande une mutation insoupçonnée, à laquelle l'organisation n'a pas été préparée. Au C2A, cette transition se fait par à coup, dans un enchaînement d'évènements brutaux. Tous les protagonistes s'accordent pour relier le déclenchement de cette période critique à l'arrivée du nouveau directeur, octroyant unanimement une centralité à cette figure dans le processus critique. Maltraité par l'équipe selon les consultants internes qui insiste sur sa position de bouc-émissaire, il incarne la conduite

du changement dans l'association. Il est associé à la violence qu'elle engendre, souvent tenu pour responsable par ses collègues d'évolutions ou de méthodes incompréhensibles aux intentions douteuses. Dans cette période critique apparaît la figure d'un directeur mutant, pris en étau entre une identité de professionnel partageant l'imaginaire collectif et coopératif de l'équipe et une injonction à moderniser l'organisation que lui impose l'angoisse générée par la crainte de sa fragilité économique. Cette figure opère comme un trait d'union entre les deux régimes de l'association, dont il peine à mener les réformes.

a- La démesure du pouvoir gestionnaire en l'absence de contrepartie charismatique.

Notre exploration de la typologie des salariés associatifs (chapitre 4) met en exergue que la figure d'un gestionnaire n'est pas celle imaginativement attendue à la tête d'une organisation associative, traditionnellement dirigée par une figure charismatique. Ce dernier, énonçant un nouvel ordre, incarne le sens de l'action et assure sa visibilité, Cette figure trouve une complémentarité interdépendante avec un personnage plus technocrate qui assure la gestion de l'organisation. Instituant la vision du charismatique, il est chargé de formaliser le nouvel ordre ou la structure qui le fera naître. Ces deux types de pouvoir se combinent, le personnage charismatique étant secondé par un gestionnaire. La dualité de ce fonctionnement prend des allures de couple parental, parfois déséquilibré.

Cette convention d'une association dirigée par un leader charismatique s'appuie sur la constatation que tant qu'il est là, l'association semble se porter bien. Cette croyance ou représentation émane du fait que les tensions apparaissent dans le secteur associatif lorsque le fondateur disparaît. Dans toutes les situations que nous avons étudiées, les troubles naissent effectivement lorsque le pouvoir charismatique tend à s'affaiblir puis à disparaître (ou à la simple idée que ce type de pouvoir puisse disparaître). En toute logique, ces tensions sont alors associées à la succession de ces deux types de pouvoir ; ce qui fait paraître le pouvoir gestionnaire comme inapproprié ou incompatible pour ce type d'organisation.

Enriquez affirme que loin de s'opposer, les pouvoirs charismatique et technocratique, qu'il qualifie respectivement de tendances paranoïaques et pervers, « sont faits pour se succéder ». Selon l'auteur, « le pervers continue le travail du paranoïaque en l'instituant et en le normalisant ». (Enriquez, 1997, p. 125). Ces deux types de pouvoir, bien différents, se rejoignent autour d'une finalité identique, cherchant l'harmonie dans un social conflictuel. Dans

ce binôme, le technocrate est un responsable recevant sa légitimité d'un « ordre légal » : il peut exercer son pouvoir parce qu'il « a reçu délégation de pouvoir », pouvoir « rationnel, limité, impersonnel, formel et fonctionnel ». Ce dirigeant s'inscrit dans « la gestion du monde calme » avec pour visée une « vie quotidienne, (...) de la tranquillité, de la répétition, de l'égalité de tous devant son propre désir » : pouvoir serein, sans culpabilité, sans affectivité, dans l'évitement du conflit ouvert. Il travaille à « l'édification d'un système fondé sur les échanges » rationnels c'est-à-dire économiques, transformant ainsi les rapports humains en rapports d'objets. Le chef gestionnaire est « celui qui ne voit la situation qu'au travers des plans, des programmes, des indicateurs économiques qu'il a élaborés » (Enriquez, 1997, p. 126). Le monde doit être ce qu'il veut et pour cela, il se « situe sur le registre de la maîtrise totale ». Cette conception de pouvoirs qui se succèdent est renforcée par l'idée qu'en se structurant, les organisations associatives ont besoin d'un autre type de leader. « Historiquement, les leaders ont toujours été essentiels pour le recrutement, la mobilité, la formation mais également pour entretenir la fidélité à l'organisation. Aujourd'hui, la technicité et le niveau de spécialisation de l'action, associés pour certaines organisations à l'obligation de qualification des dirigeants, invitent les collectifs d'engagement à se rapprocher des normes de l'entreprise » (Lefevre & Ollitrault, 2007). Le recours à un gestionnaire se justifierait par l'entrée dans une nouvelle période, post-institutionnalisation.

Nous posons pourtant que ces deux types de pouvoirs n'ont pas vocation à se succéder mais à se compléter car ils s'équilibrent et se rassurent mutuellement. Ainsi, ce n'est pas le leader gestionnaire qui ne convient pas à l'organisation associative, c'est l'absence de son binôme charismatique qui le rend inadapté et génère des tensions. La disparition ou l'absence de la figure charismatique essentielle entraîne une montée en puissance parfois funeste, toujours perturbante, du contrôle technocratique. Le technocrate devient pervers parce qu'il se retrouve seul à diriger l'organisation et que son pouvoir n'est plus limité à la gestion de choses mais doit aussi prendre en charge le sens de l'action.

Alors qu'il tient son pouvoir de la loi qui le nomme, celle-ci ayant disparu, il pense posséder le savoir, un savoir « fondé sur la logique, l'expérimentation et la vérification scientifique ». Il assigne des places tout en donnant l'illusion d'une flexibilité permettant « l'action et le changement ». Il a aussi tendance à la concentration des savoirs : il se fonde sur le contrôle total de l'information. Il se met alors à défier le réel en n'acceptant « aucune référence à une loi existant en dehors de lui » puisqu'elle n'est plus là pour limiter sa puissance. Il est celui par lequel « le scandale arrive », ne reconnaissant pas d'autre loi que la sienne. Enriquez décrit un technocrate qui « se contentera d'un discours flou, creux, de bon sens »

(Enriquez, 1997, p. 127) sur le pourquoi : il délivre un discours général sur « la croissance économique et le progrès social » mais ne précise pas le comment, l'instrumentation, la technologie permettant la « ritualisation de toutes les conduites ». Cette volonté de transformer les conduites en rite va jusqu'à l'occultation du sens qu'elles peuvent comporter. Le pouvoir pervers paraît moins despotique que le pouvoir paranoïaque : il s'agit de démocratie mais « qui n'accepte pas la division ».

Cette description du pouvoir bureaucratique qui outrepassé ses prérogatives correspond à certaines caractéristiques de la nouvelle direction du C2A. Ce directeur a ainsi une tendance prononcée pour les prises de parole longues au sujet de l'association⁴⁰. Il fait évoluer le fonctionnement de l'association devenant l'unique courroie de transmission entre les membres du bureau, les administrateurs, les salariés et les financeurs. Il multiplie les procédures et les fonctions : l'équipe à l'origine organisée de façon horizontale (en râteau) est dorénavant répartie par pôle et son activité organisée en une multitude de projets, souvent en contradiction les uns avec les autres. Depuis son arrivée au poste de directeur, les scandales se multiplient : il a postulé comme directeur alors qu'il était président de l'association, il oblige l'équipe à employer des procédures financières qu'il affirme ne pas devoir suivre, il modifie la répartition des bureaux prétextant un souci d'égalité pour finalement s'octroyer le plus grand bureau. Il déploie des pratiques de management que nombre de salariés qualifie de harcèlement. Cependant lorsque on lui demande de dessiner, lors de l'entretien de récit de parcours de vie professionnelle, ce qu'est pour lui l'esprit de l'association C2A, au cœur de la période critique, il dessine des personnages heureux d'être en relation les uns avec les autres. Il semble dans une recherche de signes de plaisir, de joie : il apparaît dès qu'il entend des personnes rire dans un bureau ; preuve d'harmonie, de monde calme. Nous interprétons en ce sens le fait qu'au cours de l'analyse de son parcours de vie, lorsque nous lui faisons remarquer des moments de rupture, il voit lui de la continuité, du plein.

La figure charismatique est si répandue dans le monde associatif que les salariés attendent implicitement d'un dirigeant qu'il corresponde à ce type de leader. Or, avec la

⁴⁰ Voici un exemple : le défi de l'association est « (...) d'arriver à concilier cette dimension centre de ressources où on viendra prendre du service, du renseignement, mais aussi du collectif, du collectif organisé, où les moments de vie associative, les moments de rencontre seront développés, seront animés, seront conviviaux mais professionnels, attractifs, l'idée de développer un réseau attractif, aussi où on a envie d'aller parce que non seulement on va s'y renforcer mais aussi parce qu'on va y rencontrer des gens qu'on a plaisir à revoir, avec qui on a plaisir à échanger des préoccupations, des problématiques, qui vont nous aider, qu'on va pouvoir réinvestir dans notre organisation, je trouve que c'est un beau projet et je pense aussi qu'il y a, il suffit pas que ce soit un beau projet, il faut aussi qu'il soit viable, il faut aussi l'imposer dans le paysage, il faut aussi le renforcer, institutionnellement et économiquement (...) »

disparition ou simplement la crainte de la disparition de celui qui assurait l'attrait de la cause, l'aspect économique de l'activité devient la préoccupation centrale : le technocrate, resté seul, pense maîtrise de l'organisation, en la plaçant sous l'égide de l'efficacité et de la rigueur. Lorsque l'inquiétude grandit concernant la survie de l'association, la gestion prend le dessus et le fondateur charismatique, s'il est encore sur la scène, devient encombrant. Dans une volonté de maîtrise, de rationalisation du discours, le leader charismatique est difficile à contrôler. La stratégie consiste à essayer de le contenir, ce qui revient parfois à l'écarter des lieux de décision, à réduire son champ d'action. Au C2A, nous avons montré qu'il n'y a pas de leader charismatique, mais un créateur initial. C'est au sein de l'équipe que se trouve un groupe innovant de salariés, faisant évoluer l'activité de l'association, lui donnant un sens et une visibilité forte. Ce groupe innovant a endossé les fonctions dévolues au leader charismatique. Cela crée des tensions avec le pouvoir technocrate qui peut se mettre au service d'un leader, mais pas, pour reprendre la dialectique hégélienne, au service d'un groupe du pôle dominé. L'équipe, en tant que leader charismatique, est ainsi mise progressivement sous contrôle puis à l'écart des décisions stratégiques.

b- " Sauver la boutique " .

Nous avons montré au chapitre 10 la place centrale de l'inquiétude financière dans la décision de moderniser l'association, toujours en lien avec un affaiblissement du pouvoir charismatique. Pour comprendre les mécanismes que génère l'angoisse dans la conduite du dirigeant lorsqu'il prend conscience de la fragilité économique de l'organisation dont il a la charge, nous reprenons le témoignage de la directrice d'ONG déjà citée. Son récit nous amène à identifier l'évolution des représentations dévolues à une direction. Au cours d'une discussion avec un représentant de l'organisation financeuse principale de son organisation, celui-ci lui confie que son ONG ne correspond pas au type d'organisations vers lequel son soutien financier va se diriger, que le soutien qu'elle reçoit est une exception. Dorénavant, le soutien ira plutôt à des organisations de plus grandes envergures. *" D'un seul coup, ça m'a vraiment installée dans le rôle de directrice. C'est-à-dire qu'avant j'étais toujours un peu à la frontière entre chef de projet, directrice, j'avais pris en charge des fonctions de direction sur des aspects administrations, finances, un peu RH, mais sur tout ce qui était plus du rôle de dirigeant sur les évolutions de la structure, je ne m'étais pas... parce que comme mes directrices n'avaient jamais été dans ce rôle-là, moi je n'avais pas encore intégré ce rôle. Et ce type de point*

déclencheur, c'est ma responsabilité officiellement en tant que directrice de en fait d'essayer entre guillemet de sauver la boutique ". A travers la parole de cette directrice se dessine un rôle de directeur qui n'est finalement pas de traiter des " aspects administration, finance, un peu RH ". Le directeur doit travailler " aux évolutions de la structure ". Cette directrice pense que c'est la nature de la responsabilité de son rôle, comme si jusque-là elle avait effleuré la fonction mais n'en avait pas pris la mesure. C'est face à l'imminence du danger qu'elle saisit l'ampleur de sa fonction, une fonction qu'elle estime vitale pour l'organisation. Son rôle dorénavant se centre sur la viabilité financière de l'organisation. Elle doit trouver comment faire vivre matériellement l'organisation. En réalité, la suite du récit de la directrice montre que les fondatrices prenaient en charge cet aspect, en faisant varier leur salaire par exemple pour financer les activités. Elles géraient la pérennité de l'activité, en manœuvrant des leviers discrets, sans les faire apparaître, sans nécessairement partager cet aspect de leur fonction avec les autres membres de l'organisation. Cette fonction, gérée à discrétion donc, surgit avec leur départ, créant un malentendu. Son apparente absence laisse croire qu'elle n'était pas prise en charge auparavant alors qu'elle l'était, invisibilisée, informalisée donc non transmise ou partagée. L'impression de la directrice est que " cette responsabilité ultime " lui revient, comme une charge nouvelle par rapport à la fonction incarnée par les fondatrices. Elle apparaît face à un danger auquel la directrice n'a pas été préparée. Cette non-transmission renvoie à la figure du leader charismatique dont Barus-Michel identifie que même « les meilleurs ne semblent pas prévoir que l'organisation leur survive et laissent désarmés ceux qui ont cru en eux » (Barus-Michel, 1991, p. 306).

L'angoisse de mort donne un caractère d'urgence à la préoccupation économique. " *Je m'étais enfermée dans ce côté survivre survivre survivre, accéder aux fonds, et d'ailleurs (...) à un moment (...) ma présidente m'a regardé et elle m'a dit « on sent que ça t'angoisse cette question » et là je me suis rendue compte que ça me bouffait de l'intérieur, de me dire si ça se trouve dans un an, on pourra plus postuler à des appels d'offre et du coup il va falloir que je licencie mon personnel. C'est ça qui m'angoisse, c'est de licencier mon personnel et lâcher nos partenaires. Même si ce sont des structures qui sont solides, qui ont d'autres partenaires, me dire qu'on ne pourra plus les soutenir de telle ou telle manière, c'est très angoissant "*. Elle se projette dans un scénario à un an, scénario où elle devra mettre fin aux contrats de travail et aux partenariats engagés. En tant que dirigeante, elle est effrayée que la structure périsse et qu'elle périsse sous sa responsabilité. Dans une autre ONG, un administrateur justifiera son refus de devenir président en disant " *je ne veux pas être celui par qui l'association périt "*. L'angoisse s'incarne pour cette directrice dans l'annonce qu'elle devra faire aux personnes et aux

organisations de la fin de la collaboration. " *Je n'avais pas verbalisé, parce que je ne veux pas créer de l'angoisse à mon équipe, je ne veux pas communiquer cette angoisse, ou créer ce stress à l'équipe. Donc moi je ne peux pas afficher devant les membres de mon équipe que si ça se trouve dans deux ans, on a mis la clé sous la porte. Je trouve que c'est terrible en tant que manager de communiquer ce message à l'équipe. Du coup c'est jamais jamais verbalisé. Là (...), ça a été verbalisé, je ne me souviens plus qu'est ce qui a fait que je l'ai verbalisé. Je ne me souviens plus des paroles exactes mais j'ai dit à un moment « rendez-vous compte qu'il y a un réel danger et que si, enfin je ne sais plus exactement ce que j'ai dit mais je l'ai verbalisé pour la première fois »*. La directrice évoque une scène qui se déroule au cours d'un séminaire stratégique rassemblant salariés et administrateurs. Elle est prise dans une tension entre ne pas communiquer son angoisse à l'équipe et lui faire prendre conscience de la gravité de la situation. L'angoisse que décrit cette directrice est aussi liée au fait qu'elle doit prendre sur elle pour ne pas propager son sentiment de panique. En filagramme de ce témoignage, nous revient le discours du directeur du C2A à l'équipe répétant que " *nous sommes tous conscients* " mais que " *l'équipe refuse* ", tentative de partager calmement sa forte inquiétude. Dans cette représentation, un directeur doit garder son sang-froid, conserver la maîtrise de lui-même pour diriger les opérations de sauvetage. Il ne doit pas montrer qu'il a peur, qu'il est inquiet, qu'il traverse une sorte d'effroi tout en arrivant à transmettre à l'équipe le danger qui se profile, dans une analogie avec le rôle d'un capitaine de navire en situation de naufrage. Le dirigeant doit agir dans une forme d'auto-contrôle de son effroi (de son angoisse) pour ne pas le communiquer à ses équipes.

La maîtrise rigoureuse de l'affectivité rejoint une caractéristique du logos gestionnaire, la maîtrise de soi. Celle-ci est décrite par Elias dans la description de la transformation des conduites de la noblesse, lorsque cette catégorie sociale passe de noblesse guerrière à noblesse de cour. Dans la société de cour analysée par Elias se développent des mécanismes d'auto-contraintes que l'on retrouve dans le logos gestionnaire et qui se mêlent à la « rationalité mercantile des citadins » c'est-à-dire des bourgeois. Elias décrit ainsi un « comportement d'auto-contrôle » qui se caractérise par deux dimensions. L'une d'elle correspond à une « auto-surveillance » de soi et une observation méticuleuse des autres. L'habitude est prise d'examiner la chaîne de motivation et d'interdépendance des actes. L'autre dimension est celle de la rationalisation, à travers le renforcement de la domestication émotionnelle, la modération et la retenue dans le comportement du fait de l'habitude prise de tenir compte du prolongement des actes posés. « Le contrôle sur la production provient d'abord d'un contrôle de soi » (Boussard, 2008, p. 68).

Ce parallélisme est explicité par Weber dans son ouvrage *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* qui met en avant la notion de « beruf » comme principe d'émergence du capitalisme. Ce terme signifie à la fois vocation et métier. Pour les protestants, dans le rapport direct établi entre le croyant et son Dieu, il n'y a pas d'intermédiaire ou de hiérarchie entre les croyants, chacun devant agir en son âme et conscience, sans espoir de salut autre que celui octroyé par Dieu et par ses actes. Le « beruf » est la traduction dans le pragmatisme quotidien du fait d'estimer l'accomplissement du devoir à l'intérieur des professions séculières comme le contenu le plus élevé que peut revêtir dans l'absolu l'activité morale de l'individu. La vie ascétique, telle que les protestants la mettent en œuvre par le travail, les engage à un « labeur méthodique », décorrélé de leur intérêt, de leurs émotions, au service de leur salut et d'un salut collectif. Celui-ci est la finalité de l'existence, il est déjà établi et se traduit par la grâce dont fait preuve le croyant au quotidien. Ainsi son comportement ne lui fait pas gagner sa place au paradis, à l'instar du chrétien, mais fait la preuve qu'il l'a déjà acquise. Douter de son salut est un interdit protestant. L'élus se doit donc de maintenir coûte que coûte son comportement en adéquation avec la grâce dont il est supposé être le dépositaire. La maîtrise de soi est finalement une marque du bon gestionnaire, du directeur accompli dans son rôle. L'absence de partage de doute n'est pas tant ce qui fait progresser l'organisation que la preuve de l'appartenance du dirigeant à la caste des décideurs.

c- La figure du « dirigeant mutant » et la défense par le contrôle.

Une figure de « dirigeant mutant » se dessine à travers ce nouveau directeur pris en étau entre « l'imaginaire collectif » qu'il a intériorisé et le rôle du directeur qu'il souhaite endosser. Dans la « cité par projet », le « grand » se révèle « adaptable, flexible, susceptible de basculer d'une situation à une autre très différente et de s'y ajuster, polyvalent. » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 183). « Il n'est pas seulement celui qui sait s'engager, mais aussi celui qui est capable d'engager les autres, de donner de l'implication, de rendre désirable le fait de le suivre, parce qu'il inspire confiance, qu'il est charismatique, que sa vision produit de l'enthousiasme, toutes qualités qui font de lui l'animateur d'une équipe qu'il ne dirige pas de façon autoritaire mais en se mettant à l'écoute des autres, avec tolérance, en reconnaissant et en respectant les différences. Ce n'est pas un chef (hiérarchique) mais un intégrateur, un facilitateur, donneur de souffle, fédérateur d'énergie, impulseur de vie, de sens et d'autonomie » (Boltanski & Chiapello, 1999,

p. 186). Ce rôle de leader est clairement celui recherché par le nouveau directeur. En amont de sa prise de poste, il invite chaque équipier à déjeuner pour créer du lien. Il multiplie les réunions d'équipe pour créer du commun, organise des formations collectives, instaure un Noël du C2A et des " *vendredi chouquettes* ". L'ensemble de ces rendez-vous, alliés à de nombreux temps de travail se voulant participatifs, rejoint un esprit start up, le start-upper (participant de start-up) illustrant « la figure héroïque et médiatique du (...) héros moderne, symbole à la fois de réussite professionnelle, financière et sociale, se croyant capable d'inventer de nouveaux modes de fonctionnement aux activités qu'il concurrence » (Buquet, Luca, & Bouilloud, 2017). Cette figure dans le secteur de la solidarité s'incarne dans celle des entrepreneurs sociaux qui « se veulent ancrés dans la réalité et dans la recherche d'efficacité, donc en dehors de toute idéologie. Dans leur discours volontariste, toute action est intrinsèquement bonne, et toute critique théorique considérée comme hors propos, reléguée au rang de charabia idéologique »⁴¹. Ils représentent le dirigeant à succès d'une organisation à vocation sociale moderne.

Le parcours du directeur est celui présenté dans cette recherche sous le nom de Léonard. Il a ainsi un début de parcours du type « salarié engagé », ceux qui ont d'abord vécus une expérience de terrain transformative avant d'intégrer un poste au siège d'une ONG. La récurrence de la référence à la validation collective laisse penser que le directeur est pris dans un imaginaire identique à celui de l'équipe. Cette importance de la validation par les pairs se révèle lors de notre entretien d'évaluation annuelle. Lorsque le sujet de la satisfaction de notre travail est mis en discussion, il dit " *tes collègues ont l'air contents* ". Nous interprétons cette phrase comme un refus de reconnaissance de sa part, alors qu'elle est à comprendre à l'aune du système d'appartenance institutionnelle coopératif, socle de son jugement, au sein duquel la parité prévaut.

Pour répondre à l'enjeu de modernisation, il faudrait que le directeur puisse se mettre volontairement dans une autre configuration, dans laquelle le chef s'affirme en tant que tel. Cependant il est encore dans une intériorité où le leader est celui reconnu par les pairs sans qu'il ait besoin de s'imposer. La reconnaissance par les pairs est celle qui compte, celle qu'il propose. Sa façon d'animer la vie de l'équipe se saisit sous un nouveau jour. Sous l'apparente prise de pouvoir dont il fait la preuve en imposant des évolutions organisationnelles, il y a en réalité une demande implicite de validation par l'équipe. Cette demande de reconnaissance est peu audible car maladroite, consistant à présenter de nouvelles évolutions, qui s'apparentent pour l'équipe

⁴¹ Sevilla, P., *Comprendre l'offensive des entrepreneurs sociaux*, Revue Ballast - avril 2016
https://www.revue-ballast.fr/associations-face-a-loffensive-des-entrepreneurs-sociaux/?is_wppwa=true&pdf=12752 - consulté le 17/11/2020

à une imposition et non à un dialogue. Cette impression trouve confirmation aux yeux de l'équipe dans le fait que lorsqu'elle réagit aux propositions du directeur, à l'issue des discussions, celui-ci souhaite qu'elle les valide dans leur forme initiale, sans que les éléments discutés ne soient pris en compte. Il ouvre un débat dont il ne veut pas qu'il modifie ses propositions. Il ne peut pour autant instaurer ses réformes sans en référer au préalable au collectif de salariés.

Le directeur se trouve écartelé entre ces deux identités. Le passage de l'imaginaire du « collectif » vers l'incarnation d'une fonction hiérarchique personnelle désirée n'est pas synchrone. Il ne suffit pas de vouloir incarner une direction au pouvoir descendant pour y parvenir. Ce décalage l'empêche d'investir symboliquement le pouvoir, qu'il exerce alors brutalement ; la dimension symbolique étant la codification de l'imaginaire, sa mise en forme. Cette division interne le porte dans une impossibilité d'incarner le pouvoir et l'amène à chercher de la réassurance dans la rationalité. Celle-ci rejoint l'idéologie gestionnaire implantée dans le secteur de la coopération via la généralisation de la gestion de projet. La gestion est ici employée en tant que « loi extérieure, objective, indiscutable » (Boussard, 2008). Elle est appliquée au nom de l'exigence de survie de l'organisation : la logique de marché crée une menace exogène et objective. L'organisation doit donc obéir à des contraintes, se soumettre à une logique vitale qui dépasse les individus, à laquelle ils ne peuvent se soustraire. L'ordre proposé par la rationalité du logos gestionnaire est forcément juste et s'impose. Ce n'est pas le directeur qui impose quelque chose, c'est un ordre qui ne vient pas de lui, mais de la réalité du contexte. Son pouvoir est finalement justifié par une injonction externe, celle du probable péril de l'organisation, qui rend impératif le déploiement de logique de gestion pour faire survivre l'organisation dans un contexte où seules les organisations les plus rationnelles et flexibles ont une chance de survie. Son rôle de chef est légitimité par cette nécessité extérieure et justifie qu'il soit moins coopératif, plus directif. " *D'ailleurs* ", énonce-t-il, " *les organisations dont les dirigeants ne sont pas gestionnaires sont mortes, elles ont toutes disparues* ".

Cette imposition d'un ordre externe dans l'organisation agit pour le directeur comme une défense, processus intrapsychique qui permet au dirigeant de se protéger de cette division interne, de cette tension entre un imaginaire d'une légitimité forcément collégiale et une fonction de direction descendante. Le recours à ce logos lui permet de sortir de la schizophrénie dans laquelle ces identités contradictoires le place. L'imaginaire du dirigeant gestionnaire permet ainsi de supplanter l'imaginaire de la légitimité collégiale pour investir symboliquement cette fonction de direction, lui donner un cadre, légitimer son autorité de dirigeant esseulé. Le dirigeant devient cette figure de celui qui sauve l'organisation de l'inconscience destructrice de

l'équipe. Ce rôle lui permet de supporter d'être le « mauvais objet » de l'équipe. Son discours à l'équipe le place ainsi en opposition vis-à-vis d'elle. Dans ce discours scandé par cette construction syntaxique " *nous sommes tous conscient que... mais l'équipe refuse...*", le collectif devient finalement un empêchement, voir un élément nocif pour l'organisation.

Les logiques de gestion font dans cette situation office de défense face à une identité mutante qui empêche d'investir symboliquement une fonction. Le logos gestionnaire est présent dans l'ensemble des procédures mises en œuvre, sous la forme du triptyque « maîtrise, performance, rationalité ». Ces procédures au service d'une « rigueur de gestion qui rassure » viennent faire réassurance face à la panique d'une situation qui semble hors de contrôle. Cette mise en place d'outils résonne avec les paroles d'un directeur des opérations d'une autre ONG qui explique que à son arrivée dans l'organisation, il avait " *besoin de (se) rassurer, de pouvoir comprendre ce qui se passait et du coup de mettre en place des procédures qui (lui) permettaient d'avoir de la visibilité, de contrôler les choses* " et aux propos de cette autre directrice d'association : " *Il s'agit à tout moment de pouvoir répondre à l'instant T de la question "où en est telle ou telle activité ?" d'où le suivi, l'évaluation, et d'être au courant et d'avoir des relations d'échange et de suivi avec toutes les activités* ". Les procédures visent à compenser l'angoisse face à ce qui est hors de contrôle, à la fois le déclin financier et la mise en œuvre des activités, elle-même souvent à l'initiative d'acteurs qui travaillent dans une relative autonomie.

Cet effroi face au risque de mort de l'organisation pousse le directeur du C2A à développer un système de contrôle, qui se retrouve dans toutes les procédures qu'il met en œuvre. Son autorité est rendue confuse par ces procédures car elles sont issues de différents types de management. Il instaure ainsi des modalités de travail issues d'organisation bureaucratique, coopérative et managériale, qui ont toutes pour point commun un objectif de contrôle : contrôle des corps par la réorganisation physique des bureaux proche du panoptique analysé par Foucault, contrôle du temps et des résultats dans une idée taylorienne de l'organisation du travail, contrôle des esprits enfin dans une injonction à l'engagement de type managérial. La multiplication des formes de contrôle est rendue d'autant plus confuse que le directeur ne peut s'émanciper de la validation collégiale de ses décisions, mettant ainsi à jour le décalage qu'il vit entre son imaginaire, proche de celui de l'équipe, et son désir de maîtrise des coûts et des activités. Cette question du contrôle, explique Boltanski et Chiapello, est centrale dans l'histoire des pratiques de management. Celle-ci est « très souvent liée à l'apparition de nouveaux problèmes de contrôle parfois suscités par l'émergence de nouveaux types d'acteurs dont la mise au travail exige un changement de méthode : on ne contrôle pas

des cadres comme on contrôle des ouvriers » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 134). Quelle que soit l'époque, « la question du contrôle est au centre » des préoccupations des managers et elle se pose donc avec d'autant plus d'acuité concernant des « équipes auto-organisées et travaillant en réseau sans unité de temps et de lieu. Il n'existe pas une infinité de solutions pour contrôler l'incontrôlable : la seule est que les personnes s'autocontrôlent – ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes –, et que les forces de contrôle qu'elles exercent soient cohérentes avec un projet général de l'entreprise » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 135). Aussi aux dispositifs de contrôle classiques, issus des modèles bureaucratiques et tayloriens, s'ajoutent des systèmes de contrôle développés dans les entreprises libérées. Le développement du contrôle de toutes les dimensions du sujet travaillant rejoint la volonté de maîtrise dont Castoriadis dit que « ce n'est pas seulement dans la production qu'elle doit se réaliser, mais aussi bien dans la consommation, et non seulement dans l'économie mais dans l'éducation, le droit, la vie politique etc. Ce serait une erreur – l'erreur marxiste – de voir ces extensions comme secondes relativement à la maîtrise de la production et de l'économie qui serait l'essentiel. C'est la même signification imaginaire qui s'empare des sphères sociales les unes après les autres » (Castoriadis, 1997, in Gaulejac, 2009, p. 79). Ce contrôle, multiforme et omniprésent, donne à l'équipe l'impression d'une activité empêchée voire d'une maltraitance volontaire par le directeur. Elle vit un rétrécissement permanent de sa marge d'autonomie, alors même que le directeur encourage la prise d'initiatives et de responsabilités des salariés. On retrouve ici une injonction paradoxale à déployer une autonomie totalement maîtrisée.

Cette injonction paradoxale est fortement ressentie par les salariés mais difficile à nommer clairement car elle prend la forme d'un discours employant les mêmes termes que les leurs, proposant la mise en débat des changements selon un principe de participation et de coopération qui semble partagé. Le directeur s'inscrit dans une apparente continuité de vision, de méthodes, de discours qui rend le décalage incompréhensible et met les équipes en résistance. Ainsi, ces équipes qui parlent d'être porteuses de changements dans leurs actions sont jugées résistantes au changement dans leur propre organisation face à des logiques managériales gestionnaires qui « consiste à mettre en acte un mouvement incessant d'exigences nouvelles, réglementations, procédures, ect. » dont les uns ne comprennent par l'intérêt et l'autre pas le tollé qu'ils soulèvent. « Ils s'épuisent alors à répondre aux exigences des directions – elles-mêmes pressurisées par les exigences d'intégration des nouvelles lois, et autres mises aux normes » (Gaillard & Pinel, 2011, p. 89) qu'elles pensent nécessaires. Chaque réunion, chaque échange met le directeur et l'équipe en opposition sur des sujets et des formes

qui semblent apparemment pourtant en accord. Cette montée en conflictualité laisse chaque partie prenante exsangue, sidérée par la violence ressentie mais dont la source reste insaisissable. Le directeur nous explique d'ailleurs " *Je ne m'attendais pas à faire l'objet d'une telle opposition de la part de certaines personnes. Non ça j'étais, d'une certaine façon, surpris de la façon dont ça bloquait de mon point de vue, dont le dialogue était difficile, dont on restait bloqué sur une opposition quasi systématique* ". L'impression de maltraitance s'incarne à travers un management qui aboutit à une dégradation de situation individuelle. Deux épisodes sont relatés ici, l'un concernant un recrutement et l'autre le départ forcé d'une salariée.

Un recrutement est organisé pour compenser la vacance laissée par le départ des deux salariés du Kaléidoscope, dont l'un a déjà été transformé en poste de coordination de la vie associative. Le directeur embauche une candidate, annonce son arrivée puis déclare sans autre explication qu'elle ne viendra pas. Le secteur étant petit, plusieurs membres de l'équipe sont informés que la nouvelle embauchée a été congédiée par le directeur le jour de sa prise de poste et non suite à un renoncement de son fait. Le directeur aurait embauché cette candidate, sans faire valider sa décision par le bureau. Au moment d'accomplir cette formalité, la présidente, ayant précédemment travaillé avec la personne recrutée, s'est opposée à son embauche.

La personne recrutée, ayant démissionné suite à la confirmation de son embauche au C2A, se retrouve sans poste et sans droit au chômage. L'équipe est scandalisée. Comment l'association, soi-disant un acteur du changement social, peut-elle précariser la situation de quelqu'un ? L'équipe demande à rencontrer le directeur et le bureau pour comprendre les motivations de ce veto mis sur l'embauche et surtout faire part de sa profonde désapprobation. Lors de la discussion entre salariés, préalable à la rencontre avec le directeur, un des salariés lit le texte du pasteur Niemöller « *Lorsqu'ils sont venus chercher...* » écrit en déportation durant la seconde guerre mondiale.

Quand les nazis sont venus chercher les communistes, je n'ai rien dit, je n'étais pas communiste.

Quand ils ont enfermé les sociaux-démocrates, je n'ai rien dit, je n'étais pas social-démocrate.

Quand ils sont venus chercher les syndicalistes, je n'ai rien dit, je n'étais pas syndicaliste.

Quand ils sont venus me chercher, il ne restait plus personne pour protester.

Suite à la lecture de ce texte, les salariés très émus, décident qu'un représentant du personnel parlera au nom de l'équipe à l'unanimité, une première depuis le début de la crise.

Une réunion se tient avec l'équipe et le directeur. Les salariés y expriment leur choc et l'importance à leurs yeux que l'association assume sa responsabilité dans cette situation. Le directeur de son côté reste loyal au bureau. Il conseille à l'équipe de ne pas se mêler de la situation car les avocats des deux parties sont en négociation et qu'une intervention de l'équipe pourrait être préjudiciable à la personne non recrutée. Deux membres du bureau viendront ensuite rencontrer l'équipe. Ils refusent d'exposer les raisons de leur décision mais affirment être convaincus que l'embauche de cette personne aurait été préjudiciable à l'organisation, fragilisée par la conflictualité interne. La discussion s'arrête là. Une autre personne est recrutée sur le poste et intègre l'équipe de Kaléidoscope. Son profil de ce second choix est en proximité de celui du " *noyau dur* ".

A la même époque, le directeur indique que le contrat d'une salariée en télétravail n'est pas renouvelé, le C2A ayant dorénavant besoin, un an après avoir accepté le télétravail, d'une personne à Paris pour occuper ce poste. Cette salariée, une des embauchées de 2011, est en conflit ouvert avec le directeur depuis l'arrivée de ce dernier. Elle était en CDI à temps plein jusqu'à l'année précédente. Il lui a ensuite été proposé de consacrer la moitié de son temps à la création d'une plateforme associative dont le C2A est partie prenante. Ce mi-temps étant à effectuer en auto-entrepreneur, elle passe en contrat à temps partiel pour le C2A sur ses fonctions antérieures et demande à être en télétravail. L'équipe à l'époque la met en garde sur ce qui lui semble être une fragilisation de son statut, compte tenu des mauvaises relations avec la direction. La négociation de la fin de son contrat se tient à l'écart de la vie de l'organisation, dans des échanges entre la salariée et le directeur, principalement hors des bureaux. La salariée précisera pendant toute cette période que venir dans les bureaux la " *rend malade* ", au sens littéral du terme. Elle est prise de vomissement chaque fois qu'elle doit travailler dans les locaux.

Le directeur semble détaché de la souffrance créée par ces situations, évoquant des obligations pour l'organisation, invitant l'équipe se tenir à l'écart de situation qui ne la concerne pas. Son comportement tranche avec ce que dit de lui une salariée qui l'a connu dans une précédente organisation. A l'époque, elle le considérait comme " *une personne référente, empathique, qu'elle sollicitait pour ses conseils* ". Dejours, analysant « les ressorts subjectifs de la domination » dans son ouvrage *Souffrance en France*, étudie spécifiquement la normopathie en interrogeant initialement « pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance, cependant que d'autres consentent à infliger cette souffrance aux premiers ? ». Cette question permet d'identifier, en analysant le comportement d'Eichmann, un mécanisme collectif à travers la notion de « stratégie de défense » (Dejours, 2014, p. 174). La

« normopathie » est le fruit d'une stratégie individuelle de défense « pour s'adapter à la souffrance qu'implique la peur, en réponse à un risque venu de l'extérieur, celui de la précarisation » (Dejours, 2014, p. 169). Ce mécanisme de défense explique qu'un individu peut devenir consciemment ou pas contributeur voir prescripteur de souffrance dans une situation, alors qu'il ne semble pas l'avoir été auparavant. Un contexte, une situation, une place pourrait favoriser le développement de cette stratégie de défense du sujet. La précarisation révèle « le risque d'être emporté socialement par le processus d'exclusion que l'on ne peut maîtriser » et déclenche une peur de perdre sa place, son statut. Elle crée un mécanisme de « clivage forcé » (Dejours, 2014, p. 170). Ce mécanisme a pour effet de « suspendre la faculté de penser dans un secteur précis du rapport au monde et à autrui, le secteur psychique directement en relation avec le malheur d'autrui ». Il entraîne ce que Dejours nomme une « stupidité de secteur » (Dejours, 2014, p. 170). Ce mécanisme de défense permet au directeur d'accomplir froidement des actes qui l'auraient révolté dans des postes antérieurs, au nom de la survie de l'organisation.

Lorsque le directeur énonce l'importance que l'association " *soit irréprochable* ", ses paroles semblent aussi pouvoir parler de lui, de sa volonté de montrer que les accusations des salariés à son égard pourraient être invalidées à travers les changements qu'il va apporter à l'organisation. Montrer que l'organisation est irréprochable, n'est-ce pas démontrer que son embauche à ce niveau de poste se justifie, qu'il n'est pas un usurpateur ? Le redressement de l'organisation devient ici un enjeu de réhabilitation personnelle qui fait apparaître une fusion entre la réforme de l'organisation et la probité du directeur. S'opposer aux changements proposés par le directeur revient dès lors à affirmer son illégitimité, à le mettre en danger. La résistance de l'équipe alimente ainsi la normopathie du directeur, qui en se durcissant renforce la conflictualité. Loin d'apaiser les tensions, chaque tentative de conciliation les renforce et éloigne le directeur de l'incarnation du dirigeant artiste modèle du médiateur par excellence, de « celui qui fait route avec le désordre », est « en attitude permanente d'éveil et de doute » et « à l'aise dans le flou » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 188). Cette image de l'artiste nous la retrouvons dans la réponse à la question de la fin de l'entretien avec ce directeur. Que dirait-il à ses filles si elles souhaitaient travailler dans le même secteur que lui ? " *Je préférerais qu'elles soient artistes* ", " *je ne me suis jamais autorisé à lâcher tout* " pour faire cela (bien qu'il ait arrêté de travailler quelques temps pour écrire un roman).

III – Un vocabulaire inchangé, support d'une polysémie sémantique durable.

Dans les scènes de tensions entre le directeur et l'équipe, le directeur " *ne s'attend pas à une telle opposition de la part de certaines personnes* ". La résistance des équipes est aussi incompréhensible pour le gestionnaire que ses propositions sont irrecevables, éthiquement choquantes pour l'équipe. Lors des mutations gestionnaires, les critiques des équipiers sont considérées par les dirigeants comme « des obstacles à dépasser et non (...) des limites et des contradictions de la démarche. Ils sont persuadés que celle-ci est positive, que tout le monde peut en bénéficier pour son plus grand profit, qu'elle est facteur de progrès pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et que chacun a intérêt à jouer gagnant-gagnant » (Gaulejac, 2009, p. 108). Dans les différentes associations dont nous avons observés les crises comme dans le cas du C2A, les dirigeants répondent toujours continuité là où l'équipe évoque une rupture. Ce décalage résulte en partie de l'utilisation de termes identiques dans les deux systèmes. Ces mots, dont le sens n'est jamais mis en discussion car considéré comme allant de soi, ne s'inscrivent pourtant pas dans le même registre de signification. La communication repose sur un malentendu sémantique et conceptuel entre ces deux registres, usant d'un vocabulaire identique investi différemment. Les notions d'engagement et de participation sont particulièrement centraux dans les deux systèmes, qui valorisent un fonctionnement en réseau, pour évoquer dans un cas une organisation réticulaire et dans l'autre un organisme carrefour. Le système « managinaire » (De Gaulejac), assorti de sa « novlangue » (Vandewelde-Rougale), s'installe dans les sillons de l'idéal associatif et de l'universalisme de ses valeurs.

a- L'illusoire concordance du discours managérial et de l'idéal associatif.

La notion de motivation intrinsèque est mise en avant par les sociologues du phénomène associatif pour décrire l'engagement des salariés du secteur. Les équipes des associations ont en général une adhésion forte au projet de l'association, centrale dans le recrutement, dont nous avons évoqué qu'il consiste à valider l'adhésion préalable du candidat au système de représentation des équipiers déjà en poste. L'adhésion au projet et l'identification à la cause se

jouent en amont de l'intégration dans l'association, les projets personnels et professionnels des salariés engagés ayant opéré une fusion lors de l'expérience transformative de terrain.

Dans l'esprit du capitalisme, une importance particulière est aussi accordée à la notion « d'implication du personnel » ou de « motivations intrinsèques » qui sont des motivations liées à l'envie de réaliser le travail et au plaisir de le faire et non à un quelconque système de sanctions-récompenses plaqué de façon externe et uniquement capable de générer des « motivations extrinsèques » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 135). Le pouvoir gestionnaire montrerait une insistance à valoriser la motivation intrinsèque, tendance que De Gaulejac, dans son article « *La part maudite du management, l'idéologie gestionnaire* », attribue à un changement de nature du pouvoir, lorsque celui-ci devient managérial. L'ambition de ce pouvoir n'est pas de prendre pour objet principal le corps mais la psyché, pour la rendre « utile, docile et productive ». Pour cela, le pouvoir cherche « l'obtention de l'adhésion des individus ». L'emprise exercée sur les individus s'est déplacée du corps (soumission à des rythmes, à des règles, à des tâches conçues et structurées de l'extérieur) au psychisme et à l'imaginaire : il ne s'agit plus d'imposer un ordre de l'extérieur, mais de susciter de l'intérieur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à un projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie. De Gaulejac nomme ce mode de gestion de l'organisation « système managinaire », dont la spécificité est que « l'imaginaire est devenu maintenant pour l'entreprise objet de management, élément à manager pour en tirer énergie et productivité » (Gaulejac, 2009, p. 46). Le management de l'imaginaire rend obligatoire l'engagement du salarié. Cette injonction d'engagement prend la forme d'une mobilisation croissante de la subjectivité des travailleurs par l'entreprise ; ce que nous rapprochons de l'analyse de Simonet dans ses travaux sur le travail bénévole et de la demande « croissante » envers le « travailleur salarié d'être un bénévole au sens étymologique du terme : on attend de lui son bien vouloir, sa bonne volonté, voire sa volonté de bien faire » (Simonet, 2010, p. 203). L'engagement est d'ailleurs une des justifications de la « cité par projet » dans laquelle « savoir s'engager dans un projet, s'y impliquer pleinement, est la marque de l'état de grand. Pour s'engager, il faut être capable d'enthousiasme, et aussi, le projet étant un processus complexe et incertain qui ne peut être contenu dans les limites de contrats toujours incomplets, savoir faire confiance à ceux avec qui se nouent des liens destinés à évoluer au fur et à mesure du développement du projet » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 182).

La demande d'engagement volontaire du modèle « managinaire » trouve un écho au sein de l'organisation associative qui « engendre et opère une fusion entre un projet collectif

fondé sur une cause et des valeurs et un projet personnel de réalisation de soi » (Simonet, 2010, p. 205).

Les salariés engagés du système coopératif sont dès avant leur embauche en adhésion au projet collectif. L'objectif premier du dirigeant « managinaire » est ainsi rempli sans qu'il n'ait besoin d'intervenir, les salariés étant déjà dans « un processus de canalisation de l'énergie psychique et de réalisation fusionnelle individu organisation ». Il y a pourtant méprise sur cette adhésion, confusion entretenue par la centralité de la notion d'engagement au sein de ses deux systèmes. Les phrases slogans comme celle que le directeur du C2A emploie régulièrement lorsqu'il négocie avec l'équipe « *nous avons la chance de faire un travail formidable* » loin de faire consensus suscitent des réactions d'agacement au sein des équipiers. L'engagement, dénominateur commun, laisse penser à chacun que l'autre partie fonctionne sur un mode identique au sien, alors même que les logiques qui se réfèrent à l'engagement diffèrent. Le « système managinaire » (De Gaulejac) s'est développé dans une « représentation du monde fondée sur l'idée de guerre économique », pensant que « les acteurs doivent se mobiliser « pour la gagner » alors que dans le secteur associatif, les salariés adhèrent à la cause dans un combat intime pour faire coïncider le sens qu'ils donnent au monde et le monde réel, en modifiant ce dernier si nécessaire. Dans le premier système, l'engagement doit être montré, extériorisé pour galvaniser le collectif, l'enthousiasme revendiqué faisant la preuve que le salarié mérite sa place, que son action est justifiée et qu'il est prêt à s'impliquer pour l'organisation. Dans le second, l'engagement est une démarche personnelle, à la discrétion du salarié, lié à cette « forme de dépassement de soi déjà intériorisée du fait de l'éthos militant » (ref) que nous évoquons dans la première partie de ce travail. Il lui revient de négocier la cohérence entre son projet personnel et celui de l'association, et de trouver le compromis entre son bénévolat et son salariat. Dans l'un, l'engagement se renouvelle sur chaque poste et à chaque combat, la direction demandant au salarié de prouver son haut degré d'implication en extériorisant son engagement et en renonçant publiquement à certaines de ses prérogatives. Dans l'autre, l'engagement, préalable à la prise de poste, est une discussion intime, et non un objet de négociation avec une hiérarchie.

La participation est aussi un terme qui prête à confusion. En relatant la crise, plusieurs salariés diront que l'équipe mettait en œuvre une " *vraie participation* " en comparaison de celle proposée par le directeur, qui pourtant intègre des modalités participatives à toutes les dynamiques de changement qu'il propose. La participation est donc un souhait partagé. Cependant, la " *vraie participation* " se rapporte à un cadre de rencontre au sein duquel les pratiques restent libres et sont théorisées une fois expérimentées, alors que dans le « système

managinaire », la participation vise à gouverner par le consentement, par l'adhésion. La participation des salariés est mise en œuvre pour favoriser leur soutien aux décisions des dirigeants et leur implication dans leur mise en œuvre. Ces deux logiques sont incarnées au C2A d'un côté par le programme Kaléidoscope et de l'autre par les appuis externes des prestataires engagés par le directeur.

La confusion de registre est ainsi renforcée par l'emploi d'un langage spécifique au discours managérial appelé la « novlangue » (Vandervelde-Rougale), dont une partie des termes figure dans le vocabulaire associatif attaché « aux valeurs ». La novlangue est « un système verbal d'expression de la pensée issue du discours managérial. (...) Ce système symbolique formate l'usage du langage en s'appuyant sur un idéal discursif nourri par le discours managérial » (Vandervelde-Rougale, 2017, p. 196). Celle-ci emploie « un vocabulaire peu spécifique avec lequel personne ne peut être en désaccord » (Feynie, 2012, p. 32). Personne ne peut s'opposer au directeur lorsqu'il énonce que le travail accompli au C2A est " *formidable* ", " *qu'il a du sens* " ou que le C2A est " *un réseau d'acteurs du changement social* " sans préciser ce qui en fait un travail formidable, quel sens de ce travail ou ce qui est attendu du changement social. « Le langage est la faculté de symboliser, de représenter le réel par un signe et de comprendre le signe comme représentant le réel, donc d'établir un rapport de signification entre quelque chose et quelque chose d'autre ». « Il dépend de la mise en commun de sens et de référence » (Alvarez, 2006). Un langage commun devrait donc être porteur d'une signification univoque. Avec la novlangue, les termes utilisés sont sans aspérité et peuvent de ce fait être pourvu par chacun du sens qu'il y associe. « Avec un vocabulaire flou, ce discours propose un sens mouvant dans un présent instable » (Vandervelde-Rougale, 2017, p. 58). Les interlocuteurs en employant ces termes ont donc le sentiment de s'accorder. C'est dans l'après-coup de l'échange, lors de « la confrontation du sujet aux écarts ou aux contradictions entre le discours managérial et les pratiques concrètes de management » (Vandervelde-Rougale, 2017, p. 58) que cette duplicité des termes se révèlent. On pense ici à l'intitulé donné à l'intervention du cabinet mandaté pour accompagner l'équipe à " *être plus heureuse de travailler ensemble* ". Impossible de s'opposer à une telle proposition. Cependant, la mise en œuvre de l'accompagnement consiste principalement à détourner le mécontentement de l'équipe vis-à-vis du management du directeur vers un engagement à collaborer activement et positivement à ce management.

Le sens d'un terme recouvre une réalité précise, comme celle que recouvre le mot responsabilité pour le personnel soignant donné en exemple dans l'ouvrage de Vandervelde-Rougale. Pour ces travailleurs, le malaise ressenti réside dans « le pouvoir de son supérieur

hiérarchique de définir ou de redéfinir un mot » alors qu'ils ne peuvent faire autrement que maintenir « l'existence d'une signification qui serait « la » signification, en référence à un sens absolu, non lié aux circonstances » (Vandeveld-Rougale, 2017, p. 52). Vandeveld-Rougale explique ainsi que « dans un contexte de sens mouvant entretenu par la rhétorique managériale, la définition d'un mot comme son utilisation ne représente pas seulement un enjeu pour une communication efficace, mais peut aussi être le terrain d'une lutte de pouvoir d'où sort vainqueur celui qui parvient à maintenir ou à imposer son sens face à l'autre » (Vandeveld-Rougale, 2017, p. 50). Nous allons plus loin en posant que celui qui sort vainqueur est celui qui impose ses pratiques derrière un terme qui en recouvrait d'autres jusque-là.

b- L'association : une organisation réticulaire comme les autres ?

Quand Simonet demande si « le nouvel esprit du capitalisme et l'esprit de l'associationisme se nourrissent-ils réciproquement ? », elle souligne que « les vieux principes de gestion du monde associatif se sont désormais mélangés avec les techniques de management de l'entreprise pour produire un noyau commun de principes de management qui pénètre à la fois les entreprises et les associations » (Salmon, 2002, p.6 in Simonet, 2010).

La notion de réseau, déjà abordée pour sa centralité dans la « cité par projet », incarne aussi les significations divergentes que les deux systèmes organisationnels peuvent associer à un même mot. Dans le système organisationnel de type coopératif, le réseau répond à cette méfiance de l'institué et s'inscrit dans le développement de relations horizontales, échappant à un pouvoir centralisé, figé et autoritaire. Le C2A, d'abord carrefour entre ses membres, devient progressivement réseau d'acteurs du changement social, sans parvenir à définir ce qu'il entend par réseau ni d'ailleurs par changement social. Cette difficulté à trouver comment faire vivre ce réseau peut résider dans le fait que « dans la topique du réseau, la notion même de bien commun est problématique parce que, l'appartenance ou la non appartenance au réseau restant largement indéterminée, on ignore entre qui un « bien » pourrait être mis en « commun » et aussi par là même, entre qui une balance de justice pourrait être établie » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 173). Le bien, qui était la connaissance technique liée aux pratiques de travail de la solidarité internationale, est dans le réseau de la « cité par projet » la capacité à générer de l'activité. Dans l'esprit du capitalisme décrit par Boltanski et Chiapello, le réseau représente une possibilité de croissance des relations et « l'extension du réseau est la vie même alors que l'arrêt de son

extension est assimilé à la mort » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 181). Cette conception du réseau éclaire les propos du directeur du C2A motivé par " *cette ambition de développer un réseau, donc un collectif, un collectif de membres qui trouveraient les uns auprès des autres des ressources pour se renforcer, pour se motiver, pour se dynamiser, pour se questionner* ". Il se positionne " *au cœur de ce collectif, de ce foisonnement, de ce vivier d'expertises* " et estime qu'en tant que réseau, le C2A est un " *collectif organisé, où les moments de vie associative, les moments de rencontre seront développés, seront animés, seront conviviaux mais professionnels, attractifs, l'idée de développer un réseau attractif, aussi où on a envie d'aller parce que non seulement on va s'y renforcer mais aussi parce qu'on va y rencontrer des gens qu'on a plaisir à revoir, avec qui on a plaisir à échanger des préoccupations, des problématiques, qui vont nous aider, qu'on va pouvoir réinvestir dans notre organisation* ". Le réseau permet ce mouvement permanent prôné par l'idéologie capitaliste qui considère que l'essentiel pour l'organisation est l'adaptation au contexte et donc au marché et l'extension de l'activité pour rester concurrentiel. " *Il ne suffit pas que ce soit un beau projet, il faut aussi qu'il soit viable, il faut aussi l'imposer dans le paysage, il faut aussi le renforcer, institutionnellement et économiquement* ".

Dans une époque post industrielle, l'organisation doit être adaptable rapidement et savoir saisir les opportunités du contexte. Le réseau est ce filet de connections qui va permettre de se tenir au courant des possibilités de nouvelles collaborations ou de nouveaux produits ou services à développer. Le monde associatif adopte des mécanismes capitalistiques, alors même que la motivation du secteur ne peut être identiquement basée sur le profit externe. L'organisation réticulaire, telle que De Gaulejac la décrit dans *La Société malade de la gestion*, a des caractéristiques en grande proximité avec les dimensions associatives : « des structures flexibles, fonctionnant en réseaux et favorisant la mobilité horizontale et verticale », « un système informel, interactif et polycentré », « un gouvernement » « par l'incitation : on discute, on suscite, on anime, on négocie » et « un management centré sur l'atteinte des objectifs, l'adhésion à des logiques » (Gaulejac, 2014, p. 126). La mobilité décrite, l'informalité des relations, le débat et l'importance de l'adhésion au projet recourent les dimensions coopératives et collectives du phénomène associatif et la centralité de l'engagement personnel dans l'activité professionnelle pour les acteurs associatifs. Enfin la possibilité du changement repose sur l'habitude de flexibilité et la polyvalence des salariés du secteur, ainsi que sur leur identité d'acteurs du changement social. Les dimensions clés du phénomène associatif télescopent ainsi les principes du management gestionnaire, ce qui explique que le vocabulaire associatif coïncide avec des termes employés par la « novlangue managériale ». Cette polysémie

récurrente, et parfois volontaire, est le vecteur de l'implantation d'un régime gestionnaire que l'identité associative ne voit pas venir d'emblée.

Dans l'engagement demandé au salarié par le manager gestionnaire, la capacité à se dégager est aussi importante que celle de s'engager car tout projet est voué à se terminer. « L'engagement est vécu comme volontaire ; Avoir le choix de ne pas s'engager sur un projet donné, et donc le choix de ses projets, est une condition au fonctionnement harmonieux de la cité et cette condition est garantie par la multi-activité que chacun développe » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 180).

Le salarié du secteur associatif a lui aussi la tentation du désengagement au moment de la crise. Cependant, le désengagement est difficile voire impossible car il implique une perte d'un sens qui n'a pas fait l'objet d'un choix volontaire mais s'est imposé comme objet d'investissement central. On observe ainsi que les salariés, pour mettre un terme à la souffrance trop personnelle engendrée par la crise, désinvestissent l'organisation sans désinvestir leur modalité d'engagement. Un à un les membres de l'équipe du " *noyau dur* " quitteront le C2A, ce qui correspond aussi à l'une des issues de la crise. « L'organisation se défait et la plupart, sinon la totalité de ses membres, partent par démission, licenciement ou retraite » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 113). En juillet, notre contrat de recherche prend fin et nous refusons une prolongation. A l'automne 2017, les deux derniers salariés du " *noyau dur* " quittent l'association. Le départ progressif des membres de l'équipe initiale et le recrutement par le directeur de sa propre équipe pourrait lui permettre d'opérer cette transition. Pourtant, dans les années suivantes, les tensions continueront d'augmenter au sein du C2A, et la fragilité économique de s'aggraver.

Nous mettons en lumière et en sens dans ce chapitre les ressorts de la transition d'un régime organisationnel à un autre. Le système gestionnaire visé est d'autant plus difficile à accepter par l'équipe instituée que le directeur affirme cette orientation, la rend non négociable sans pouvoir la mener à terme, étant lui-même pris en étau entre ses identités contradictoires, entre enjeu de réhabilitation personnelle par le collectif et affirmation d'un pouvoir descendant. La montée de la préoccupation financière met à mal la répartition classique du pouvoir dans les organisations associatives qu'est l'exercice d'une direction bicéphale, autour d'une alliance entre un leader charismatique et un directeur gestionnaire. Cette alliance prend une forme particulière au sein du C2A, l'équipe assurant le pouvoir charismatique en binôme avec le directeur technocrate. Au cours de la crise, ces pouvoirs entrent en compétition, au détriment du pendant charismatique. Le directeur, pour incarner à nouveau une autorité légitime, s'appuie

sur le sentiment de danger qui fait consensus, celui d'un monde extérieur à l'organisation, au fonctionnement agressif et prédateur pour elle.

Le recours aux outils de gestion et aux procédures vise à contrer ce danger. Le directeur, effrayé par le risque de dissolution de l'organisation, développe une posture de défense en exerçant un contrôle sur tous les domaines. Cette obsession du contrôle, qui se déploie au travers une série d'outils, entre en contradiction avec l'autonomie dont les salariés doivent par ailleurs faire preuve pour maintenir l'activité, objet délaissé par l'encadrement. Ces deux injonctions de soumission et d'autonomie créent pour les membres de l'équipe une situation paradoxale qui génère un mal-être. Et c'est par ce que Dejours nomme la normopathie que le directeur se soustrait à la tension par insensibilisation à la souffrance de l'autre.

La transition d'un régime organisationnel à un autre est soutenue par une polysémie récurrente entre le vocabulaire en cours dans le champ associatif et le discours managérial. Les termes d'engagement, de participation puis de réseau sont repris pour montrer qu'ils sont utilisés dans les deux registres alors qu'ils ne recouvrent pas les mêmes significations. Ainsi par exemple, la notion d'engagement constitue souvent un prérequis au recrutement au sein d'une association. Le salarié postule pour travailler dans une organisation dont il adhère à la cause. Dans le système managérial, l'engagement du salarié pour l'entreprise représente un objectif du manager. Dans le secteur de la solidarité, l'apparente atteinte de cet objectif premier élude la nuance qui réside dans les modalités de l'engagement. Celui-ci demeure une conviction personnelle de l'ordre de l'intime, guidant le libre arbitre du salarié dans le temps et l'énergie qu'il consacre à son travail dans la première situation. Dans le « système managinaire », il est une injonction, justification à externaliser en affichant les efforts supplémentaires demandés par l'organisation en son nom.

La capacité de désengagement, qualité du « grand » dans la « cité par projet », est dans le système associatif un processus complexe du fait de la fusion entre le projet personnel et le projet professionnel. Le départ de l'organisation nécessite un travail particulier pour parvenir à se désengager sans culpabiliser de l'organisation et sans briser l'objet d'investissement qui est à l'origine de cette fusion. Nous observons que, dans une majorité d'associations, la crise perdure après le départ de l'équipe qualifiée de résistante au changement et nous postulons qu'une des raisons en est le partage d'un imaginaire de secteur, un imaginaire qui dépasse en les enveloppant les différents imaginaires collectifs propres à chaque équipe.

Chapitre 12 – La dimension institutionnelle négligée de l’association modernisée.

Le récit de l’enchaînement des événements survenus à cette période au C2A donne à voir que les modifications fonctionnelles imposées dans le cadre de la modernisation de l’association génèrent des troubles apparemment disproportionnés. Au cours de cette période, « l’urgence hypermoderne, disqualifiant les processus au profit des mécanismes, transforme le changement en mutation catastrophique » (Diet, 2013, p. 21). Un vécu collectif de malaise domine au sein de l’organisation. Avec l’identification d’un processus critique, indicateur de significations partagées perturbées, nous orientons la recherche vers une exploration d’ordre institutionnel. La nature institutionnelle de la crise est oblitérée par des significations centrales en apparence inchangées et au sens et fonctions pourtant radicalement modifiés. La crise devient chronique faute d’élaboration de la dimension symbolique, l’organisation n’étant jamais envisagée en tant qu’institution.

Pour aborder la dimension institutionnelle associative, nous en référons, comme explicité au chapitre 7 à la loi 1901 relative au droit d’association, comprise comme cadre structurant le phénomène associatif français. Elle nous permet de poser une logique instituante associative composée d’un triple axiome institutionnel. Prenant appui sur l’analyse de Laville et Sainsaulieu établissant que tout collectif associatif s’organise en définissant sa conception de la solidarité, nous avons montré que ce groupement a aussi à se prononcer sur ses conceptions de la démocratie et de l’économie. Ces trois conceptions, solidarité, démocratie et économie non lucrative, font office de loi partiellement implicite énonçant l’idéal et les interdits. La logique instituante, celle qui prévaut lors de la création de l’association, est inscrite dans ses statuts et s’incarne symboliquement dans son organisation à partir de ces trois conceptions. Les pratiques se présentent comme une incarnation du compromis collectif le plus souvent peu conscientisé reliant le travail d’organisation quotidien et la norme idéalisée.

L’observation du C2A confirme notre hypothèse de logiques de gestion mettant à mal l’ambition institutionnelle associative de « faire société » (Bernet et al., 2016, p. 32) et permet d’affirmer que la crise au sein de l’association s’enclenche lorsque ces trois dimensions de la logique instituante sont perturbées simultanément. La modification du fonctionnement de la structure dans un souci d’efficacité gestionnaire omet la dimension symbolique des pratiques et a pour effet de cliver les dimensions institutionnelles et organisationnelles. Ce faisant, elle

met à jour les compromis consentis par le collectif pour rendre supportable les tensions entre idéal et réalité. « L'imaginaire collectif », scénario en partie inconscient de soutènement de l'identité groupale, se dévoile comme un leurre lorsque les dénis sur lesquels il s'est nécessairement constitué deviennent apparents. L'imaginaire assujéti aux faits transforme une association. Le rêve de départ devient catastrophe et mort de l'idéal initial, porteuse cependant de créations ultérieures si l'imaginaire paralysé des acteurs de l'organisation est réactivé par une élaboration à même de replacer du symbolique là où le clivage s'installe.

Dans ce dernier chapitre, nous saisissons la crise en tant que révélateur de l'altération de la nature institutionnelle de l'association pour analyser « l'institution dans sa dimension d'arrière fond » (Kaës, 2003, p. 2) soit comme l'émanation d'un « groupe réuni qu'un acte fondateur a fait se tenir debout ensemble, tenir dans le temps, pour peu que la fondation ait été suivie d'une période où la pertinence de son existence a pu être éprouvée, l'acte instituant sera conçu après-coup comme institution du contrat narcissique groupal, et du pacte dénégatif qui en est l'envers » (Kaës & Nicolle, 2008, p. 29). Une première partie explicite le processus critique à travers l'atteinte simultanée des scènes réelles et imaginaires. Une seconde partie reprend l'axiologie institutionnelle associative et montre l'impact des transformations gestionnaires sur le trépied instituant formé par la démocratie, la solidarité et l'économie non lucrative.

I – La simultanéité du bouleversement des scènes imaginaires et réelles.

Lors des éléments déclencheurs, le malaise repose sur un pressenti. Les événements sont inquiétants, sans que la source de ce malaise puisse être précisée. Au C2A, cette embauche est suspecte, et le processus de recrutement est incriminé car " *cousu de fil blanc* ". Sa légitimité est mise en question, mais sa conformité réglementaire retient l'équipe de le dénoncer. L'équipe patiente, hésite, laisse le " *bénéfice du doute* ". Elle le ressent comme hors de sa loi, sans qu'elle-même puisse énoncer ce qui fait loi, puisque la règle repose sur un scénario qui n'est pas pensé consciemment et donc ne peut être énoncé.

Le malaise devient crise lorsque les instances dirigeantes démontrent qu'elles ont le pouvoir de faire évoluer le fonctionnement de l'association conformément aux craintes jusque-là fantasmées. Les instances dirigeantes ont le « pouvoir économique, juridique, organisationnel ou disciplinaire pour faire appliquer ce nouveau système de représentations et

manier les signifiants, dont certains peuvent être aussi qualifiés de signifiants-tueurs, dans la mesure où ils atteignent chez l'autre, individu ou organisation, ce qui est aussi vital que méconnu » (Barus-Michel et al., 1996, p. 109). Les conséquences ne sont pas que symboliques, l'imaginaire est attaqué autant que le réel est transformé. La crise résulte de l'atteinte des deux scènes, collusion entre réalité et imaginaire.

Nous rappelons ici que le vécu qui domine durant cette période est que l'organisation est face à un « changement catastrophique » (Bion). Le pacte tacite semble rompu, sans que les objets du déni ne soient appréhendés alors que « le retour du méconnu se fait simultanément sur deux scènes » (Barus-Michel et al., 1996, p. 109) : celle de l'imaginaire et celle de la réalité. « Toute organisation réelle est en même temps organisation imaginaire. L'institué existe et fonctionne grâce au renvoi qui s'opère entre les structures en place et leur double imaginaire, grâce au jeu constant qui s'instaure entre le fonctionnel et le fantasmatique. » (Giust-Desprairies, 2009, p. 144).

A ce stade de l'analyse, nous précisons « l'imaginaire collectif » de l'équipe pour établir une correspondance entre sa perturbation et les transformations de l'organisation, explicitant les symptômes de la crise tels qu'énoncés par Giust-Desprairies dans son article *Crise* (Giust-Desprairies, 2016b).

a- Bouleversement du rapport à la méthodologie et à la coopération internationale.

Un des symptômes de la crise énoncé par Giust-Desprairies et reconnaissable dans le processus critique traversé par le C2A est que « le discours qui organisait l'action et la légitimait en la référant à des principes stables se défait ou n'est plus entendu. Il ne fait plus sens et perd avec l'autorité son efficience symbolique » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 113). Cette perception d'action insensée nous amène à identifier un bouleversement du rapport à la méthodologie évaluative et à l'accompagnement.

Au chapitre 9, nous avons identifié que « l'imaginaire collectif » amène l'équipe à se présenter comme une famille progressivement constituée par affinité élective. Les salariés déjà en place recrutent les nouveaux membres de l'équipe en choisissant des anciens volontaires, avec lesquels ils auraient pu partir en mission. La reconnaissance de modes similaires d'investissement de l'objet associatif est l'élément déterminant de l'embauche dans le système

en place avant la crise. Cette convergence transparait lors de la séance de photolangage⁴² dans les propos relatifs aux représentations concernant l'outillage évaluatif du secteur.

Un premier registre de représentation traite du danger potentiel contenu par la mise en œuvre d'actions de coopération insuffisamment structurées, outillées. L'équipe conçoit le C2A comme un rempart méthodologique aux méfaits de projets plus délétères que bénéfiques pour les populations soutenues. Le projet fédérateur conscientisé est scénarisé autour d'un accompagnement des organisations du secteur vers une structuration de leurs approches, afin de limiter les effets négatifs qui surviennent inmanquablement dans la mise en œuvre de projets pourtant conçus avec des "*bonnes intentions*". Les membres de l'équipe en témoignent, en tant qu'anciens volontaires de terrain, d'abord acteurs de ces dérives, et actuellement dans leur rôle d'accompagnateur. Leurs propos concordent avec ceux de chaque salarié interrogé au cours de notre enquête. Tous font état des erreurs commises dans le feu de l'action, le "*nez dans le guidon*". La solution apparait pour l'équipe du C2A dans cette instance qui propose une mise à distance avec l'action et une méthodologie renforcée, repères pour "*garder un cap*" face à l'enchaînement de situations réelles qui demande une adaptation permanente aux acteurs de terrain.

L'action du C2A est protectrice à un second titre. Elle a une fonction de filtre pour préserver l'action des ONG d'une influence des pouvoirs étatiques, en lien avec le rôle historique de la coopération. Le secteur de la solidarité internationale, héritier des périodes coloniales puis post-coloniales, porte une histoire et sa culpabilité. Il est le véhicule d'une domination raciale mal assumée, du prolongement camouflé d'une présence coloniale après la décolonisation, d'un rapport Nord Sud déséquilibré. Le passage du C2A au format associatif, regroupement d'organisations privées géré collectivement par des ONG et des collectivités, ambitionne une prise d'autonomie du secrétariat technique vis-à-vis des desseins du Ministère des Affaires Etrangères. Le C2A est positionné en intermédiaire entre les financements publics et les ONG, ainsi qu'entre les ONG occidentales et leurs partenaires. L'équipe conçoit sa fonction comme éminemment politique, doublement protectrice vis-à-vis d'un dévoiement des projets de leur ambition soutenante et d'une instrumentalisation des actions de coopération par les institutions nationales et internationale. Pour mettre en œuvre sa mission, le C2A déploie une approche évaluative très pointilleuse au niveau méthodologique, menée par des experts externes. L'évaluation, porteuse à la fois de contrôle et d'apprentissage, vise à faire monter en qualité les interventions. Elle porte un regard critique sur les actions mises en œuvre. Les

⁴² Nous donnons à voir une partie du matériel issu du photolangage en annexe 6.

enseignements tirés de chacune, s'ils peuvent déprécier une action isolée, bénéficieront à l'ensemble du secteur. Le C2A répond ainsi à un enjeu d'intérêt général qui surpasse les faveurs attendues par chaque organisation commanditaire.

Le rapport de l'équipe à la méthodologie, cœur d'action du C2A, est cependant plus ambiguë qu'il n'y paraît. Au cours du photolangage, plusieurs équipiers choisissent des photos qui évoquent " *l'isolement dans la méthodologie* ", l'excès de méthodes " *coupant du monde* " à force de se " *regarder le nombril* ", métaphore désignant la méthodologie. Une équipière choisit cette photo d'une femme " *trop centrée sur soi* ", figurant un " *enterrement* " alors que pour une autre, l'équipe se change en statue coupée du monde extérieur. Pour un troisième participant, le cocon méthodologique est symbolisé par des enfants armés cachés dans des rideaux. Plus que dans un cocon protecteur, la photo des enfants les montre dans un endroit inconfortable, les exposant derrière un voile transparent, vulnérables et armés, mal cachés. Ces enfants en position défensive ont perdu leur innocence, leur rapport spontané au monde extérieur. Le " *cocon méthodologique* " coupe du monde et fragilise plus qu'il apaise le rapport au monde. D'autant plus que la photo choisie ensuite par ce salarié montre des jeunes " *au garde à vous* " : de la position de victime derrière le rideau, les enfants sont devenus des soldats. Le danger de la méthodologie est de se rigidifier comme dans la photo qui montre une équipe changer en statue. Se révèle une finalité refoulée de l'activité pour l'équipe, en nette opposition à la standardisation des pratiques et des pensées, au projet ficelé " *au poil de cul près* " pour citer le premier directeur du C2A.

L'appui, le renforcement de capacité, ne vise pas la normalisation mais l'émancipation subjective par la relation. La standardisation de l'activité sous forme de projet aux résultats mesurables, une des missions affichées du C2A, est en réalité secondaire aux yeux de l'équipe. L'outillage du projet vise à soutenir le lien vivant, la pensée autonome. L'évaluation de 2009, si elle a secoué l'équipe, a permis d'orienter son action vers la mise en partage collective de l'action et des réflexions, et non la mécanisation de l'appui. Dans le projet Kaléidoscope, à considérer comme l'aboutissement de la mise en pratique de l'imaginaire, le choix méthodologique consiste à créer un cadre commun mais surtout pas standard. Chaque organisation impliquée dans la recherche-action pourra dimensionner son expérimentation et l'adapter au plus près de ses réalités. L'équipe concilie cette ambivalence en s'attachant à une méthodologie évaluative irréprochable, afin de pouvoir l'assouplir en toute légitimité au cours de la relation d'accompagnement. L'arrivée du nouveau directeur est ainsi perçue comme dysfonctionnelle car son comportement laisse présager une ingérence dans les pratiques de l'équipe, risquant de mettre à jour cette finalité déniée d'un accompagnement méthodologique

cherchant à éviter une rigidification de l'évaluation, la standardisation de l'appui concourant à sa dépolitisation.

Dans le nouveau système, il est demandé au chargé de mission de mieux gérer le temps passé sur chaque accompagnement, d'être moins dans le sur-mesure pour exécuter plus vite ses missions, afin de traiter un plus grand nombre de dossiers. Or un moindre ajustement dans l'accompagnement entre en contradiction que le sens que l'équipe y met puisque la méthodologie est prétexte à relation et discussion, et non la finalité de l'appui. Sans l'intervention de l'équipe, le service du C2A se limite à des préconisations techniques standard. Le temps d'appui doit être comptabilisé dans les feuilles de suivi du temps, une moindre implication du chargé de mission étant la solution pour tenir le nombre d'heures estimées. L'appui est censé s'arrêter ou être renégocié lorsque le crédit temps est épuisé et non plus lorsqu'une étape est atteinte.

Cette régulation du temps imparti pour chaque accompagnement est incontournable du fait de la modification des tâches affectées aux chargés de mission. Chacun voit s'ajouter à son activité principale d'appui une participation active à l'effort de communication, à travers la production d'articles et de vidéos en sus des guides, une prise en charge des aspects logistiques des activités, l'animation de chantiers transversaux liés à l'évolution de l'organisation ainsi qu'une charge accrue en termes budgétaires et administratives voir managériales. La nature du métier de chargé de mission change concrètement, l'accompagnement devenant une tâche parmi d'autres, à compresser pour mener les tâches supplémentaires. Une nouvelle catégorie d'appuis, dit légers, est créée, dont le chargé de mission coordonnera les échanges en s'impliquant le moins possible, ce qui permet d'afficher un nombre d'appuis constants mais d'y consacrer moins de temps et d'attention.

Les altercations entre les équipiers et le directeur au sujet de la relation que ces équipiers entretiennent avec certains consultants se comprend sous un jour nouveau. Le directeur, en suspectant un vice de procédure, dénonce en réalité une alliance entre les chargés de mission et les intervenants, via la personnalisation de leur lien, pour assouplir l'appui méthodologique et soutenir sa dimension apprentissage. La rigidification des procédures de passation de marché renforce l'empêchement à faire vivre cette conception de l'accompagnement émancipateur. L'embauche de profils différents de celui du « salarié engagé » va accentuer ce bouleversement, rendant caduque l'entente tacite avec ces nouveaux embauchés. Pour eux, conformément au projet qui leur est présenté lors de leur embauche, l'accompagnement est une des activités parmi d'autres du C2A, technique plus que politique. L'objectif est que le C2A remplisse sa mission en favorisant la soumission des ONG à un exercice évaluatif régulier, démarche qui en elle-

même fait preuve de son professionnalisme. Dans cette approche, une méthode d'évaluation en vaut une autre et si certaines méthodes d'évaluation sont privilégiées c'est pour leur côté innovant, plus enclin à valoriser l'expertise du C2A et donc à attirer les financements.

L'officialisation de l'orientation corporatiste et non plus universelle confirme cette impression de dépolitisation de l'action. La modification des statuts oriente la mission de l'association sur la satisfaction des organisations adhérentes, avant le bénéfice pour le secteur. Dans une évaluation orientée apprentissage, les faiblesses des projets deviennent des leçons à tirer. Dans l'évaluation orientée contrôle, les critiques peuvent nuire à l'organisation évaluée, ce qui paraît antinomique avec la satisfaction client de la mission revisitée, satisfaction conditionnée à la confirmation de la qualité du projet de l'adhérent-client.

b- Bouleversement du rapport au collectif et à l'autorité.

Un autre registre de symptôme critique concerne le changement radical de perception du pouvoir. Giust-Desprairies analyse que « les tenants du pouvoir changent de nature (...) deviennent hostiles, arbitraires, incohérents » et que « les pouvoirs coopératifs se défont d'eux-mêmes » (Giust-Desprairies, 2016b, p. 113). Ces symptômes sont flagrants dans le cas étudié, dès l'évènement déclencheur de la crise qu'est l'embauche du nouveau directeur. Sur la scène intentionnelle, le recrutement du président comme directeur répond à la demande d'une présence accrue de direction. Ce choix présente l'avantage de mettre en place un directeur qui connaît déjà l'association, l'équipe, les associations membres. Il peut être opérationnel de suite. Son parcours, initialement volontaire sur le terrain, devrait rassurer l'équipe, puisqu'il correspond au profil classique. Pourtant ce recrutement déclenche la crise. Il est vécu par la majorité des membres de l'équipe comme un dysfonctionnement, à saisir en analogie avec l'acte manqué, « formation de compromis entre l'intention consciente du sujet et le refoulé » (Giust-Desprairies, 2009, p. 145), révélateur d'une coexistence jusqu'alors pacifiée d'une intention déclarée et de désirs qui ne peuvent se manifester ouvertement. « Le dysfonctionnement s'énonce au niveau des résultats » (Giust-Desprairies, 2009, p. 146). L'embauche de ce directeur n'est pas la solution attendue, satisfaisante pour l'équipe. Les réactions de l'équipe montrent une décision au caractère quasi-insoutenable, indicateur d'un risque de dévoilement d'une unité « érigée sur des contradictions occultées » (Giust-Desprairies, 2009, p. 183).

Les réactions concernant le recrutement amènent à questionner les places réelles et imaginaires occupées pour les uns et les autres par les deux directeurs ainsi que les représentations et attentes concernant la nouvelle direction. Nous explorons ce sujet à travers le discours des équipiers concernant les attentes et les craintes pour l'association lors de la séance de photolangage. Nous retrouvons dans les craintes celles " *d'être mis au garde à vous* ", " *d'être mis au pas par certaines personnes* " ou encore " *d'être débordés par le nombre des injonctions, des demandes, des sollicitations* ". Nous les associons aux récits des salariés dans leurs récits de vie professionnelle individuels. Au moment de l'embauche du directeur, avant que la crise n'éclate et que de nombreux événements viennent faire griefs, quels sont les éléments de connaissance des salariés concernant ce nouveau directeur ? Celui est jugé " *autoritaire* ", " *intrusif* ", agissant en tant que président comme un directeur. Il lui est reproché d'avoir interféré dans les façons de travailler de l'équipe et d'avoir mis en place un bureau, reproche surprenant puisque les statuts de l'association prévoient la mise en place de cette instance délégataire du conseil d'administration. Ses qualités relationnelles sont jugées problématiques, des tensions avec certains membres de l'équipe ayant déjà eu lieu. En miroir, le directeur sortant est estimé par les équipes. Il apparaît comme un directeur par lequel il était facile de faire valider des décisions, qui après explication donnait son accord et laissait l'équipe mettre en œuvre son projet comme cela lui semblait pertinent. Les équipiers soulignent qu'il était très " *drôle* ", que les réunions étaient des moments de " *franche rigolade* ". Il apparaît comme un coordinateur d'équipe plus que comme un directeur traditionnel.

Le rejet de l'équipe est étonnant puisque le nouveau directeur répond en tous points aux déficiences de l'ancien : il est présent, rétablit une conformité statutaire décisionnelle et assure un suivi rapproché de l'activité. En définitive, les critiques de l'équipe mettent principalement en exergue les qualités personnelles du directeur, incarnant une autorité descendante jusque dans la mise en œuvre des activités, là où le précédent est caractérisé par une souplesse relationnelle et une autonomie de pratiques. Ce jugement sur la personnalité du directeur n'est pas professionnellement recevable. Le directeur n'étant pas encore entré en fonction, les critiques sont pratiquement de l'ordre du préjugé, éthiquement inacceptables. L'intensification de la critique des caractéristiques personnelles, devenant au corps défendant de l'équipe quasi obsessionnelle dans le ressassement de fautes et défauts du directeur, conduira à l'interprétation par les consultants externes d'une bouc-émissarisation du directeur par l'équipe. D'aucun ne parviendra à considérer cette stigmatisation du directeur comme symptôme du choc des logiques à l'œuvre. Avec l'ancien directeur, la discussion consiste à s'accorder sur les enjeux de l'activité, à chacun de se débrouiller ensuite sur la façon d'y concourir. Avec le nouveau

directeur, l'accord repose sur le faire car les enjeux sont déjà établis de son point de vue sur une visibilité de l'action et une obtention de résultats rapidement tangibles. Cette différence de logique est un point de butée récurrent, conduisant chaque réunion à se transformer en lieu d'affrontement. Le thème à travailler collectivement pendant la réunion est toujours un point d'entente mais la façon de le traiter fait débat, blocage, violence. L'équipe veut clarifier l'intention quand le directeur veut planifier l'action, sur laquelle donc plane cette divergence fondamentale et cependant non énonçable concernant le rapport à la méthodologie et à l'accompagnement.

Dans la comparaison entre nouvelle et ancienne direction, le climat relationnel est souvent évoqué, source de plaisir devenue conflictuelle. Ce thème est central dans les propos tenus lors du photolangage, l'équipe étant unanime concernant la place de la relation humaine au sein de l'association. Les discours valorisent *" une forme de plaisir, de lien, d'humanité "*. Le collectif est constitué d'*" ouverture "* et de *" compagnonnage "*. Pour l'une des équipières, *" on marche ensemble, on n'est pas tout seul, on fait un bout de chemin avec certains, on marche avec d'autres..."* Pour une autre, utilisant l'image d'un arbre porteur de fruits, *" sur cet arbre, on est tous pareil, tous sur le même bateau, on n'est pas tous dans l'arbre mais enfin on est tous sur le même arbre, on est tous à égalité, on est ensemble pour faire porter des fruits "*. Chacun avec ses particularités apporte au groupe équipe et aux associations accompagnées en *" cheminant "*. L'équipe associe sur l'idée que chacun va à son rythme, est accompagné selon ses besoins. Une autre des équipières compare l'équipe à un *" trousseau de clé "* dont la fonction est *" à la fois donner les clés à nos membres, aux acteurs pour aller plus loin, pour comprendre, pour expérimenter, s'ouvrir à d'autres choses, et puis aussi pour nous-mêmes "*. Il y a une forme d'autonomie et de créativité, le but étant de permettre d'*" explorer de nouvelles choses "*. Apparaît ainsi un appui personnalisé à chacun et spécifique selon les compétences et les sensibilités de chaque chargé de mission, éloigné finalement d'une standardisation des pratiques. La force du collectif émane de son union incarnée par le conseil d'administration, organe unique de discussion, intégrant l'ensemble des salariés et administrateurs.

Le renforcement du rôle du bureau et l'éviction de l'équipe du conseil d'administration, s'ils correspondent à une normalisation du fonctionnement associatif, font disparaître l'illusion d'une codécision accordée dans l'ancien système à la « participation coutumière ». La disparition de ce lieu central est accentuée par la mise à mal des espaces interstitiels, symbolisée par la transformation des locaux. La machine à café est placée dans le couloir, lieu de passage où toutes les discussions sont écoutables. La suppression du débat général va de pair avec une mise en difficulté des discussions en aparté. La réorganisation de l'association par pôle, avec

des coordinateurs, vient compléter cette impression de cloisonnement des espaces en instaurant une hiérarchie distinctive verticale. Si l'organisation gagne en structuration et le schéma décisionnel en lisibilité, ces changements désolidarisent le collectif formé par les dirigeants et les salariés en instaurant une suspicion réciproque. Les réticences de l'équipe à changer de modalités de fonctionnement font face à l'insistance de la direction à les mettre en place. Chaque partie pense l'autre motivée par des intérêts particuliers plus que collectifs. Pour l'équipe, le CA ne garantit plus la démocratie interne ni l'amélioration des pratiques du secteur. Pour les dirigeants, l'équipe refuse de renoncer à une autonomie excessive.

Les outils de management mis en place par la direction, tels que l'évaluation individuelle annualisée, le tableau de suivi des temps, les rapports mensuels, les réunions nombreuses et régulières, sont pensés comme cadre soutenant pour les équipiers. Ils sont vécus dans ce climat de suspicion comme les instruments de contraintes au service d'un management par le contrôle, déshumanisant les rapports au sein d'une organisation dégradée, qui sous-couvert d'être structurante, confirme la représentation imaginaire partagée d'une institutionnalisation perverse. Lors de l'épisode du recrutement raté, toute l'équipe se mobilisera pour exprimer son indignation face à une organisation maltraitante. L'argument du directeur et des membres du bureau d'un recrutement qui pourrait mettre en danger l'organisation ne sera ainsi pas recevable, du fait de cette représentation partagée d'une institution au pouvoir de nuisance pour l'individu, l'inverse étant sans commune mesure.

c- bouleversement du rapport à l'argent.

Un troisième registre de symptôme avancé par Giust-Desprairies permet de rapprocher des objectifs « le plus souvent perdus de vue » et un « vécu de menace », « menace exprimée comme venant de l'extérieur et visant la sécurité matérielle » (Barus-Michel et al., 1996, p. 89). Nous rapprochons ces symptômes du bouleversement du rapport à la dimension économique et les mettons en lien avec le second élément déclencheur du processus critique qu'est le "*bilan financier*".

Le bilan financier marque un premier bouleversement en affichant et en partageant la dimension économique de l'organisation, jusque-là prise en charge avec discrétion par le directeur. L'effort de transparence pourrait être apprécié de l'équipe, perçu comme une démocratisation de la gestion de l'organisation. Or il a l'effet inverse de contribuer au déclenchement de la crise en creusant l'écart entre un directeur qui prend en charge sans en

parler les fonctions administratives et celui qui les visibilisent et les délèguent, attribuant une responsabilité financière individuelle à chaque équipier. Ce changement est assorti d'une inquiétude face à un contexte hostile, car concurrentiel, dans lequel le C2A paraît faiblement attractif. Cet épisode est marquant car si l'équipe est intéressée par les explications financières, elle n'a jamais eu à se soucier de cette dimension. Elle fonctionne en groupe innovant, préservé du contexte et de ses aléas. La répartition des fonctions entre équipe technique et direction était tacite mais bien délimitée, dans une sorte d'étanchéité permettant à la première de créer sans souci matériel et au second d'assurer les moyens de l'innovation.

De ce premier bouleversement découle le second, l'analyse du modèle économique fait des ressources humaines un poste plus que significatif, pesant. La " *dream team* " qui se pensait l'atout central de l'organisation devient son facteur de risque principal. Si la suspicion d'une équipe œuvrant à ses propres intérêts restait à prouver, le poids budgétaire est un argument objectif, qui induit qu'une équipe couteuse se doit pour justifier son coût d'être efficace et de produire de la richesse.

Ainsi est introduit le troisième bouleversement lié au bilan financier, à travers le souci d'un équilibre économique qui impose à l'association une organisation plus structurée pour sa propre survie. Elle doit être orientée vers des productions factuelles et des résultats tangibles, régentée par les enjeux économiques. La mise en mode projet de toutes les activités de l'association repose sur l'espoir que toute activité peut être vendue, à condition qu'elle donne des résultats évaluables. La dimension économique de l'association est à considérer au moins dans un premier temps comme l'objectif prioritaire de l'organisation, au point de modifier la mission de l'association si nécessaire. L'arbitrage stratégique sera fait en fonction de critères de résultats atteignables, qui contrevient au désir refoulé de l'équipe, celui qu'elle ne peut s'exprimer, d'une primauté de la relation sur la technique, alors que celle-ci est tacitement prétexte à la relation, un moyen et non une fin en soi. Aussi le bouleversement du rapport à l'argent se comprend comme une négation de la dimension relationnelle.

La tension critique relève du fait que ces mesures, bouleversant trois domaines correspondant au triple axiome de la logique instituante associative, paraissent catastrophiques pour l'équipe et sont autant de preuves de réussites et de bonne gestion pour le directeur.

II – L'axiologie institutionnelle associative revisitée.

Le processus critique du C2A retrace une trajectoire que nous pourrions intituler, en référence aux travaux de Fustier, « quand l'associe veut devenir mammoth ». Il ressort que cet itinéraire transformatif, toujours délicat, devient critique lorsque les pratiques en place sont symboliquement disqualifiées par les changements gestionnaires.

Cette dernière partie soutient la thèse d'une dimension institutionnelle associative impensée, voire impensable, lors de la mise en œuvre de transformations organisationnelles. Celles-ci, alors même qu'elles sont instaurées pour soutenir l'association dans un moment de fragilité, viennent attaquer involontairement mais brutalement les piliers institutionnels, que sont la solidarité, la démocratie et l'économie, déterminants identitaires par l'énonciation d'une cause, des modalités de fonctionnement et de la façon de faire vivre l'association dans le cadre de cette non-lucrativité imposée. En cela, ces modifications contribuent à l'effondrement, au moins temporaire, du collectif et de la coopération, ce que nous montrons à travers une reprise de chaque axiome et de la façon dont ils sont impactés dans cette dynamique de modernisation.

a- La mission de l'association ou le rapport à la solidarité.

La création d'une association résulte de l'entente de plusieurs personnes autour d'une définition de la solidarité suffisamment unificatrice et mobilisatrice. Les membres de l'association identifient un manque dans le fonctionnement social et s'organisent en association pour y remédier. Toute association née pour soutenir l'avènement d'un ordre social renouvelé et traite ainsi de solidarité, rapport entre des personnes ayant une communauté d'intérêts et de situations, cherchant une justice fondée sur un idéal particulier d'égalité. Dans l'égalitarisme, renforcée par la révolution française, une situation sociale jugée dysfonctionnelle peut être modifiée, dans une histoire synonyme de progrès. Il n'y a pas un destin qui s'impose mais une possibilité d'agir pour changer ce qui ne doit plus être accepté comme une fatalité.

La solidarité internationale française est héritière des droits de l'homme, conçus sur l'égalité de chaque être humain. Elle intervient au nom d'un universalisme, porteur d'une dimension sacrée de la civilisation. Celle-ci justifie d'intervenir pour faire évoluer une situation, elle autorise le jugement sur l'état des choses, sur la façon de vivre de l'autre, parce qu'il est un semblable. En son nom a été instauré le droit d'ingérence ou les démarches « d'empowerment », en français « pouvoir d'agir », qui consiste à penser qu'une population

subit sa situation par manque de compréhension et qu'elle devient agissante lorsqu'elle est outillée pour l'analyser ou la prendre en charge.

L'acceptation de la solidarité, adossé au principe égalitariste, demeure spécifique à chaque association. Celle-ci, en devenant organisation, fait le pont entre idéal et pratique, traduction des significations accordées à la solidarité en fonctionnement pragmatique pour fournir une réponse à la faille sociale identifiée. L'association parce qu'elle œuvre pour combler un manque social, se donne pour justicière. Ses membres se placent du côté des justes, leur cause est nécessairement bonne – même si, particulièrement dans le secteur de la coopération internationale, elle peine à s'affranchir de cet autre héritage qu'est la domination occidentale.

Ce nouvel ordre à faire advenir est souvent porté initialement par un personnage charismatique. Leader inspiré, le fondateur fait office de prophète prêchant l'avènement d'un nouveau monde. [Enriquez]. Il joue un rôle essentiel dans le recrutement et la fidélisation d'adhérents, générant une union d'ordre mystique par les qualités exceptionnelles et le pouvoir qu'il incarne. Son comportement, son histoire de vie, ses prises de parole le font apparaître comme la représentation sensible, matérielle de l'idéal qu'il prône. Des personnes, touchées par son message, se mettent au service de la cause qu'il défend. Elles s'identifient à cette figure héroïsée. Le fondateur est celui ou celle qui, confronté à l'injustice, à l'extrême dureté d'une épreuve, a infléchi le cours de sa vie pour agir avec abnégation. Il montre un épanouissement dans le sacrifice de soi. Les figures de référence de ce type sont nombreuses, médecins, religieux, mais aussi hommes ou femmes à l'enfance misérable ou ayant rencontré des difficultés de vie, ils ont été confrontés à l'insoutenable. Ils ne se sont pas contentés d'être spectateurs ou victimes de ces situations, ils ont infléchi le cours de leur vie pour les dénoncer et en proposer une analyse porteuse d'une solution. Ils ont montré leur résistance, leur courage face à l'adversité. Leur ténacité et leur force de caractère ne sont plus à démontrer. Cet archétype du héros fait office de modèle identificatoire, à travers lequel les personnes qui s'impliquent dans l'association sont sublimées. Elles transcendent leur existence par l'impression de se mettre au service d'une cause qui va au-delà de soi. C'est à travers l'incarnation de l'idéal dans cette figure exemplaire que les personnes adhèrent à la cause. L'idéal se matérialise symboliquement dans la figure du fondateur. L'adhésion à la cause passe par la relation au leader, et l'adhésion à une même figure d'abord, et plus largement à une figure du même type crée un lien intersubjectif entre les membres entre eux. Cette figure de référence est si implicitement partagée par les « salariés engagés » du C2A que sa présence dans les imaginaires comble l'absence de ce type de personnage au sein de l'association et amène ce groupe de salariés à endosser collectivement les fonctions dévolues à ce personnage.

Par un mimétisme d'engagement, ceux qui s'impliquent font l'expérience d'une certaine héroïsation de soi. L'expatriation humanitaire reproduit la mise à l'épreuve du héros. Être capable de vivre parmi les plus pauvres, dans des situations de guerre, de dénuement représente une mise à l'épreuve de soi. Cette expérience transformative de soi par la confrontation à une altérité qui renvoie aux limites du connu de soi se retrouve dans les récits de parcours professionnels. L'expérience de l'extrême constitue un rite de passage qui a pour effet principal de distinguer ceux qui ont passé l'épreuve de ceux qui n'ont y pas été soumis. Le rite initiatique vaut comme preuve de bravoure de l'initié. Il a surtout une valeur a posteriori. Il porte l'attention sur la distinction entre celui qui est initié et celui qui ne l'est pas et distingue les personnes concernées par l'initiation et celles qui ne sont pas concernées. L'identification à un leader charismatique et l'implication mimétique pour s'inscrire à sa suite est aussi source d'identification de chacune des personnes initiées entre elles. Elles se reconnaissent les unes les autres à travers le passage d'un rite de même nature, l'identification à un modèle héroïque typique présentant des similitudes.

La création de l'association et son institution se font par le regroupement de ceux qui ont connu le fondateur, ceux qui ont été initiés aux approches mises en place pour que la pratique soit conforme à l'idéal et/ou qui ont vécu l'épreuve du terrain. Le fondateur, ou son prolongement symbolique, reste le liant, lien qui s'étend entre les membres de l'association par le partage, souvent implicite d'une implication de même nature, construite par des mécanismes similaires d'identification, d'adhésion, d'initiation. Il n'est pas rare dans les associations de coopération que le processus d'embauche au cours de la période instituante comprenne des moments de formation et des périodes de tuilage. Le début de participation à l'association est conçu comme un moment d'intégration, d'acculturation, à travers des temps de formation mêlant les embauchés, salariés et bénévoles, terrain et siège puis un temps de prise de poste en présence de la personne quittant le poste ou devant être secondée. Ce modèle se retrouve au C2A où les initiés en place transmettent aux nouveaux les modalités de faire et d'être, les codes et les pratiques. Un enquêté raconte son parcours d'embauche dans une ONG, parcours qui durait plusieurs semaines en résidentiel et au cours duquel les candidats étaient à la fois initiés et sélectionnés. Dans une autre ONG, tous les candidats au départ et les futurs embauchés doivent participer à un week-end au cours duquel la décision peut être prise de ne pas intégrer la personne.

Le lien au fondateur, à la cause se transmet durant cette période, comme une chaîne entre les premiers disciples et les suivants. Il est courant de rencontrer au siège des organisations d'anciens expatriés, qui maintiennent ainsi ce lien à l'expérience de terrain et constituent les

équipes en tenant compte, volontairement ou pas, de la centralité des pratiques qui s'y rattachent et de leur symbolique. On note dans les organisations en crise que cette chaîne a été rompue, que la transmission a perdu son caractère primordial, souvent parce que, soucieuse d'efficacité, l'organisation a embauché des managers n'ayant pas fait cette expérience d'expatriation, jugée dorénavant secondaire par rapport à des compétences avérées de gestion ou de management. Les dirigeants de l'organisation font l'économie de ce moment de transmission, qui n'est plus associé à la création de filiation. Ils suppriment parfois volontairement ce temps de passation pour éviter un effet de contagion (de la résistance) entre équipe en place et nouvel embauché. Dans une organisation étudiée, nous avons remarqué que malgré les changements de fonctionnement au siège de l'organisation, les personnels de terrain maintenaient cette transmission de pair à pair, sorte d'initiation théorico-pratique. Et tant que celle-ci se maintenait, les modalités de travail évoluaient au siège, souvent de manière conflictuelle, sans affecter la façon symbolique de pratiquer sur le terrain, dont le sens semblait préservé. Le terrain est devenu un noyau de résistance face aux évolutions managériales du siège. Cependant lorsque les chargés de mission terrain ont été remplacés à leur tour par de nouvelles embauches juxtaposées, ce lien de transmission s'est étiolé. Les évolutions se sont répandues sur le terrain, entraînant des départs volontaires des derniers initiés révoltés. Les changements opérés dans les pratiques semblent souvent mineurs, alors qu'il s'agit de changements symboliquement importants, auquel les générations originelles ne trouvent plus comment y associer le sens initial. Une distance s'installe alors définitivement avec les précédentes générations. Au C2A, l'appartenance des salariés démissionnaires au " *noyau dur* " de la contestation leur fait perdre toute prérogative et délégitime leur héritage.

L'ordre symbolique veut que d'abord le leader énonce un nouvel ordre et qu'ensuite l'association s'organise pour faire advenir sa vision en traduisant la parole, le sens, dans des statuts et des pratiques. Les façons de faire sont des actes signifiants, symboliques permettant à l'imaginaire d'origine de prendre forme. Dans le processus critique, on observe que les pratiques sont décorrélées de leur signification, elles deviennent des instruments reproduits sans percevoir ce sens souvent implicite. Elles ne sont plus ces modalités codées de perpétuation du projet, mais une façon de faire parmi d'autres. Aussi lorsque l'association rencontre un souci matériel, elle peut envisager de modifier ces façons d'agir. Parce qu'il est nécessaire de pratiquer autrement, il convient de faire évoluer la mission de l'association. Les pratiques ont été détachées de leur dimension institutionnelle. Sortie de l'immuabilité, la mission perd sa dimension de loi suprême. Ce n'est plus la parole qui engendre le monde, mais la réalité qui infléchit les pratiques, sans rattachement à une vision. La raison d'être de l'association devient

triviale. Elle perd son caractère sacré. Elle est destituée, descendue de son piédestal. Sa modification démontre que l'ordre qui devait advenir n'était pas atteignable. L'idéal était un leurre, une utopie qu'il convient de rationaliser. La finalité perd de son sens symbolique, dans le sens incarnation de l'imaginaire certes leurrant mais créateur.

D'une part la modification montre que la croyance dans un nouvel ordre du monde n'a été qu'illusoire. L'association se voulait réformatrice, elle n'est finalement qu'une forme de régulation sociale. Censée être un contre-pouvoir, elle devient un pis-aller du pouvoir en place, venant compenser ses méfaits pour mieux le faire perdurer. L'évaluation au C2A perd sa dimension subversive sans l'accompagnement réflexif instauré. De même, la prise en charge des marginalisés apparaît comme une façon de supporter le système qui les exclut. Un collectif de soutien aux migrants se questionne ainsi sur son rôle : ne dédouane-t-il pas l'Etat de changer les lois migratoires en minimisant les situations sociales engendrées par la répression ? L'action de l'organisation ne rend-elle pas la situation intolérée plus supportable, acceptable et donc ne participe-t-elle pas à son maintien et à sa reproduction ? Est-il réellement possible d'agir pour modifier l'ordre existant sans être rattrapé par la logique dominante, par l'isomorphisme ? Ressurgit aussi à l'occasion de la modification de la mission du C2A, l'ambivalence même de la notion de développement et de solidarité portée par la coopération internationale. La transition de la colonisation vers la décolonisation s'est instituée autour de la notion de développement en escamotant la relation de domination pour imposer l'idée que l'ensemble des relations entre les représentants du Nord et du Sud mobiliseraient leurs efforts dans une visée commune : coopérer à l'amélioration des conditions de vie des êtres humains. L'humanitaire est alors posé comme cette action qui vise une augmentation du bien-être de l'humanité, une montée en qualité de ses conditions de vie. Cette dépolitisation apparente a cependant pour référence des standards universalisés, conservateurs de la prégnance d'un modèle occidental. Les organisations du Nord, ambassadrices de conditions de vie de référence, viennent en soutien à des populations n'ayant pas encore atteints des standards acceptables, qu'il s'agisse d'exercice du pouvoir, de prise en charge de la santé, de déploiement d'infrastructures, d'accès à l'éducation, d'instauration de la paix ou de la justice sociale. Les peuples peuvent disposer d'eux-mêmes à condition de converger vers une organisation sociale dont le modèle demeure celui de l'occident, « le miroir et la mesure de progrès de l'Humanité en légitimant son droit (revendiqué) à gouverner le reste du monde » (Godelier, 2010, p. 38). Le développement peut être compris comme une façon pour l'Occident de maintenir une emprise colonialiste, infantilissante, motivée principalement par des intérêts économiques. Si l'appui du C2A perd sa dimension critique, il devient, pour les salariés, un instrument au service de ce système.

La mise en doute de l'idéal initial génère un malaise chez les membres de l'association affiliés à la figure du fondateur, par voie de filiation directe ou indirecte. Modifier la mission revient à énoncer que l'idéal est inadapté, soit à écorner la figure identificatoire. Projet personnel et projet de société étant fusionnés au sein de ce régime collectivo-coopératif, l'évolution de la mission entraîne un questionnement identitaire. Ce qui est présenté comme une adaptation pratique est pour certains membres un bouleversement intime, de l'ordre de leur monde et de leur place dans ce monde. Si la cause est modifiée, elle perd sa sacralité, son caractère premier. Le statut d'élu est dépossédé à sa suite de sa valeur. L'expérience transformative n'est plus centrale et la construction subjective dans son ensemble est entachée. Face à un tel remaniement des logiques externes et internes, ces membres, dont ceux que nous nommons dans nos travaux les « salariés engagés », entrent en résistance pour se défendre psychiquement. Ils paraissent réagir de façon disproportionnée à un changement bénin, une phrase dans des statuts, alors que l'onde de choc les traverse jusque dans le sens de leur construction identitaire.

La figure du fondateur apparaît dans toute son ambivalence, car elle dévoile son aspect multifacette, à la fois mystique, militant et entrepreneur. Car le fondateur est aussi un dirigeant, qui a fondé son organisation en s'entourant, en cherchant des alliances, en s'appuyant sur un contexte pour développer une stratégie. Il n'est pas seulement ce héros habité, impulsif, excessif. Il est aussi un leader qui joue et jouit de son image et de sa toute-puissance. Les différents visages de ce personnage permettent à des personnes ayant d'autres modalités d'investissement de s'y associer. Souvent par exemple, le fondateur a su jouer de son image pour attirer la sympathie, faire connaître sa cause. Lorsque le besoin de se faire connaître de l'association l'exige, celle-ci peut alors s'autoriser à mettre en scène l'image du fondateur, à la détourner, renforçant l'impression d'une désacralisation de l'icône. Au cours de la crise, il s'agit un jour de se détacher du fondateur charismatique encombrant et l'autre de l'utiliser pour gagner en notoriété. La filiation n'est plus dans le message mais dans le profit qu'il est possible de tirer d'un rapprochement ou d'un éloignement de la figure tutélaire. Celle-ci n'a plus une parole qui fait advenir le monde, mais autant de paroles que nécessaires pour justifier l'existence de l'organisation.

b- Le gouvernement de l'association ou le rapport à la démocratie.

Le système de gouvernement de l'association est encadré par la loi relative à la liberté de s'associer. Il prend la forme d'un conseil représentatif, formé par des dirigeants financièrement désintéressés, désignés collectivement. Cette loi renvoie à l'histoire du secteur associatif, intimement liée à la notion de démocratie. Réactivée avec la révolution française, la démocratie en a hérité le droit de chacun à participer au choix de ses représentants voir à exercer des fonctions de dirigeant. La démocratie à la française est conçue sur des aspirations égalitaires, faisant de l'autre un semblable.

Les membres du conseil d'administration sont désignés, généralement par vote, par l'ensemble des adhérents d'une association. Cette délégation de pouvoir d'un groupe à quelques personnes investies renvoie aussi au droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, leitmotiv de la décolonisation, moment historique de la création du développement. Elle symbolise une prise de pouvoir par rapport à des puissances injustement dominatrices, une possibilité de prendre en main son destin. La forme associative est de ce point de vue une forme de résistance au pouvoir monopolisé. Le partage de la capacité de décision selon des règles démocratiques y fait office de rempart aux tentatives d'accaparement du pouvoir et de garantie de la transparence des décisions. Le collectif est une caution du bien-fondé des décisions, il empêche le règne du plus fort pour instaurer la volonté du plus grand nombre.

Un parallèle peut être fait entre l'escamotage de la domination de la colonisation vers le développement et la création d'une association par un fondateur vers sa structuration autour d'un conseil représentatif. Un fondateur ou un groupe de fondateur est à l'origine d'une association. Progressivement le collectif se formalise autour de ce personnage ou du groupe de personnes initiales. En se déclarant officiellement, l'association explicite un fonctionnement représentatif. Cependant, le fondateur est celui qui énonce l'idéal, qui par son discours organise un système de valeurs. Les représentants prennent pour fonction la mise en application pratique de l'idéal. Le fondateur a un pouvoir charismatique, peu ou pas questionné. Le pouvoir s'organise à partir de la place centrale occupée par ce personnage fondamental. Centrale car il est ce personnage essentiel à la constitution du groupe, auquel nous l'avons vu, chacun se réfère pour s'impliquer. L'association se constitue de cette reliance (Barbier), insertion dans un système coopératif de liaisons intersubjectives autour d'un sens, d'une finalité via l'identification au personnage qui l'incarne.

Au centre de ce système donc la figure fondatrice, et la cause qui lui est associée, toutes deux sacralisées et de ce fait exclues de la réflexion autour de l'organisation de la répartition du pouvoir. Aussi sont-elles considérées au cœur de l'association, tout en étant placées à part. La figure fondatrice bénéficie d'un statut suprême, elle est hors d'atteinte. C'est seulement en

dessous ou à côté d'elle que s'établie une répartition du pouvoir. Le chef garde sa position extraordinaire, et fait alliance avec une direction associative plus ordinaire. L'un incarne le sens et l'autre assure la gestion. Le chef se charge de la vision et la direction de sa traduction. Contrairement à ce que laisse présager la répartition des fonctions, le travail de notoriété et de collecte de fonds est souvent assuré par le chef, dans sa capacité à recruter, certes des bénévoles mais aussi des financeurs. La direction se charge de gérer ce que le chef ramène comme soutiens (fonds, contacts, ...) qu'elle transforme en moyens et affecte au fonctionnement quotidien de l'association. Cette répartition des fonctions est spécifique à l'association ayant un leader charismatique à sa tête. Une partie du pouvoir du leader réside dans sa capacité à mobiliser les ressources, sans répondre des façons dont il y parvient. Cette invisibilité des moyens à déployer est-elle calculée ou spontanée ? Elle produit dans tous les cas un effet d'effacement. Encore une fois le leader parle et la montagne se déplace. L'Abbé Pierre lance son appel durant l'hiver 54, Bernard Kouchner transporte un sac de riz au journal de 20h, et les dons affluent. A quel point ces allocutions sont-elles préparées ? Ont-elles fait l'objet d'une stratégie de communication ?

La certitude est que lorsque la disparition du leader se profile, la direction de l'association commence à se soucier de comment assurer la levée de fonds et la notoriété pour subvenir aux besoins financiers, sans l'appui de cette figure tutélaire. La communication devient stratégique, la part du budget alloué aux campagnes augmentent fortement, l'équipe de communicant grossit, un service recherche de fond est mis en place ou renforcé. L'ensemble des membres est mis à contribution, des équipes terrains aux bénévoles régionaux, chacun doit participer à l'effort, en suivant des directives précises, une charte graphique, des messages clés. D'invisible, le travail de collecte et de notoriété devient omniprésent, donnant l'impression aux membres de l'association que le cœur de leur métier est transformé. L'impression d'une perte d'hégémonie des pratiques de solidarité est renforcée par un effort à produire pour réduire les coûts et surveiller en permanence la balance budgétaire. Un enquêteur nous indique par exemple que son ONG ne s'engagera plus dans le soutien à des projets dont le financement n'est pas intégralement assuré, là où elle prenait auparavant le risque de soutenir des projets dont elle n'avait que 50% du financement.

Dans cet ordre d'idée, le travail se rationalise, et remet en question la participation dite coutumière. Celle-ci remplit dans le système associatif une fonction symbolique importante. Elle s'apparente à ce que Fustier nomme les espaces interstitiels. Ce sont des lieux et des temps au cours desquels s'échangent des banalités mais aussi de l'essentiel, du public et du privé, des espace-temps qui permettent de revivre le plaisir d'être ensemble, de penser le travail et de recréer le moi fusionnel de l'utopie d'origine. Cette « participation coutumière » permet un

débat hors des instances officielles de décision et fait vivre de façon informelle l'idéal démocratique de l'association. Elle compense la toute-puissance du fondateur et le pouvoir décisionnel du conseil d'administration en donnant à l'ensemble des participants à l'association la possibilité d'échanger sur les sujets qui la concerne. Les couloirs, l'amont et l'aval des réunions, la machine à café, les événements mobilisateurs, les temps de convivialité sont autant d'espaces où la hiérarchie est abolie et où chacun commente et alimente la vie de l'association de pair à pair. Ces instants et les échanges qu'ils permettent font exister la communauté d'intérêt et influence les débats.

Nous identifions les pratiques de transmission par initiation et de « participation coutumière » comme des mécanismes compensateurs du compromis à l'idéal démocratique qu'est la surpuissance accordée au leader. Le gouvernement de l'association, garant de l'intérêt général, est ainsi en charge de l'intégration des échanges informels, voire de leur facilitation. L'arrivée en tant qu'administrateur ou directeur de personnes mettant à mal ces mécanismes compensateurs est à comprendre comme une mise en déséquilibre du compromis démocratique. En effet, avec ce souci de faire perdurer l'association après la disparition du fondateur, les administrateurs cherchent à étayer la direction de l'association, pour internaliser des compétences en communication et en gestion. Les conseils d'administration se transforment progressivement. Initialement, les conseillers sont des membres de l'association, impliqués dans son action, et souhaitant s'engager dans son administration. Ils ont d'abord un parcours de bénévoles avec une expérience passée ou en cours des pratiques de l'association. Le conseil est composé de membres aux profils et origines hétérogènes initiés par la pratique à la théorisation de la solidarité. Le C2A a la particularité d'être administré par des représentants des organisations adhérentes. Ceux-ci se portent généralement candidats au CA suite à une implication personnelle dans les activités proposées par le C2A. Ils ont en commun une initiation par la pratique à sa logique instituante. Petit à petit, des administrateurs sont cooptés pour leurs compétences ou leur influence et invités à siéger au CA sans avoir au préalable pratiqués l'association. Ces néo-responsables, recrutés en qualité de dirigeants d'organisation ou de service, remplacent la diversité des militants d'origine. Ils transmettent alors dans les débats les préoccupations de leur fonction. Ils s'inquiètent de l'équilibre financier, se concentrent sur la modernisation de l'association, s'intéressent à l'activité en ce qu'elle profitera à l'organisation qu'ils représentent. Ils encouragent l'organisation à se doter de solides compétences de management pour faire face à cette mutation. Nous qualifions cette dynamique de « mouvement de gentrification » du conseil d'administration, dans le sens où progressivement sa composition devient assez homogène, regroupement d'administrateurs qui

n'ont, sans s'en rendre compte, qu'un rapport distant à l'action. Les CSP+ (catégorie socio-professionnelle supérieure), dirigeants d'entreprise, haut-fonctionnaires, cadres supérieurs remplacent la diversité des militants d'origine. Ces néo-dirigeants transposent alors à l'association les soucis de leur propre charge. Ils s'inquiètent de l'équilibre financier et cherchent à consolider le modèle économique. Ils s'intéressent à l'activité et à la stratégie de l'association mais, n'étant pas familiers de son métier d'origine, ils ne peuvent traiter ces sujets en profondeur. Ils se concentrent sur la modernisation de l'association, qui a besoin de logiciel de gestion, d'objectifs communicables, de levées de fonds. Pour mener à bien cette modernisation, et diriger une équipe qui commence à se faire entendre, il est décidé d'embaucher un directeur ou un chef des opérations qui a une expérience confirmée de management. Ainsi se poursuit la longue chaîne de la professionnalisation, qui a remplacé les bénévoles par des permanents, puis les permanents par des techniciens et enfin les techniciens par des managers. Tout en remplaçant à nouveau les techniciens par des bénévoles pour faire des économies. Le déséquilibre se creuse dans les pouvoirs puisque se trouvent ainsi à la tête des deux directions, bénévole et salariée, des personnalités gestionnaires. Lorsqu'il faut renouveler la présidence, peu de personnes se proposent et leur profil faiblement charismatique les rendent peu légitimes à leurs yeux ou à ceux des administrateurs. De fait, ce profil a été écarté des candidatures retenues car trop inquiétant, trop réfractaire à la maîtrise. La composante visionnaire d'origine se dissout et, comme c'est le cas au C2A, le changement de positionnement de la direction transforme le lien de coopération avec l'équipe en rapport de compétition.

L'évolution de la composition du CA impacte d'autant plus l'axiome démocratique, que cette surreprésentation du souci de gestion et de communication génère des réactions de la part des équipes salariées, qui s'expriment traditionnellement par la voie de la « participation coutumière ». Les espaces interstitiels bruissent de plus en plus forts et la « participation coutumière » demande à être prise en compte. Les directions souvent arguent de leur autorité décisionnelle retrouvée pour justifier leur manque de considération à ces bruits de fond. Au C2A, il sera renvoyé à l'équipe qu'elle a pris de mauvaises habitudes car elle n'a pas été assez cadrée et qu'elle refuse d'accepter la remise en place d'une hiérarchie. L'exclusion de l'équipe des réunions du conseil d'administration viendra mettre un terme au principal espace-temps de « participation coutumière ». L'équipe investira alors des espaces interstitiels comme le bureau de l'équipe Kaléidoscope pour élaborer sur le vécu en cours. « Des professionnels qui vivent dans les compromis imposés par les situations institutionnelles difficiles retrouvent, dans l'espace interstitiel, ce plaisir « archaïque » d'être ensemble selon des modalités issues du Moi

communautaire, plaisir préalable aux séparations que produit la division du travail quand elle fait céder l'utopie » (Fustier, 2012). Les travaux des locaux entrepris par la direction et la réaffectation des bureaux s'interprète alors comme une volonté de faire cesser ces interstices. La lutte contre les interstices, contre ce qui échappe au contrôle et vient parasiter la ligne de décision trouve un appui dans le fait que, « pour l'observateur, ils (les espaces interstitiels) seront fréquemment considérés soit comme étant sans importance et donc négligés, soit comme du temps volé au travail. » (Fustier, 2012). Les feuilles de gestion du temps mises en place au C2A sont un des outils déployés pour réduire ces temps de bavardages qui ne sont affectés à aucun projet et donc ne s'inscrivent dans aucune ligne.

En temps de crise, les espaces interstitiels deviennent des poches de résistance. L'autorité de la nouvelle direction les déforme à force de ne pas prendre en compte la « participation coutumière ». Ces mécanismes, initialement forces de régulations et de propositions démocratiques, deviennent lieux de ressassement du passé, de résistance, recherche du maintien dans un Moi communautaire nostalgique. « L'interstice peut donc être considéré comme une tentative pour expérimenter dans le présent ce qui fut autrefois ou ce qui autrefois aurait dû être si l'on en croit la légende » (Fustier, 2012). On saisit la volonté de la nouvelle direction d'imposer des temps conviviaux, qui n'ont plus rien d'interstitiels puisqu'ils sont obligatoires – au même titre que, dans un exemple donné par Fustier, lorsqu'un vestiaire-cagibi d'un service de pédopsychiatrie est doté du confort d'un salon, les femmes de service interprètent cette initiative de la nouvelle direction avec méfiance, comme un passage en force pour leur faire accepter une technicité qu'elles refusent. Dans l'instauration de déjeuners d'équipe et d'une fête de Noël du C2A, il y a la volonté de recréer une équipe soudée grâce à une convivialité décrétée. Les néo-salariés associatifs génèrent ce paradoxe de rejoindre un secteur en quête d'un moi communautaire, qu'ils mettent beaucoup d'ardeur à traquer.

Notre étude a permis d'identifier que les profils des salariés en conflit correspondent à une typologie d'acteurs de la solidarité internationale que nous nommons « salarié engagé ». Formés pour travailler spécifiquement dans ce secteur, ils ont en commun un début de carrière marqué par une expérience transformative à l'étranger, liée à un leader charismatique figure identificatoire forte. Ces missions d'expatriation leur ont permis d'opérer un glissement du statut de bénévole à salarié. Une des caractéristiques du « salarié engagé » est une « forme de dépassement de soi déjà intériorisée du fait de l'éthos militant » qui « incorpore une part de bénévolat dans son travail salarié » (Simonet, 2010, p. 203). L'expérience de l'expatriation crée un sentiment de distinction, de légitimité et d'appartenance. Le nouveau directeur du C2A, ancien président bénévole de l'association, partage ce profil caractéristique. Sa volonté de

maintenir un vécu communautaire maîtrisé révèle une figure de « dirigeant mutant », pris en étau entre l'identité intériorisée de « salarié engagé » et le rôle du directeur gestionnaire qu'il souhaite endosser. Cette division interne l'amène à chercher de la réassurance dans la rationalité, appliquée au nom de l'exigence de survie de l'organisation, la logique de marché créant une menace exogène et objective. Une direction qui mésestime le fonctionnement coutumier par soucis de rigueur et de gestion fait preuve d'une volonté de toute-puissance et perturbe l'axiome lié à la solidarité. Elle entre en compétition avec la figure du leader car celui qui prend tout le pouvoir, prend la place du chef jusqu'alors intouchable, au-dessus de la masse.

c- Le modèle économique de l'association ou le rapport à la production de richesse.

Le principe de non-lucrativité oblige une association à se positionner concernant le paradigme économique, car l'organisation associative n'échappe pas à la production, la distribution et la consommation de richesses. La spécificité de l'association est qu'elle s'instaure dans un but qui ne peut être l'enrichissement financier de ses membres. Leur participation doit être désintéressée au bénéfice. La non-lucrativité est plus conséquente que ce désintéressement, puisque l'association peut avoir une balance financière positive, acquise sans entrer en concurrence avec le secteur marchand, à condition que ces excédents soient réinvestis dans l'activité et non distribués à ses membres. Ils ne peuvent générer des profits, mais à certaines conditions, peuvent être placés avantageusement. Le rapport à l'argent est aussi au cœur de l'activité de l'association. Sa déclinaison de la solidarité la conduit à proposer des services à ses membres ou à ses bénéficiaires, à titre gracieux ou à faibles tarifications. Une ONG en s'adressant à des populations vulnérables a pour intention de favoriser l'accès à des services ou des biens, estimés hors de portée des publics ciblés. Certaines organisations vont jusqu'à essayer d'établir des systèmes non monétaires, critiquant la marchandisation omniprésente.

Le rapport à l'argent est ainsi complexe. La motivation des membres doit viser un autre but que l'intérêt financier mais les fonds sont nécessaires pour mener des actions qui ne sont par définition pas ou peu rentables. Elle nécessite des financements externes.

Le sous-bassement de la doctrine du développement est la lutte contre la pauvreté, frein à l'acquisition de conditions de vie décentes. De meilleures conditions de vie sont associées à un développement économique, à une augmentation du niveau de vie. Sortir de la pauvreté, en

partie financière, est un des buts assignés aux actions de coopération. La pauvreté apparaît alors à la fois comme un handicap et comme une menace. Une des théories de développement est que les pays prospères doivent reverser une partie de leurs richesses aux pays sous-développés, entre autres parce que leur essor est en partie issue de l'exploitation des richesses de ces pays anciennement colonisés. Une des motivations à le faire est que ces pays en difficulté pourraient ralentir la croissance économique des pays plus avancés. La mondialisation de l'économie laisse penser que l'accroissement est tributaire d'une avancée de l'ensemble des pays, qui permet une progression des marchés.

La notion de développement, et par extension celle de sous-développement, s'inscrit en rupture de la colonisation alors que nous avons montré qu'elle en est tout autant une continuité. La colonisation a pris prétexte de sa mission civilisatrice pour maintenir l'exploitation économique des territoires et des populations. En miroir, les ONG du Nord sous prétexte d'apporter du progrès social, vivent et prospèrent sur des situations difficiles. Ainsi le dirigeant d'une association, regardant le journal télévisé, en vient à souhaiter que le séisme dont il est fait état soit d'une ampleur suffisamment conséquente pour que des fonds importants soient débloqués.

La coopération internationale repose sur un mécanisme de vase communicant d'une zone vers une autre. Les pays riches financent le développement des pays pauvres, et les ONG sont un des récipiendaires intermédiaires de cette redistribution. Ce mécanisme redistributeur est utilisé dans le but de développer l'autonomie des plus vulnérables, pays ou populations. Cependant, il est aussi un mécanisme de maintien d'une dépendance des plus pauvres vers les plus riches. Les ONG sont prises dans la même ambivalence. Elles s'affirment indépendantes, et cultivent en ce sens leur non gouvernementalité. Elles sont pourtant grandement financées par les Etats et les institutions internationales. Elles valorisent leur indépendance, mais leur autonomie demeure partiellement fictive car ces financements extérieurs déterminent une part toujours croissante de leur action. Elles répondent certes à des besoins non couverts ou non couvrables, mais en contribuant à répondre à des commandes de politiques publiques ou en compensant les dommages collatéraux provoqués par les stratégies internationales. Leur indépendance d'action est fortement liée à leur autonomie financière.

Le mouvement de professionnalisation est lié à une ré-institutionnalisation de la coopération internationale, suite à la création du sans-frontiérisme et à son impact médiatique. En gagnant en visibilité, les ONG ont aussi fait évoluer la sensibilité des Etats et des publics à l'égard des populations victimes. Convertis à ces actions solidaires, les donateurs publics et privés ont augmenté les financements alloués. Les Etats ont aussi saisi cette possibilité de

présence sur des terrains sur lesquels ils ne pouvaient plus maintenir le système antérieur d'influence, les interventions de coopération internationale, avec leur bannière désintéressée, permettant une présence plus discrète. Les ONG ont vu leur capacité d'action augmentée et se sont mises à croître en termes de membres et d'activités. Cette croissance exceptionnelle a un revers : Plus les charges sont lourdes, plus l'organisation a besoin de fonds. Idéalement elle cherche à obtenir des fonds « propres ». L'appellation est significative, car la propriété fait d'abord référence à la propriété des financements dont l'organisation pourra disposer pour les affecter comme elle l'entend à son activité. Symboliquement, il s'agit de fonds privés non fléchés, c'est-à-dire cédés sans intention prédéterminée. Par opposition, les fonds publics sont des financements attribués sur projet, et potentiellement, dans une acception symbolique, salis par des enjeux politiques plus ou moins avoués.

Plus l'organisation se développe, plus elle a besoin de fonds et élargit son cercle de donateurs. A l'origine, les soutiens de l'association sont des personnes ou organisations en lien direct avec le fondateur. Avec le développement de l'envergure de l'association, les donateurs se diversifient et la nature des financements change. Plus le donateur est éloigné, plus le bien-fondé de l'action doit être démontrée. Le rapport donateur association passe d'une confiance préalable à une suspicion à désamorcer. Pour gagner la confiance, l'association doit montrer ce qu'elle fait, comment elle le fait et les résultats qu'elle obtient. Elle doit faire preuve de transparence et de pédagogie sur ses pratiques pour montrer que son action est d'une efficacité mesurable. Il devient essentiel d'arriver un ratio coût efficacité acceptable et démontrable. Ce faisant, elle modélise ses réponses, qui s'éloignent d'une approche au cas par cas pour des méthodes aux logiques plus généralisables. Cette logique se déploie dans un contexte où les politiques publiques sont réformées par le « new public management ». La modernisation des services de l'Etat est une modification profonde de sa logique d'action, orientée vers l'atteinte de résultats à moindre coûts en remplacement de la fourniture inconditionnel de service. La même transformation est appliquée aux fonds alloués : les subventions deviennent financements de projet, présentés en amont du projet et dont l'utilisation et les retombées doivent être justifiées. Les résultats chiffrés sont mis en avant pour démontrer un emploi judicieux des fonds obtenus. Ce dictat du chiffre conduit les organisations à privilégier l'aspect quantitatif des résultats de leur action et les amène à simplifier leur message et leur démarche. Au C2A, il s'agit de réduire le temps imparti à l'accompagnement pour mener plus rapidement l'appui, en faisant moins de cas par cas. Cette tendance à la standardisation de l'appui se retrouve fréquemment dans les organisations en mutation, sous la forme de directives encourageant l'identification des projets qui ont donné de bons résultats pour les déployer, par

transposition, sur d'autres terrains. Les projets doivent pouvoir être, dans le langage jargonnant associatif, " *passés à l'échelle* ". Ainsi, une direction demandera à ses équipes de transposer au Burkina Faso un programme d'appui à l'apprentissage de la lecture mis en œuvre en Inde, se heurtant à l'opposition de l'équipe arguant d'un programme développé spécifiquement, au gré des réflexions partagées entre partenaires français et indiens. Cette même ONG, dont le but est de soutenir l'action d'organisations de la société civile locale œuvrant en faveur des enfants vulnérables, valorisera le nombre d'enfants soutenus par ses projets. La cause de la défense des droits de l'enfant prendra progressivement le dessus sur celle initiale de l'appui à des organisations émergentes de la société civile. Les partenariats avec des organisations déjà structurées seront préférés pour atteindre plus d'enfants, mettant fin à la collaboration avec de petites associations à faible capacité de gestion. L'appui à des organisations trop peu structurées est d'ailleurs quasi impossible avec une délégation de fonds publics car les demandes de justifications sont trop complexes, trop lourdes sans professionnels de la gestion au sein de l'organisation. Les erreurs d'affectation et de suivi de budget représentent un danger pour l'ONG du Nord responsable légalement de la conformité de l'utilisation fonds délégués. Les ONG du Nord ont alors tendance à privilégier des projets qui demandent moins d'appuis et apportent plus de résultats, quitte à faire évoluer leurs missions initiales pour y parvenir.

Ce souci de solvabilité concerne d'évidence l'axiome économique dont l'aspect financier devient prééminent. La normalisation des pratiques, au détriment du sens de l'action selon une partie de l'équipe salariée, focalisent l'attention des acteurs sur la performance de l'association et sa perception externe par les bailleurs de fonds pour démontrer un emploi judicieux des fonds obtenus. Ce dictat des chiffres amène l'organisation à modifier son message et sa démarche. La quantophrénie (de Gaulejac, 2006) galopante justifie un inversement des places au sein de l'organisation, où les fonctions administratives, comptables et communicatives, deviennent prépondérantes, au moins symboliquement, sur les fonctions sociales (Dujarier, 2015).

Dans le secteur marchand, l'implication des acteurs est récompensée par une rétribution. Dans le secteur associatif, la participation rime avec désintéressement financier, en faisant un acte économiquement gratuit. L'absence de rétribution ne veut pas dire implication désintéressée. Il n'y a pas d'acte gratuit, purement altruiste. L'implication dans une activité solidaire génère nécessairement un bénéfice personnel. Le pouvoir ne pouvant être lié à l'argent, il prend une autre forme, celui du prestige, de l'autorité, ou du plaisir narcissique de se rapprocher du modèle identificatoire. Les fondateurs du sans-frontiérisme se qualifiaient d'aristocratie du risque, dont une des caractéristiques est « le détachement, au moins affiché,

vis-à-vis de l'argent, la discrétion avec laquelle on le manie et on en parle » (Coquelle, 2019, p. 84). L'apparition de préoccupations financières, par un affichage de l'aspect besogneux de la gestion des affaires de l'association, renforce l'impression que l'association s'embourgeoise, souhaitant montrer son réalisme plus que son utopisme. Une série de questionnement s'imposent : Jusqu'où faut-il privilégier l'obtention de fonds ? La survie de l'association est-elle plus importante que la mission qu'elle s'est donnée ? La crainte des directions d'être celui ou celle avec lequel l'association mourra les conduit-elle à une trahison éthique ?

Conclusion de la troisième partie.

La troisième partie de la thèse est consacrée au récit et à l'analyse de la période critique vécue au C2A entre 2014 et 2017. Cette plongée dans le quotidien d'une association bouleversée suit la chronologie des événements et donne à comprendre les phases de la crise en s'adossant sur la temporalité critique développée dans l'ouvrage *Crises, approche psychosociale clinique* (Giust-Desprairies, Barus-Michel, Ridet). La situation avant la crise a été présentée à la fin de la première partie et sert de référence pour aborder les éléments déclencheurs de la crise, la période de crise ouverte et la situation en cours à l'issue de l'observation.

L'exploration commence par traiter des « éléments déclencheurs » de la crise, éléments qui viennent mettre à jour des « alliances inconscientes » déniées au sein de l'équipe et qui permettaient jusqu'alors implicitement de faire groupe. Le premier élément déclencheur au C2A concerne une alliance établie autour de la primauté de l'intérêt général sur les ambitions personnelles. Le recrutement du nouveau directeur vient remettre en question cet ordre des choses tacites. L'équipe salariée interprète en effet le changement de fonction du président bénévole à celle de directeur salarié comme un abus de pouvoir de sa part, dont le conseil d'administration se rend complice. A l'inverse, les administrateurs reprochent à l'équipe d'avoir pris le pouvoir au sein de l'organisation pour la faire évoluer dans le sens d'un gain d'expertise technique qui lui profite plus qu'elle ne profite aux membres. Nous identifions ainsi au fondement des deux accusations la même représentation d'un interdit transgressé, celui de servir ouvertement son bénéfice personnel sans tenir compte du bénéfice collectif. Le second élément déclencheur est lié à une inquiétude quant à la stabilité du modèle économique de l'organisation. Le changement de direction amène le nouveau directeur à prendre connaissance de façon approfondie des comptes de l'association. Cette étude montre une baisse de la collecte de fonds, des erreurs répétées de gestion et une forte dépendance à un bailleur public tout en mettant en lumière l'augmentation régulière des frais de fonctionnement de l'organisation. L'effet est saisissant pour le nouveau directeur qui alerte les administrateurs et l'équipe salariée sur l'importance de réagir et de réorganiser stratégiquement le fonctionnement du C2A. Le filtre financier entendu sous le rapport cout/bénéfice sera dorénavant celui à appliquer pour prioriser les activités. Ce filtre vient inverser l'ordre établi jusque-là, au sein duquel le directeur se chargeait discrètement de la gestion financière, libérant l'équipe de cette contrainte pour qu'elle puisse se consacrer à la mission de l'association. Cet inversement de place de la mission et de

l'économie renvoie au mythe fondateur de l'association, fondée sur la pratique de l'évaluation. Or l'évaluation est une notion ambivalente puisqu'elle est à la fois contrôle et apprentissage. Cette ambivalence est donc constitutive de ce réseau d'amélioration des pratiques, positionner officiellement comme développeur de la réflexivité des organisations mais officieusement cherchant à renforcer l'attractivité financière du secteur en normalisant les pratiques.

Ces deux « éléments déclencheurs » et les « alliances inconscientes » qu'ils dévoilent mettent en tension « l'imaginaire collectif » d'une partie de l'équipe. L'équipe a forgé son scénario suite à l'évaluation externe du réseau en 2009, dont les conclusions soulignaient les faibles effets de ce réseau, parvenant à accompagner des organisations au cas par cas mais ayant peu d'impact sur le collectif. Le rapport d'évaluation met aussi en avant l'influence limitée du réseau sur les pouvoirs publics et le manque d'implication de l'équipe dans la construction de l'expertise. Le C2A a en effet pour habitude à cette époque de mobiliser des consultants pour traiter les sujets de fond se limitant à un rôle de " tiers médiateur exigeant ". L'équipe en place à cette époque décide de développer une expertise propre en s'impliquant dans l'animation de groupes de travail thématiques formés de membres du réseau. Cette réponse permet de renforcer la dimension collective et coopérative sans pour autant questionner une double méfiance partagée et au fondement de l'imaginaire : méfiance vis-à-vis des institutions et des pouvoirs publics, suspectés de manipuler la société civile à ses propres fins politiques ; et méfiance vis-à-vis des organisations de coopération, dont les bonnes intentions auraient finalement des effets délétères sur les situations qu'elles souhaitent améliorées.

Dans l'équipe, le directeur et le salarié le plus ancien continuent de s'occuper des fonctions traditionnelles, la gestion de l'organisation et l'organisation des études individuelles, permettant à l'autre partie de l'équipe de développer ces nouvelles modalités de travail. L'équipe trouve un équilibre entre assurer la continuité à travers les activités « signature » de l'association et développer des modalités de travail qui renforcent son impact et correspondent mieux à son imaginaire. Cette période, de 2009 à 2014, est qualifiée par les salariés " *d'âge d'or* " de l'organisation. L'équipe de cette époque idéalisée s'apparente à un groupe innovant, groupe centré sur la tâche puisque protégé des évolutions du contexte et des contraintes de l'organisation par la prise en charge de la gestion par le directeur et des activités traditionnelles par le salarié le plus ancien. L'association repose sur une division classique dans les organisations associatives qu'est l'exercice d'un pouvoir bicéphale, autour d'une alliance entre un fondateur charismatique et un directeur gestionnaire. Cette alliance se retrouve au sein du C2A sous une forme particulière, l'équipe assurant le pouvoir charismatique en binôme avec le directeur gestionnaire. Cette organisation n'est pas formalisée et est maintenue dans l'implicite

par un organigramme en râteau, c'est-à-dire sans échelon hiérarchique, maintenant ainsi l'illusion d'une structure non institutionnalisée.

L'angoisse générée par la crainte de la fragilité économique de l'association impose aux dirigeants de moderniser l'organisation en mettant en œuvre des réformes répondant au logos gestionnaire : maîtrise, performance et rationalité. Réaménagement des locaux, nouvelles procédures financières et administratives, instauration d'évaluations individualisées annuelles, réorganisation de l'équipe par pôles et de l'activité par projets ou encore nomination d'une directrice adjointe chargée des finances illustrent la teneur de ces réformes modernistes. Les salariés du groupe innovant perdent leur hégémonie et les équipes des fonctions support sont renforcées en nombre et en légitimité. A la même période, les interactions entre salariés et conseil d'administration se distendent, n'ayant plus de lieux communs. La « participation coutumière » est découragée. Enfin, les statuts sont modifiés pour attirer de nouveaux adhérents et rester ainsi concurrentiel face à d'autres collectifs associatifs.

L'ensemble des équipiers est traversé par un « vécu collectif de crise », au point qu'une intervention externe est mise en place pour que l'équipe soit " *plus heureuse au travail* ". Cette intervention a le mérite de faire reconnaître le mal-être ambiant mais ne parvient pas à le traiter, l'accompagnement ne considérant que la dimension fonctionnelle de l'association. Ce malaise généralisé est renforcé chez les salariés du " *noyau dur* " par un sentiment de « nostalgie mélancolique ». Au ressenti de menace permanente s'ajoute un ressassement obsessionnel de la période idéalisée d'avant la crise. Ces salariés, appartenant à la typologie des « salariés engagés », se sentent isolés, ne parvenant pas à transmettre leur héritage. La codification symbolique associée aux pratiques est délégitimée alors que les façons de faire perdurent.

Ce changement de régime, de coopératif à managérial, est soutenu par des connecteurs ambivalents. Nous montrons que le format « projet » est un premier connecteur. Il est instauré au cœur des pratiques de l'équipe, mais est étendu à l'ensemble de l'organisation pour flexibiliser les activités et saisir les opportunités d'alliances et de financements. Parmi les connecteurs ambivalents figurent aussi des notions repères identificatoires pour le champ associatif et sources d'une confusion sémantique durable entre les régimes coopératif et managérial. Certains termes (engagement, réseau, tiers, ...) sont utilisés à la fois dans le système antérieur et dans le nouveau alors qu'ils ne recouvrent pas les mêmes sens. Le trouble est tout autant entretenu par les agissements d'un directeur, pris en étau entre son imaginaire professionnel participatif et des logiques gestionnaires directives. Il déploie un management souvent brutal, qu'il justifie par l'urgence de la situation. Ce décalage le place dans une impossibilité d'incarner le pouvoir. Celui-ci est finalement légitimé par une injonction externe,

celle du probable péril de l'organisation, qui rend impérative le déploiement de logiques gestionnaires libérales pour faire survivre l'organisation dans un contexte où seules les organisations les plus rationnelles et flexibles ont une chance de survie. Son trouble est révélateur de la confusion identitaire de l'ensemble des membres de l'organisation.

L'évaluation de 2009 avait remis en question la mobilisation autour de la cause, soit seulement les façons d'agir pour mieux servir la finalité de l'association. Si l'organisation a été ponctuellement déstabilisée par les recommandations de cette évaluation, « l'imaginaire collectif » a finalement été renforcé par la nécessaire réinvention des pratiques, qui ne demandait aucune réinterprétation des axiomes institutionnels. Notre analyse montre une nature différente des événements se produisant entre 2014 et 2017, qui bouleversent autant la scène réelle que le scénario imaginaire. Les réformes de cette période entraînent une attaque simultanée des trois registres de significations institutionnelles, démocratie, solidarité et non-lucrativité. Le malaise durable qui s'instaure est à mettre en lien avec la persistance à traiter sur un plan organisationnel des mutations institutionnelles constitutives du collectif et en partie fusionnées aux représentations individuelles.

CONCLUSION

La visée de cette thèse est d'éclairer les modalités d'implantation des logiques de gestion en cours de déploiement dans les associations professionnalisées et d'étudier leurs effets sur l'organisation et ses acteurs. Nous sommes parties de l'hypothèse, forgée dans notre expérience de salariée puis d'intervenante au sein d'organisations de coopération internationale, pour poser que l'inquiétude concernant la pérennité de l'organisation amenait les dirigeants associatifs à modifier les modalités de gestion de la structure et que ce changement générerait des évolutions organisationnelles et institutionnelles en conflit avec le sens que la majorité des acteurs, salariés et bénévoles, plaçaient dans leur travail.

Notre recherche visait à explorer si et comment les logiques de gestion modernisée mettaient en tension les représentations et les sens, singuliers et collectifs, que les acteurs d'une association donnaient à leur activité. L'objet de cette recherche est ainsi de saisir les interactions entre gestion de l'association et représentations des salariés pour donner à comprendre les mécanismes conscients et préconscients, subjectifs et collectifs qui s'y rattachent, et mettre en lumière les contenus de l'investissement et les conflictualités à l'œuvre au cours de l'évolution d'une association.

Notre hypothèse générale impliquait trois hypothèses secondaires reliées les unes aux autres. Premièrement, les salariés du secteur attachent des significations spécifiques à l'acte de travailler au sein d'une association de coopération internationale, significations qui concordent suffisamment pour construire, en partie à leur insu, un sens partagé. Celui-ci constitue le socle auquel s'arrime le choc qui favorise des processus de rupture. Deuxièmement, la professionnalisation du secteur de la coopération entraîne une implantation progressive de logiques de gestion rationalistes, qui creusent un écart trop grand entre culture du groupe et nouvelles logiques qui précèdent et annoncent la crise. Enfin, ce sont particulièrement les logiques de gestion modernisées qui remettent en cause l'imaginaire collectif sur lequel les acteurs fondaient le sens commun placé dans l'association et ses actions.

Cette rupture de la cohérence significative génère un vécu critique. La perte de signifiante ne permet pas aux acteurs de traiter les tensions qu'ils éprouvent et les confrontent à leur incapacité à endiguer la crise, qu'ils vivent de façon dramatique.

Ces hypothèses ont été mises au travail dans l'analyse de la situation d'une organisation associative professionnalisée d'une dizaine de salariés. Pour rappel, cette association,

renommée C2A pour la thèse, regroupe une centaine d'organisations françaises de solidarité internationale. En appuyant les structures adhérentes dans le suivi et l'évaluation de leurs activités de coopération via des formations, des conseils et des accompagnements, elle contribue à l'amélioration de la qualité des interventions du secteur. Elle remplit une mission de méthodologue. L'observation participante en tant que salariée au sein de l'association pendant les trois années d'une convention CIFRE a été associée à des récits de parcours professionnels de salariés, concernant d'abord une dizaine de personnes externes au C2A puis la quasi-totalité des salariés de l'organisation. Des sessions de travail utilisant l'outil photolangage ont ensuite permis d'explorer les représentations, cette fois collectives, de l'équipe du C2A.

Cette étude de cas, monographie d'orientation psychosociale clinique, s'apparente à une enquête ethnographique par sa durée, sa proximité et notre implication. Immergée dans le quotidien de cette organisation sur plusieurs années, nous avons observé les tensions puis la crise qui ont résulté de la modernisation des logiques de gestion, entendue comme une évolution vers une logique plus libérale et marchande. Les débuts de notre observation ont coïncidé avec l'arrivée contestée d'un nouveau directeur. Le fonctionnement du C2A a alors été marqué par d'importantes transformations organisationnelles visant à la sécurisation économique de l'association. Ces modifications, pensées comme des adaptations fonctionnelles et minimales au contexte, ont eu des répercussions imprévues sur les relations de travail entre salariés et dirigeants. Celles-ci se sont dégradées de façon inquiétante nous amenant à poser un diagnostic de crise de modernisation. Dans cette optique, la crise traduit une rupture des significations imaginaires sociales – « faillite à un moment donné du système imaginaire » (Giust-Desprairies, 2009, p. 184). Emprunté à Uhalde, le terme de modernisation fait référence à la transformation des modes de production de l'entreprise. Marqué par des changements organisationnels, gestionnaires et techniques, les adaptations de l'organisation ont pour but espéré un gain d'efficacité, de productivité. La doctrine moderne vise à développer la capacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution de son environnement en l'outillant pour fonctionner de façon optimale. Le terme de modernisation renvoie aussi en filigrane à un imaginaire de l'obsolescence et du rajeunissement. L'image de l'association vieillotte surgit à l'esprit, avec ses bénévoles âgés, ses salariés décalés, ses locaux désuets et ses réunions interminables. Moderniser « l'assoce » (Fustier) revient à la dépoussiérer, à lui redonner de la vitalité. Ce sont au C2A les locaux qui sont rafraichis, rendus plus lumineux par la pose de cloisons vitrées, les

membres de l'équipe qui sont incités à la mobilité professionnelle ou la volonté de renouvellement au sein du conseil d'administration.

Rapprocher les termes de crise et de modernisation nous a conduit à explorer les tensions occasionnées par ces réformes et à dépasser les constats convenus qui se contentent d'incriminer les acteurs réfractaires à changer leurs habitudes, et le plus souvent qualifiés de résistants au changement. La crise dépasse largement les difficultés que peuvent occasionner des salariés inquiets devant un renouvellement de leurs pratiques. Elle caractérise un état du système, en mutation tant symbolique que factuelle, au point que les acteurs n'y trouvent plus de sens. L'évolution vers un autre fonctionnement se trouve bloquée dans une période transitoire qui semble s'installer. Les repères qui servaient d'appui à l'investissement professionnel avant le début des transformations sont rendus caduques, sans que les nouveaux fonctionnements parviennent à s'instaurer comme nouvelles références. Cette instabilité crée un sentiment de malaise, de vertige chez les acteurs, un sentiment de menace diffuse ou la crainte d'une rupture imminente au quotidien.

Centrer notre attention sur le rapport entre le fonctionnement du C2A et les représentations que les salariés se faisaient de leur activité nous a permis mettre en lumière l'agencement des composants multidimensionnels de la crise, mêlant des logiques subjectives, collectives, organisationnelles et institutionnelles.

Nous présentons les résultats issus de l'analyse de la crise au C2A en proposant une caractérisation de ce processus critique de modernisation associative, phénomène que les acteurs de ce secteur peinent à reconnaître comme tel et dont par conséquent ils sous-estiment la portée. Si l'association C2A présente une modalité critique spécifique, elle nous permet de modéliser un phénomène à l'œuvre dans de nombreuses organisations associatives du secteur de la solidarité nationale et internationale. Cette caractérisation de la crise de modernisation, qui résulte de notre recherche, confirme notre hypothèse initiale que les logiques de la modernisation gestionnaire entraînent des modifications organisationnelles vécues comme une attaque de nature symbolique et identitaire par une partie des équipiers.

Nous posons que la crise repose sur un mécanisme déclencheur à double détente. Celui-ci s'enclenche en lien avec un changement de direction, bénévole ou salariée. La prise de fonction de ce nouveau dirigeant est suivie quelques temps après d'une présentation de son analyse de la situation dont il hérite, concernant principalement la situation financière de l'association.

Entre le recrutement et cette annonce s'est tenue une période transitionnelle d'une direction à l'autre. Axé sur les résultats de ce moment d'inventaire, le partage du bilan va dévoiler que la nouvelle direction prend héritage d'une association considérée uniquement sous l'angle organisationnel. La focalisation de l'analyse sur la situation économique dénote une absence d'attention pour la dimension symbolique du fonctionnement de l'association et de ses pratiques.

Déjà, l'annonce du recrutement est accueillie avec un certain scepticisme par une partie des membres de l'association, qui semble pressentir une modification inéluctable des équilibres existants. L'impression de disjonction se confirme lorsque cette nouvelle direction fait part de la fragilité économique préoccupante de l'association. Ce second temps du déclenchement est révélateur d'une discontinuité institutionnelle.

La sidération de l'équipe provient d'une préconscience que le recrutement n'a pas pris en compte un critère qu'elle éprouve comme essentiel, la sensibilité à la dimension symbolique tacite de l'association.

L'analyse financière confirme que la lecture directionnelle de l'organisation prendra uniquement en considération les enjeux économiques de l'héritage, reléguant hors de l'analyse la signification théorique des activités ou les intentions qui ont guidé les choix de fonctionnement. Le discours sur l'état de l'association se concentre sur le déséquilibre budgétaire de l'association et les réformes qui vont nécessairement en découler. La problématique financière n'est pas nouvelle, pourtant elle prend un caractère de menace imminente, considérée isolément de l'ensemble de l'activité et des logiques qui la sous-tendent. A cette occasion apparaît la figure du dirigeant effrayé par le déclin de l'association dont la fragilité budgétaire est interprétée comme un signe annonciateur.

L'urgence est d'équilibrer les comptes. Cette frayeur est alimentée par l'impression que la situation de l'association est la conséquence d'une absence de stratégie financière des prédécesseurs. Une phrase martelée lors de cette prise de conscience brutale est que le modèle économique de l'association doit changer. Cette expression associe la période précédente à un temps d'insouciance, désormais révolue, au cours de laquelle l'association pouvait se permettre le luxe de vivre au jour le jour, sur fond d'amateurisme, de coups de cœur et d'inconscience des réalités.

Ce bilan financier inquiétant appelle une solution évidente, de l'ordre du réflexe : capter davantage de fonds provenant de sources plus diversifiées. Cette orientation renvoie les membres de l'association à la complexification de l'obtention de subventions. Celles-ci sont perçues comme se raréfiant. Une enveloppe contrainte est à partager entre toujours plus

d'organisations non gouvernementales et la sélection est drastique. La sensation d'une concurrence accrue avec les autres organisations du secteur accentue la pression pour émerger sur le marché des financeurs publics et privés. L'association doit se démarquer des autres pour obtenir des financements, dans un environnement devenu hostile, menaçant, où chaque demande de fonds est à justifier par des activités supplémentaires, si possible innovantes. Endiguer le déclin, changer de modèle économique revient ainsi à mettre en place une politique de croissance. Pour collecter plus de fonds, il convient de se faire remarquer des bailleurs et de gagner leur confiance. Pour cela, chaque association doit fournir des gages de son professionnalisme. La direction doit démontrer aux financeurs actuels et potentiels que l'avenir est maîtrisé et garantir l'atteinte de résultats en conformité avec les engagements qu'elle prendra pour être financée. Son discours reprend ainsi le triptyque spécifique au logos gestionnaire « maîtrise, performance, rationalité ». Il est rendu effectif par le renforcement de l'utilisation d'instruments qui promettent la maîtrise des incertitudes et permettent de la donner à voir. La période qui suit la prise de conscience de la fragilité économique est ainsi marquée par la mise en place d'outillages et de procédures visant à rationaliser l'organisation du travail pour pouvoir restructurer l'ensemble de l'activité au format projet et multiplier les demandes de fonds.

La modernisation apparaît comme l'unique réponse à même de rassurer les nouveaux dirigeants face à l'anxiété que génère la menace d'extinction de l'association. Ce raisonnement calqué sur une pensée capitaliste produit un effet inverse de celui escompté. L'association va essayer de développer son volume d'activité pour attirer des financements. Quand elle y parvient, et sauf collecte de dons miraculeuse, les efforts sont à renouveler sans cesse. En effet, l'activité de l'association n'étant pas ou peu marchande, elle génère rarement des bénéfices. L'atteinte sur une période donnée des fonds recherchés crée un référentiel pour la période suivante qui enclenche une fuite en avant. L'accroissement du budget entraîne ainsi une incessante recherche de toujours plus de fonds, qui alimente plus qu'elle n'apaise l'inquiétude des dirigeants.

Ainsi ces réformes de type instrumental entraînent-elles un inversement de l'ordre établi. La pérennité économique de l'association devient le critère principal pour arbitrer les décisions. La dimension financière prévaut sur le rapport à la cause et peut justifier de réformer la mission de l'association. Cette modification, souvent marginale, de l'ordre d'un inversement de mots, transforme profondément la logique initiale. Autre changement organisationnel symboliquement important, le nombre de postes consacrés aux fonctions support augmentent fortement et rapidement. Les salariés dédiés à la mission sociale voient leur activité soumise, par l'intermédiaire d'un outillage bureaucratique renforcé, à une validation hiérarchique et

administrative préalable, alors que, durant la période précédente, elles faisaient plutôt l'objet d'un rétrocontrôle. Ces salariés en conçoivent une impression de perte d'autonomie et d'empêchement. Les réunions, qui se multiplient à cette période, sont sources de tensions à répétition. Auparavant, le débat visait à s'accorder sur la finalité de l'action à mettre en œuvre. Dans le système modernisé, les discussions portent sur la maîtrise du volume d'activités et la capacité pour l'organisation de se saisir d'opportunités. Les salariés pensent être associés aux décisions stratégiques, alors qu'ils sont informés de ces orientations et que la discussion porte sur le calendrier de mise en œuvre des réformes. Ce n'est plus le contenu de l'activité qui fait valeur mais la quantité de projets auxquels l'association peut participer ou les alliances qu'elle peut afficher. L'association devient une « cité par projet » telle que décrit par Boltanski et Chiapello.

Une deuxième analyse concerne la crise de modernisation : les transformations organisationnelles, malgré une opposition catégorique de salariés très engagés dans l'association, se mettent en place avec leur collaboration. La résistance provient d'une partie des membres de l'association, principalement ceux œuvrant à la mission sociale, qui demeure incrédule face au choix du nouveau recrutement, sans parvenir à formuler des arguments justifiant son opposition pourtant massive. Parmi eux, les salariés résistants présentent des similitudes de parcours. Ils correspondent à une typologie de salariés que nous nommons « salariés engagés », identifiée lors de l'analyse des entretiens de récits de vie professionnelle menés pour ce travail de recherche. Les caractéristiques identitaires des « salariés engagés » sont en résonance avec les dimensions (collective, coopérative, altruiste et altermondialisme) qui définissent le phénomène associatif appliqué à la coopération internationale.

L'analyse des parcours de ces salariés met en évidence qu'ils possèdent des prédispositions analogues. Ils témoignent, entre autres, d'une conception positive du collectif, expérimenté à travers l'engagement familial ou de leur propre implication dans des activités groupales. Une des conséquences de ces expériences collectives est que ces salariés coopèrent au service d'une cause en faisant peu de distinction entre activité personnelle et professionnelle. Autre point commun, leur jeunesse a été marquée par des récits ou une expérience d'expatriation familiale valorisant l'ailleurs et la débrouille. Ces parcours sont ensuite jalonnés par une étape identique, le départ en mission de solidarité comme bénévole ou volontaire. La mission, en lien avec un leader charismatique ou occasionnant l'identification à un personnage de ce type, est relatée comme une expérience transformative. L'expatriation, unique ou répétée, s'apparente à un rite initiatique, qui octroie légitimité et appartenance à la catégorie de ceux qui

se sont soumis à l'épreuve du terrain. Elle est un signe de reconnaissance forte entre les initiés, un marqueur identitaire.

L'investissement dans le secteur associatif active ces prédispositions. Une association, regroupement d'acteurs volontaires en vue de promouvoir un projet de société, est avant tout déterminé par ses dimensions collectives et coopératives. Au sein d'une association, le développement de l'organisation et l'intégration sociale des membres sont interdépendants et font l'objet d'un contrat tacite. La réalisation personnelle est corrélée à la participation à une œuvre commune. Chacun trouve à se signifier dans une cause collective, qui dépasse les individualités en proposant une projection de soi au service d'un ordre du monde à faire advenir. Les membres de l'association s'engagent selon un intérêt supérieur au leur, dans une cohésion rendue possible par une co-identification à la figure idéalisée du fondateur, et par transposition à la cause sublimée. Chacun consent à sacrifier une satisfaction trop personnelle de ses désirs pour préserver un collectif unifié. Le chef ou la cause sont placés en position de suprématie et le système de gouvernance prend pour fonction d'assurer l'exercice de ce pouvoir. Il fait rempart à des intérêts individuels, dont l'affirmation trop explicite déforçerait l'idéal collectif en mettant fin à l'illusion groupale unificatrice. La primauté de l'intérêt général sur le bénéfice individuel interdit l'utilisation de l'association pour satisfaire ouvertement une ambition personnelle. L'opposition de ces salariés permet de mettre en évidence que, malgré un professionnalisme revendiqué, leur investissement est du même ordre que celui des membres bénévoles.

Le recrutement d'un dirigeant affichant des intérêts individuels est interprété comme un "*péché originel*", dont certains administrateurs se rendent complices. Le péché peut prendre des formes diverses, de l'accession d'un président au poste de directeur ou d'une opportunité pour un salarié du secteur privé d'accéder au secteur associatif sans s'être exposé à l'épreuve du terrain. En plus du bénéfice personnel pour la personne sélectionnée, ce recrutement profite aussi à certains dirigeants en place en leur permettant de maintenir et/ou d'augmenter leur pouvoir. Le recrutement est synonyme d'interdit bravé, de scandale. Il contient pour cette partie de l'équipe une portée symbolique qui ne semble pas avoir cette signification pour les tenants du pouvoir décisionnel. Aux yeux de ces salariés, les dirigeants, bénévoles et salariés, de l'association ne sont plus garants d'un ordre partagé, ils perdent leur fonction de rempart. En miroir, pour les dirigeants, l'équipe résiste car elle refuse de renoncer à un pouvoir qu'elle a acquis par des carences de fonctionnement des organes statutaires. Les transformations de l'association, parce qu'elles ne sont plus régies par une dimension symbolique partagée, menacent la construction identitaire des « salariés engagés » et renforce l'impression des

dirigeants d'une association dysfonctionnelle, sur le déclin. La réorganisation effective du pouvoir rend cette menace tangible et l'un des premiers changements est souvent une réaffirmation du pouvoir décisionnel des élus de l'association, dans une distinction réaffirmée entre administrateurs d'un côté, et salariés et bénévoles non élus de l'autre. Cette décision entérine une méfiance réciproque entre les salariés et les administrateurs et ébrèche l'illusion d'un collectif uni.

La sidération des « salariés engagés » est d'autant plus forte qu'elle contraste avec la période qui précède le déclenchement de la crise, qualifiée dans l'après coup " *d'âge d'or* ". Cette période est associée à un espace de créativité et à un sentiment d'intensité. Dans les témoignages concernant les années qui ont précédé la crise, les « salariés engagés » relatent une sensation de monter en puissance liés à une émulation collective centrées sur leurs pratiques. Celle-ci résulte de la prise en charge, discrète et quasi complète, par la direction et une partie de l'équipe, des contraintes administrativo-financières et des activités traditionnelles de l'association. Cette décharge occasionne la formation d'un groupe innovant dont l'énergie est placée au service de la mise en congruence des pratiques et de « l'imaginaire collectif » de ce groupe leader. Ce cercle dispensé de l'adaptation aux fluctuations du contexte extérieur devient un " *espace d'innovation* ". Ces membres endossent une dimension charismatique, produisant des significations symboliques et leur traduction en actes codifiés. Souvent ce groupe est désigné par un surnom qui traduit l'illusion groupale et cette fonction créative, comme celui de " *dream team* " au C2A.

Les pratiques sont la traduction dans le réel de l'illusion collective, d'une union au service d'une coopération porteuse de solutions nouvelles, par opposition à des institutions rigides, inefficaces, voire contre-productives. Pendant la période critique, l'époque de « l'âge d'or » fait l'objet d'un ressassement obsessionnel pour les salariés de groupe innovant. Ces propos, portant sur les pratiques développées et le fonctionnement groupal idéalisé, sont des matériaux précieux pour saisir « l'imaginaire collectif ».

Le scénario imaginaire du groupe innovant, chaque fois spécifique, comporte toujours l'idée d'une réponse développée ou adaptée en proximité des situations rencontrées. Il comporte aussi souvent une finalité déniée, projet politique non explicite rendu possible par la torsion de la mission officielle de l'association. Au C2A, la rigueur méthodologique oblitère le refus d'une standardisation des pratiques. Dans une autre ONG, le renforcement de capacités très descendant de l'organisation du Nord vers les partenaires du Sud est l'occasion pour les salariés de participer au renforcement d'une société civile contestataire de l'ordre social établi. En intervenant dans le détail de la mise en œuvre de l'activité, la nouvelle direction risque de rendre

impossible cette finalité déniée de l'accompagnement. Au nouveau C2A comme dans d'autres organisations rencontrées, la stratégie de modernisation encourage désormais la réplique de programmes ou méthodes standardisés plutôt que le déploiement d'appuis sur mesure au service de ces finalités politiques non explicitées. Les méthodes sont interchangeable, tant qu'elles attirent les financeurs et permettent de valoriser l'expertise de l'association.

La disqualification du fonctionnement de l'ancien système installe les salariés dans une « nostalgie mélancolique », caractérisée par un ressassement de l'époque idéalisée, celle où le " *noyau dur* " faisait fonction de leader charismatique en binôme avec la direction. Sa destitution entraîne une rupture générationnelle qui bloque toute transmission et crée un vide imaginaire que les justifications gestionnaires permettent de compenser.

Deux autres processus dégagés, dont la portée dépasse l'hypothèse initiale, complètent ces analyses. Le premier est que les transformations, vécues comme fractionnantes, s'instaurent sur des connecteurs ambivalents qui rendent la situation paradoxale car les réformes sont pour les acteurs à la fois inacceptables et désirées. Le second nous a permis d'établir que la dimension institutionnelle du phénomène associatif repose sur un triple axiome se référant à la démocratie, la solidarité et l'économie. Chaque association est une déclinaison spécifique de ce trépied, socle de toutes logiques instituant associatives. Le processus critique provient d'une perturbation simultanée de ces trois axiomes institutionnels souvent implicites.

Nous mettons d'abord en évidence que l'opposition des salariés à la modernisation demeure essentiellement rhétorique. Ils émettent des critiques véhémentes et sincères mais finissent, dans un grand désarroi, par coopérer et prendre part à la mise en œuvre des changements. Ce comportement paradoxal ajoute à la violence ressentie et s'explique par la présence d'éléments ambivalents faisant liaison entre les deux régimes. Les changements à l'œuvre prennent ainsi appui sur des auxiliaires que nous avons nommé « connecteurs ». Ils inscrivent la rupture dans une certaine continuité et donnent aux acteurs du secteur une position autant de victimes que de promoteurs du changement qu'ils décrient.

La logique « projet », implantée depuis les années 80 via l'outil Cadre Logique, est un exemple de ces connecteurs ambivalents identifiés. Cet outil de gestion planificatrice est issu de la rencontre de prescriptions institutionnelles et de préoccupations organisationnelles et subjectives. Il va s'imposer progressivement comme l'outil incontournable du secteur.

A l'époque, depuis une dizaine d'années, le mouvement sans-frontiériste a modifié l'approche de la coopération. La visibilité médiatique accordée aux French Doctors et leur intervention dans des situations de crise ont fait évoluer en profondeur un champ encore très

inscrit dans le prolongement de l'époque coloniale et entraîné une croissance exponentielle du secteur. Le nombre d'organisations non gouvernementales se multiplie, leur volume d'activités augmente et leur budget croît en conséquence. Ces organisations, initialement en marge du champ de la coopération, vont se structurer et s'institutionnaliser, entraînant une professionnalisation marquée par la technicisation et la salarisation. Les bénévoles sont remplacés par des professionnels, formés dans la perspective de faire carrière dans l'humanitaire et dont la plus-value repose sur la maîtrise technique.

De façon concomitante, la modernisation des politiques publiques, l'obligation de transparence des institutions et la valorisation du modèle entrepreneurial vont conduire les financeurs publics à adopter la gestion de « projet » et à en diffuser la logique. Le secteur de la solidarité internationale, malgré l'indépendance qu'affichent les ONG, est poreux à ces réformes puisqu'il dépend de plus en plus des financements publics. Toute demande de financement doit dorénavant prendre la forme d'un projet, avec une durée déterminée, des objectifs quantitatifs et des moyens en adéquation. La matrice du Cadre Logique, initialement utilisée pour demander des financements, devient l'outil de planification des interventions. Alors que les organisations transposaient leur activité sous ce format lorsqu'elles sollicitaient un financeur, elles l'utilisent progressivement comme cadre de réflexion dès la conception de leur intervention et s'y réfèrent tout au long de leur mise en œuvre puis du bilan de clôture.

La planification par projet, avec sa logique positiviste, s'est ainsi inscrite au cœur des pratiques de l'ensemble des acteurs du secteur, offrant plusieurs avantages : celui de garantir un professionnalisme, de faire support commun à une pluralité d'interlocuteurs, de construire une stratégie d'intervention minimisant les risques de nuire tout en dédouanant les acteurs d'une responsabilité personnelle en cas de dysfonctionnement du projet.

Cette façon de penser l'activité soutient l'implantation du mode projet au niveau organisationnel. L'ensemble de l'association est alors organisé pour porter une activité pensée sous forme de cycle à durée déterminée. La programmation des organisations s'établit sur un projet triennal, dotés d'objectifs spécifiques au service desquels toute l'activité de l'association va concourir.

La modernisation pousse un cran plus loin cette logique pour parvenir à disposer d'activités et d'équipes modulables selon les besoins d'un portefeuille de projets. Ce découpage ne tient pas compte de la charge de l'activité mais de la capacité de chaque projet à collecter des financements ou à susciter des alliances. Si les salariés critiquent cette standardisation, ils ne peuvent la remettre en question tant le recours au format projet est intégré dans leurs pratiques et constitue un compromis défensif. L'utilisation de ces techniques (procédures et

outils) permet au personnel de répondre à des injonctions contradictoires, celle d'afficher une collaboration professionnelle égalitaire avec les partenaires tout en répondant à celle de perpétuer une normalisation insidieuse, reproductrice du rapport de domination au centre de la coopération internationale depuis la colonisation.

Un autre connecteur ambivalent est sémantique, lié au recouplement de certaines terminologies du monde associatif avec une partie du vocabulaire managérial. Les notions d'engagement, de réseau, de participation sont centrales au sein de deux systèmes. Le sens assigné à ces termes partagés, souvent implicite, n'est pas identique mais la différence est difficile à saisir. Ce malentendu sémantique est un support à la transition d'un régime à un autre. Le passage d'un fonctionnement à un autre est ainsi nivelé par un vocabulaire inchangé. Les termes sont assez flous pour figurer dans le registre de la novlangue et être enrobés par chacun du sens qu'il y associe. L'emploi des mêmes mots laisse croire aux interlocuteurs qu'ils s'entendent. Il y a pourtant des hiatus significatifs. Dans le système coopératif, l'engagement relève pour le « salarié engagé » d'une conviction personnelle et d'une négociation intime quand il est impératif dans le système « managinaire » de faire preuve régulièrement de son implication, celle-ci pouvant se contenter d'être une adhésion de façade. Concernant le réseau, l'organisation managériale se doit d'être réticulaire pour tisser un maximum de relations et d'alliances, là où le système coopératif associatif souhaite développer une horizontalité des collaborations pour contourner une institutionnalisation considérée comme étouffante et instrumentalisante. Organisation réticulaire libérale et structure associative partagent des caractéristiques identiques : structures flexibles, systèmes polycentrés, relations horizontales et peu formalisées... Dimensions clés du phénomène associatif et principes de management gestionnaire contemporain se télescopent. Cette polysémie est vectrice de l'implantation d'un régime gestionnaire, que les acteurs associatifs tardent à identifier.

Un facteur « connecteur » supplémentaire entre les deux régimes se situe dans ce que nous nommons une « direction mutante ». Ces nouveaux dirigeants se retrouvent ainsi pris en étau entre leur désir de vivre un imaginaire en proximité de celui de l'équipe, porté par une légitimité collégiale, et une conviction de devoir incarner une direction descendante. Cette tension identitaire les empêche d'investir symboliquement un type d'autorité déterminée. Ils exercent alors leur ascendant hiérarchique de façon confuse, par à coup et maladroitement voire brutalement. La gestion modernisée en tant que loi extérieure invoquée au nom de l'exigence de survie de l'organisation soulage cette confusion. Ainsi ce n'est pas le dirigeant qui impose des modifications au fonctionnement de l'organisation, mais une injonction externe qui rend impérative le déploiement de logiques gestionnaires pour parer aux menaces contextuelles. Le

management qui découle du recours au logos gestionnaire comme mode de défense est un système de contrôle a priori, d'autant plus confus qu'il emprunte à des managements de différents types : management bureaucratique avec le contrôle des corps par la modification des espaces de travail mettant en visibilité les équipiers, ainsi que management coopératif avec le contrôle du temps et de l'activité par des outils de reporting et parallèlement management « managérial » par le contrôle des esprits et l'injonction à un engagement déclaré et prouvé.

Enfin, notre recherche nous a amené à accorder une importance toute particulière à la dimension institutionnelle associative, que les tensions générées par les transformations présentées comme strictement organisationnelles impactent et permettent de mieux saisir.

La spécificité de l'association est d'avoir un objet qui traite de la chose publique et une initiative qui relève de l'ordre privé. Elle est selon les situations comparée à un parent pauvre du service public ou à une entreprise marchande peu efficace, positionnée en tiers entre ces deux modèles dominants. Sa nature est apparemment mal-déterminée. Pourtant une association se crée en France en référence à un cadre juridique, la loi 1901 relative aux associations, qui lui octroie un statut bien spécifique. Ainsi un collectif institué sous la forme associative se confronte à deux registres de légitimité. L'un est en lien avec l'ensemble des significations déjà en place au moment de sa création, l'autre est constitué par les normes auxquelles les associations sont confrontées une fois créées. Chaque association est formée de significations imaginaires sociales se tramant avec des imaginaires subjectifs et collectifs pour s'incarner dans ses pratiques et ses modalités d'organisation. L'ensemble compose un système symbolique singulier, qui constitue sa dimension institutionnelle.

Pour exister légalement, l'association 1901 doit se conformer à trois obligations que sont la déclaration d'un objet social, d'un système de responsabilisation de ses membres et de la non-lucrativité de ses activités. Chacune de ces obligations s'impose par la loi et se définit en référence à un adossement admis plus ou moins explicitement. La logique instituante d'une association repose ainsi sur un trépied de valeurs (solidarité, démocratie et économie) constitutives d'une triple axiologie associative. Chaque association peut se comprendre comme une déclinaison de ces trois notions idéalisées, trépied normatif, identitaire et contraignant.

Cette dimension institutionnelle, socle fondateur, n'est pourtant jamais considérée au cours de la modernisation, qui ne s'intéresse qu'à son niveau organisationnel. Est-ce que l'existence principalement implicite de la dimension institutionnelle, y compris hors des périodes de crise, permet aux tenants de la modernisation gestionnaire d'installer plus facilement leurs réformes ? La dimension institutionnelle agirait alors elle-aussi comme un connecteur ambivalent entre les deux régimes.

La dimension démocratique repose sur l'obligation faite à chaque association d'explicitier ses modalités de partage du pouvoir, la temporalité et les processus de renouvellement des représentants de l'association. Ses statuts doivent aussi définir les qualités d'adhérent, d'administrateur et de membre du bureau. Institué pour soutenir l'action collective et concertée de groupes revendicatifs, le format associatif s'est érigé sur une conception du pouvoir négocié, s'opposant à un accaparement personnel ou une position héritée. Le collectif est une caution du bien-fondé des décisions, qui laisse penser que s'applique la volonté du plus grand nombre par l'intermédiaire d'un pouvoir délégué à un groupe d'administrateurs représentatifs. Dans la pratique, la création d'une association est l'œuvre d'une personne ou d'un groupe fondateur, qui par son initiative, occupe une place singulière et autour duquel s'organise la répartition du pouvoir. Le chef (ou groupe fondateur) garde une position extraordinaire et fait alliance avec une direction ou un bureau plus ordinaire. Le pouvoir est souvent bicéphale. Si l'utopie imaginaire associative tient le mythe du bon pouvoir comme modèle, la réalité est plus prosaïque et des enjeux individuels d'ambition et de filiation organisent la répartition du pouvoir et sous-tendent son évolution. La « participation coutumière », alimentée de l'ensemble des moments d'échanges informels, compense la toute-puissance du fondateur et le pouvoir décisionnaire du CA en donnant à chaque personne impliquée dans l'association la possibilité de commenter l'actualité de l'association et ainsi d'y contribuer. La « participation coutumière » est un compromis pour maintenir l'idéal démocratique de l'association et le respect de son objet social.

Lorsque les dirigeants se mettent à craindre pour la survie de l'association, ils ont tendance à cloisonner leurs espaces décisionnels, à intégrer des membres extérieurs à l'association pour renforcer le pôle réformateur et à dévaluer la participation coutumière jugée entravante pour les réformes.

La dimension solidaire se situe dans l'obligation de déclarer un objet exprimant la raison et le but qui réunit ses membres. La visée sociétale de la mission fédère les membres autour d'un intérêt supérieur à leur propre conception puisqu'elle oblige à formuler un objet dénominateur commun de mobilisation. Les membres adhèrent à l'association par intérêt pour la cause. Les acteurs de l'association s'impliquent, souvent en s'identifiant au personnage charismatique associé à cette cause. Cette référence partagée permet une identification horizontale des acteurs entre eux. L'association se constitue par l'insertion dans un système coopératif de liaisons intersubjectives autour d'un sens, d'une finalité via l'identification au personnage qui l'incarne. L'ordre symbolique veut que d'abord le leader énonce un nouvel ordre et qu'ensuite l'association s'organise pour faire advenir sa vision en traduisant la parole

et le sens dans des statuts et des pratiques. Ce sens en grande partie implicite est transmis entre les acteurs au travers des pratiques. Les membres présents initient les nouveaux, ce que nous nommons « l'initiation aux significations implicites par la pratique ». Cette modalité de transmission est opérante pour les bénévoles comme pour les salariés mais se trouve rompue quand les nouveaux membres accèdent à des responsabilités sans avoir pratiqué le terrain. Les activités ne sont plus reliées à leur sens symbolique pour les responsables et cette rupture autorise les modifications de pratiques. Ces changements paraissent anodins pour les décideurs mais relèvent d'un bouleversement intime pour les acteurs initiés.

La rupture de l'initiation aux significations symboliques par les pratiques et la distinction renforcée entre dirigeants et non dirigeants conduisent à un appauvrissement progressif de la vie associative. Certaines organisations sont confrontées par exemple à une impossibilité de renouvellement de leurs élus faute de candidats, la base bénévole étant réduite, peu engagée ou se sentant peu légitime.

La dimension non-lucrative réside dans le choix de se regrouper sous un statut dont le but est nécessairement autre que celui de faire des bénéfices financiers. Ce principe de non-lucrativité oblige à considérer le rapport à la production de richesses et de bénéfices sous un angle non monétaire, souvent énoncé comme enrichissement relationnel. Cette dimension est souvent peu abordée car les questions financières sont délicates à traiter pour des organisations qui visent la réduction de la pauvreté tout en prônant un détachement de la richesse monétaire.

Elle devient encore plus épineuse lorsque l'organisation affiche une volonté de croissance budgétaire et que la dimension économique occupe une place centrale. L'apparition de préoccupations financières par un affichage de l'aspect besogneux de la gestion des affaires dévoile et renforce une association caractérisée par son réalisme plus que par son utopisme.

Cette considération pour la dimension institutionnelle du phénomène associatif, et plus généralement l'ensemble des résultats de cette recherche, contribuent déjà à nourrir notre pratique d'intervention-recherche. Le triple axiome solidaire, démocratique et non-lucratif nous sert d'adossement pour modéliser une grille d'exploration de l'objet associatif, permettant de saisir les mécanismes de la crise de modernisation dans une visée compréhensive. Ce cadre analytique propose des repères dans un mouvement en apparence désordonné voire chaotique alors que des récurrences systémiques se dégagent. Nous identifions au sein de chaque dimension constitutive du trépied institutionnel associatif des points focaux d'observations et d'analyses. Changements organisationnels réels, ils sont symptomatiques des tensions liées à la modernisation par la charge symbolique, généralement tacite, dont les acteurs de l'association

les ont investis. Reprenant les éléments identifiés au cours de l'épisode critique vécu par le C2A et en lien avec l'analyse menée auprès d'autres organisations associatives, nous agençons, au sein de chacune des trois dimensions institutionnelles, des axes structurant d'exploration repérables car observables concrètement. Au nombre de trois ou quatre pour chaque dimension, ces axes d'exploration sont étayés par des références d'ordre symbolique concernant l'histoire de l'association et son état actuel.

Cette grille d'analyse, intégrant la rupture propre à la crise, est établie sur une double temporalité, mettant en perspective la situation actuelle au sein de l'organisation associative, considérée comme la période d'après le déclenchement de la crise, et les situations qui l'ont précédée, séquence à laquelle les acteurs se réfèrent comme celle d'avant la crise. La démarche consiste à interroger les évolutions survenues concernant chaque axe. Ce canevas de questionnement a pour fonction d'être support d'adossement à l'exploration de l'intervenant chercheur. Il a vocation à soutenir la facilitation de la mise au travail des situations critiques vécues par les acteurs concernés. Ce support pour penser l'organisation associative n'a pas pour objectif de normer le fonctionnement de l'organisation étudiée, il n'est pas constitué dans une visée corrective. Il s'utilise en soutien au saisissement des logiques de constructions et de représentations du collectif à travers ses pratiques pour identifier les points d'inflexion et les éventuelles distorsions à l'œuvre dans les périodes d'évolution voire de tension et les soumettre au débat et à la réflexion.

L'étude de la dimension démocratique d'une association s'intéressera aux modes d'inclusion et de relation des acteurs dans la vie de l'organisation. Pour ce faire, nous identifions trois grands axes d'observation que sont les fonctionnements de la direction, salariée et bénévole, puis la composition et le fonctionnement des instances de gouvernance et enfin les rapports entre dirigeants et salariés, en particulier à travers la considération portée à la participation coutumière.

L'étude de la dimension solidaire interroge la cohérence entre la mission et les activités. Pour ce faire, nous identifions cinq axes d'observation que sont la mission, ses évolutions, sa relation avec les services proposés, ainsi que l'organisation des activités, l'intégration des nouveaux membres et leur profil, auxquels s'ajoutent le poids des fonctions (mission sociale et fonction support), et les outillages et procédures qui organisent l'activité et les moyens qui lui sont alloués.

L'étude de la dimension économique renseigne la place dévolue aux questions d'argent dans l'organisation. L'attention est portée sur quatre axes que sont la place occupée par les

questions de pérennité, les interprétations des évolutions du budget, l'influence des ressources financières sur la capacité d'agir et pour terminer les relations aux financeurs.

Cette grille, complétée d'un travail sur « l'imaginaire collectif » des acteurs de l'association, outille nos interventions-recherches en direction d'un appui qui relie les dimensions organisationnelles et institutionnelles des organisations.

Cette recherche a aussi mis en lumière la solitude du dirigeant associatif face à des identités en mutation. Nous envisageons prochainement de développer un appui spécifique à l'attention des dirigeants, accompagnement qui pourrait prendre la forme de groupe d'analyse de pratiques de direction. Nous imaginons un dispositif qui réunirait à échéance régulière un petit groupe de personnes occupant des fonctions de direction pour partager chacune leur tour une situation complexe et élaborer dans une approche clinique leur fonction au travers de l'analyse de ces situations.

Ce travail est construit à partir de l'observation de la situation d'une association, dont l'analyse a fait appel à d'autres situations vécues ou observées de notre place de praticienne. Il demanderait à être complété par l'étude approfondie d'autres organisations pour affiner la compréhension de la relation entre dimension organisationnelle et institutionnelle. Une proposition nous avait été faite au début de cette recherche de mener une analyse croisée des effets de la modernisation sur des organisations des secteurs du social, du sanitaire et social et de la coopération internationale. Ce projet, trop ambitieux à l'époque au regard de nos moyens, demeure pertinent.

De même notre pratique d'intervention nous amène à accompagner des collectifs qui rejettent la forme associative. Une étude des nouvelles formes d'action collective serait une façon de poursuivre l'exploration des dimensions institutionnelles non considérées et de travailler sur les dynamiques d'institutionnalisation du phénomène associatif (et ses répercussions).

Enfin concernant le champ de la coopération internationale, certains acteurs, lors des ateliers de restitution de la recherche, ont suggéré qu'il serait intéressant d'étudier les stratégies déployées par les acteurs pour contourner les outils de gestion de programme. Une autre curiosité éveillée par cette recherche concerne l'analyse des représentations des différentes générations d'acteurs de la solidarité. Une troisième perspective sectorielle de recherche porte sur l'étude de la forme spécifique que prend le conflit puis la crise, en miroir du champ associatif de la coopération internationale. Nous identifions en effet que l'évolution de l'organisation vers une modernisation semble se faire sans injonction extérieure, selon la même impulsion auto-engendrée de la mission de développement que les humanitaires mènent à

travers leur engagement pour « une cause sans adversaire ». La crise prend aussi la forme d'un conflit en analogie avec les rapports nord sud entre le souverainisme d'une équipe qui souhaite décider ce qui est bon pour elle et la volonté d'ingérence d'un directeur qui pense mieux saisir qu'elle la situation et devoir imposer ses modalités d'action. Enfin, l'ensemble de cette crise se vit de manière peu ouvertement conflictuelle, rappelant les modalités des échanges partenariales du secteur, au sein duquel les organisations du Sud résistent en silence à un Nord qui ne cesse d'affirmer ce qu'il est nécessaire de mettre en place.

Chacune de ces pistes pourrait prolonger ce travail doctoral, immanquablement limité mais qui, nous l'espérons, contribue à son niveau à démontrer l'intérêt de la recherche sur le phénomène associatif et la plus-value de connaissances résultant d'un rapprochement entre savoirs profanes et recherche académique. Regroupant des citoyens autour d'une volonté d'agir sur une question sociale, soutenant des initiatives émergentes, hors du service public ou de la proposition marchande, le phénomène associatif est à la fois révélateur des constructions psychosociales de son époque et porteur de propositions. Son étude nous paraît essentielle pour penser les défis majeurs d'une époque qui ne cesse d'interroger la manière de faire société.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial. *Entreprises et histoire*, 42(1), 84.
- Amado, G. (2016). Implication. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 384). Toulouse : Erès.
- Amado, G., & Enriquez, E. (2009). Introduction. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8(2), 7.
- Anzieu, D. (1993). *Le groupe et l'inconscient : L'imaginaire groupal*. Paris : Dunod.
- Arborio, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : Quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, N° 90(3), 26.
- Archambault, É., & Pruteau, L. (2010). Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et emploi*, (124), 57-67.
- Arnaud, G., Fugier, P., & Laboratoire de changement social (Paris). (2015). *Sociologie & psychanalyse : Quelle praxis, quelle clinique?* Paris : L'Harmattan.
- Arnaud, G., Fugier, P., & Vidaillet, B. (2018). *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*. Toulouse : Erès.
- Aubert, N. (2019). Hypermodernité. (Hypermodernity – hipermodernidad). Dans *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 327-328). Toulouse : Erès.
- Aubert, N., Gaulejac, V. de, & Vindras, S. (2007). *Le coût de l'excellence* (Nouvelle éd). Paris : Éditions du Seuil.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. Dans *La gouvernance des associations* (pp. 111-129). Toulouse : Erès.
- Aymard, A. (2016). Dynamique des groupes. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 346). Toulouse : Erès.

- Barus-Michel, J. (1987). *Le sujet social : Étude de psychologie sociale clinique*. Paris : Dunod.
- Barus-Michel, J. (1991). *Pouvoir : Mythe et réalité*. Paris : Klincksieck.
- Barus-Michel, J. (2003). Sciences humaines, analyse et métaphore. *Revue internationale de psychosociologie*, IX(21), 77.
- Barus-Michel, J. (2004). *Souffrance, sens et croyance*. Toulouse : Erès.
- Barus-Michel, J., & Enriquez, E. (2016). Pouvoir. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 221). Toulouse : Erès.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (2016). *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*. Toulouse : Erès.
- Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., & Ridet, L. (1996). *Crises : Approche psychosociale clinique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Barus-Michel, J., & Scherer, R. (2016). Lapassade Georges (1924-2008). Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 535). Toulouse : Erès.
- Beaud, S., & Weber, F. (2017). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte.
- Becker, H. S. (2013). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., Vercher-Chaptal, C., & Schmidt, G. (2016). *La gestion des associations*. Toulouse : Erès.
- Bernoux, P. (2008). De la sociologie des organisations à la sociologie des associations. Dans *La gouvernance des associations* (pp. 53-72). Toulouse : Erès.
- Berrebi-Hoffmann, I., & Boussard, V. (2005). Avant-propos : Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion. *Sociologies pratiques*, 10(1), 1.

- Blanchard, P. (2001). La représentation de l'indigène dans les affiches de propagande coloniale : Entre concept républicain, fiction phobique et discours racialisant. *Hermès, La Revue*, 30(2), 147-168.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bonfanti, T., & Lobrot, M. (1999). *La Psychanalyse*. Paris: Hachette.
- Boudrot, P. (2002). Le héros fondateur. *Hypothèse*, 5(1), 167-180.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Brauman, R. (1995). Le sacre de l'urgence. *Le Débat*, 84(2), 5.
- Brodiez, A. (2009). Gérer sa croissance : Le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940. *Entreprises et histoire*, 56(3), 73.
- Buquet, R., Luca, N., & Bouilloud, J.-P. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 24(2), 93.
- Castel, R. (2007). *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat* (Impr). Paris : Gallimard.
- Castoriadis, C. (1975). *L'Institution Imaginaire de la société*. Paris : Ed. du Seuil.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte.
- Christin, R. (2000). *L'imaginaire voyageur, ou, L'expérience exotique*. Paris : L'Harmattan.
- Cifali, M., & Giust-Desprairies, F. (2010). *De la clinique*. Paris : De Boeck supérieur.
- Codol, J.-P. (1973). Le phénomène de « conformité supérieure de soi ». Expériences exploratoires. *L'année psychologique*, 73(2), 565-585.
- Cohen-Scali, V. (2010). Représentations sociales, transformation identitaire et construction de soi. Dans *Travailler et étudier* (pp. 59-85). Paris : Presses Universitaires de France.
- Coquelle, C. (2019). Argent. Dans A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, & V. de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 82). Toulouse : Erès.

- Cottin-Marx, S. (2015). Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif : Entretien avec Nayla A. et Elsa M. du syndicat Asso. *Mouvements*, 81(1), 77.
- Dauvin, P., & Siméant, J. (2002). *Le travail humanitaire : Les acteurs des ONG du siège au terrain*. Paris : Presses de sciences po.
- de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : L'idéologie gestionnaire. *Empan*, 61(1), 30.
- de Gaulejac, V. (2016). Identité. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 176). Toulouse : Erès.
- Dejours, C. (2014). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Éd. du Seuil.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13(1), 75.
- Deler, J. P., & Unité mixte de recherche REGARDS (CNRS-ORSTOM) (Éds). (1998). *ONG et développement : Société, économie, politique*. Paris : Editions Karthala.
- Desrosières, A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification : L'Argument statistique I*. Paris : Presses des Mines.
- Destexhe, A. (1993). *L'humanitaire impossible, ou, Deux siècles d'ambiguïté*. Paris: A. Colin.
- Devereux, G. (2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Traduction par H. Sinaceur, Paris : Flammarion.
- Diet, E. (2013). Changement catastrophique, acédie et résistance... Au changement. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61(2), 19.
- Dormagen, J.-Y., Mouchard, D., & Dézé, A. (2019). *Introduction à la sociologie politique*. Louvain-La-Neuve (Belgique) : De Boeck supérieur.
- Dubost, J., & Levy, A. (2016). Recherche-action et intervention. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 408). Toulouse : Erès.

- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : la Découverte.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse* (4éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Enriquez, E. (2007). *Clinique du pouvoir*. Toulouse : Erès.
- Enriquez, E. (2016). Idéalisation, sublimation. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 152). Toulouse : Erès.
- Feynie, M. (2012). *Le « As if » management : Regard sur le mal-être au travail*. Lormont : Le Bord de l'eau.
- Foli, O., & Dulaurans, M. (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication*, (40), 59-76.
- Fretel, A. (2007). L'association comme réponse à la question sociale du XIXe au XXe siècle : D'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social. *Revue de la régulation*, (2).
- Freud, A. (2015). *Le moi et les mécanismes de défense* (PUF). Paris : PUF.
- Freyss, J. (2004). La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180(4), 735-772.
- Fukuhara, K. (2019). Nouvelle gestion publique. (New public management – nueva gestión pública). Dans *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 434-436). Toulouse : Erès.
- Fustier, P. (2002). Associations : L'amalgame. *Connexions*, 77(1), 61.
- Fustier, P. (2012). L'interstitiel et la fabrique de l'équipe. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 14(2), 85.
- Gabas, J.-J., Pesche, D., Ribier, V., & Campbell, B. (2014a). *Les transformations dans le système de la coopération pour le développement*. Bruxelles : De Boeck.

- Gabas, J.-J., Pesche, D., Ribier, V., & Campbell, B. (2014b). Nouveaux regards sur la coopération pour le développement et ses transformations. *Mondes en développement*, n° 165(1), 7.
- Gaglio, G. (2008). En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat. *Socio-logos*, (3).
- Gaillard, G., & Pinel, J.-P. (2011). L'analyse de la pratique en institution : Un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 11(1), 85.
- Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2014). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éd. du Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2016). *La névrose de classe : Trajectoire sociale et conflits d'identité*. Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Gaulejac, V. de. (2019). Idéologie gestionnaire. Dans A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, & V. de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 340). Toulouse : Erès.
- Gaulejac, V. de, Giust-Desprairies, F., & Massa, A. (2013). *La recherche clinique en sciences sociales*. Toulouse : Erès.
- Gaulejac, V. de, Hanique, F., & Roche, P. (2012). *La sociologie clinique : Enjeux théoriques et méthodologiques*. Toulouse : Erès.
- Gauléjac, V. de, & Lévy, A. (2000). *Récits de vie et histoire sociale*. Paris : Eska.
- Giovalucchi, F., & Olivier de Sardan, J.-P. (2009). Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : Le cadre logique, outil et miroir des développeurs. *Revue Tiers Monde*, 198(2), 383.
- Giust-Desprairies, F. (1996). L'identité comme processus entre liaison et déliaison. *Formation et dynamiques identitaires, Education permanente*, (128).

- Giust-Desprairies, F. (2002). Approche psychosociale clinique de l'identité. *Recherche & Formation*, 41(1), 49-63.
- Giust-Desprairies, F. (2004). *Le désir de penser : Construction d'un savoir clinique*. Paris : Téraèdre.
- Giust-Desprairies, F. (2005). *L'enfant rêvé : Significations imaginaires d'une école nouvelle*. Paris : Harmattan.
- Giust-Desprairies, F. (2009). *L'imaginaire collectif*. Toulouse : Erès.
- Giust-Desprairies, F. (2015). Les incertitudes de l'avènement du sens. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 19(1), 29.
- Giust-Desprairies, F. (2016a). Castoriadis Cornélius (1922-1997). Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 450). Toulouse : Erès.
- Giust-Desprairies, F. (2016b). Crise. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 110). Toulouse : Erès.
- Giust-Desprairies, F., & Faure, C. (2014). *Figures de l'imaginaire contemporain*. Paris : Éditions des Archives contemporaines.
- Godelier, M. (2010). *Au fondement des sociétés humaines ce que nous apprend l'anthropologie*. Paris: Flammarion.
- Goguel d'Allondans, T., & Adam, A. (Éds). (1994). *Rites de passage : D'ailleurs, ici, pour ailleurs*. Ramonville-Saint-Agne : Erès.
- Hamel, J. (2010). Défense et illustration de la tradition monographique dans les sciences sociales au Québec. *Les Études Sociales*, 151(1), 39.
- Hanique, F. (2014). *Le sens du travail : Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse : Erès.
- Hellec, F. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE : Du désenchantement à la distanciation. *Sociologies pratiques*, 28(1), 101.

- Hély, M. (2008). À travail égal, salaire inégal : Ce que travailler dans le secteur associatif veut dire: *Sociétés contemporaines*, 69(1), 125.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Hély, M. (2010). Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif. *Management & Avenir*, 40(10), 206.
- Hély, M., & Simonet. (2013). *Le travail associatif*. Nanterre : PU Paris 10.
- Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie d'intervention*. Ramonville-Saint-Agne : Erès.
- Hess, Rémi, & Weigand, G. (Éds). (2006). *L'observation participante dans les situations interculturelles*. Paris : Economica.
- Hess, Rémy. (2016). Institution. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 183). Toulouse : Erès.
- Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2013). *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion*. Toulouse : Erès.
- Huet, J.-M., de Pompignan, D., & Batt, J. (2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique. *L'Expansion Management Review*, N° 149(2), 113.
- Ion, J. (1997). *La fin des Militants ?* Paris : Éditions de l'Atelier.
- Jacquot, L. (2014). *L'enrôlement du travail comprendre la machinerie managériale*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy - Ed. Universitaires de Lorraine.
- Juan, S. (2008). La sociologie des associations : Dimensions institutionnelle et organisationnelle. Dans *La gouvernance des associations* (pp. 73-94). Toulouse : Erès.
- Kaës, R. (2003). *L'institution et les institutions : Études psychanalytiques*. Paris : Dunod.
- Kaës, R. (2006). En quoi consiste le travail psychanalytique en situation de groupe ? *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 46(1), 9.
- Kaës, R. (2010a). Chapitre 9—Le groupe comme appareil de transformation : Le travail intersubjectif du préconscient. Dans *La parole et le lien* (pp. 275-296). Paris : Dunod.

- Kaës, R. (2010b). Le sujet, le lien et le groupe. Groupalité psychique et alliances inconscientes. *Cahiers de psychologie clinique*, 34(1), 13.
- Kaës, R., & Nicolle, O. (2008). *L'institution en héritage : Mythes de fondation, transmissions, transformations*. Paris : Dunod.
- Kuhn, T. S. (2016). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.
- Lalive d'Épinay, M. (2003). Préconscient et fonction du langage. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 7(1), 79.
- L'année sociale*. (2011). Paris: Syllepse.
- Lapassade, G. (2016). Observation participante. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 392). Toulouse : Erès.
- Lapassade, G., & Lourau, R. (1974). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2009). *Vocabulaire de la psychanalyse* (5. ed). Paris : Pr. Univ. de France.
- Latzko-Toth, G. (2009). *L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques*. Montréal : CIRST.
- Lavigne Delville, P. (2012). Affronter l'incertitude ? : Les projets de développement à contre-courant de la « révolution du management de projet ». *Revue Tiers Monde*, 211(3), 153.
- Laville, J.-L. (2010). Associationnisme : Le bien commun aux confins du marché et de l'État. *Finance & Bien Commun*, 37-38(2-3), 64-73.
- Laville, J.-L. (2012). Travail social et économie solidaire, vers un dialogue. *Le sociographe, Hors-série* 5(5), 21.
- Laville, J.-L. (2019). *Réinventer l'association : Contre la société du mépris*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (2018). *L'association : Sociologie et économie*. Paris : Fayard.
- Lefevre, S., & Ollitrault, S. (2007). Les militants face aux contraintes managériales : Le cas des groupes locaux de Handicap International. *Sociologies pratiques*, 15(2), 97.

- Lego, G. (2014). Il était une fois l'évaluation. *Les Cahiers Dynamiques*, 62(4), 96.
- Levy, A. (2016). Organisation. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 212). Toulouse : Erès.
- Mabille, F. (2002). L'action humanitaire comme registre d'intervention de l'église catholique sur la scène internationale : L'exemple du CCFD. *Genèses*, 48(3), 30.
- Mathé, T. (2017). L'expérience professionnelle à l'étranger : Expérience de travail et voyage initiatique. *Études caribéennes*, (37-38).
- Mathieu, L. (2012). *L'espace des mouvements sociaux*. Bellecombe-en-Bauges : Éditions du croquant.
- Meimon, J. (2007). L'invention de l'aide française au développement. Discours, instruments et pratiques d'une dynamique hégémonique, 21.
- Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? *Économie & prévision*, n° 188(2), 81.
- Newton Garcia de Araujo, J., & Carreiro, T. C. (2016). Conflit. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 96). Toulouse : Erès.
- Niewiadomski, C. (2019). Clinique narrative. Dans A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, & V. de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 123). Toulouse : Erès.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif: Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve: Academia-Bruylant.
- Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise : Penser le développement des organisations*. Paris : Découverte.
- Pages, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (Éds). (1998). *L'emprise de l'organisation* (5. éd). Paris : Desclée de Brouwer.
- Pech, T., & Padis, M.-O. (2014). *Les multinationales du coeur : Les ONG, la politique et le marché*. Paris : Le Seuil.

- Périlleux, T. (2019). Dispositif clinique. Dans A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, & V. de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 202). Toulouse : Erès.
- Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. *Revue française de gestion*, 177(8), 83-94.
- Rist, G. (2015). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale* (Vol. 4e éd.). Paris : Presses de Sciences Po.
- Roudinesco, É. (2015). *L'inconscient expliqué à mon petit-fils*. Paris : Éditions du Seuil.
- Rubio, F. (2002). *Les ONG, acteurs de la mondialisation*. Paris : La Documentation Française.
- Rufin, J.-C. (1999). Pour l'humanitaire : Dépasser le sentiment d'échec. *Le Débat*, 105(3), 4.
- Rufin, J.-C. (2001). *Asmara et les causes perdues*. Paris : Gallimard.
- Ryfman, P. (2013). Les ONG françaises de développement et humanitaires : Une autre « exception française » en Europe ? *Mondes en développement*, 161(1), 63-78.
- Siméant, J. (2001). Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire. *Mots*, 65(1), 28-50.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit?* Paris : La Dispute.
- Spurk, J. (2016). La gouvernance ou le règne de la raison instrumentale. *L'Homme et la société*, 199(1), 21.
- Stangherlin, G. (2001). Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1714-1715(9-10), 5-69.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions : économie, sociologie*. Paris : Dalloz.
- Tocqueville, A. de. (1981). *De la démocratie en Amérique*. 2. Paris : Garnier-Flammarion.
- Tournay, V. (2011). *Sociologie des institutions* (1re ed). Paris : PUF.

- Uhalde, M. (2004). *Crise sociale et transformation des entreprises*.
<http://www.theses.fr/2004PA090066/document>
- Uhalde, M. (2005). Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 135.
- Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI(2), 83.
- Vandeveld-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale : Emprise et résistance*. Toulouse : Erès.
- Vandeveld-Rougale, A., & Fugier, P. (2019). *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse : Erès.
- Yotte, Y., & Gras, A. (2000). *Sociologie-Ethnologie auteurs et textes fondateur*. Paris : Publications de la Sorbonne.
- Zaltzman, N. (2007). *L'esprit du mal*. Paris : Olivier.

ANNEXES

Annexe 1 - Résultats, productivité, pression : bienvenue dans... l'économie sociale et solidaire !

Par Bondy Blog⁴³

Le 23/09/2016

Le Bondy Blog publie le témoignage sous forme de tribune de Samira*, cadre associative dans une association d'économie sociale et solidaire en Seine-Saint-Denis. Elle y dénonce les pressions et le fonctionnement quasi semblable au monde de l'entreprise.

Le Bondy Blog publie le témoignage sous forme de tribune de Samira*, cadre associative dans une association d'économie sociale et solidaire en Seine-Saint-Denis. Elle y dénonce les pressions et le fonctionnement quasi semblable au monde de l'entreprise bien loin des valeurs que la branche défend.

C'est en lisant un article sur le burn-out dans l'économie sociale et solidaire que je me suis dite : « Enfin, le problème est posé de manière franche, sans langue de bois ». Jusque-là, dans ce milieu, bien audacieux celles et ceux qui osaient se plaindre. J'entends souvent : « *Comment ? Tu as un travail dans l'économie sociale et solidaire ? Un CDI en plus (c'est en voie d'extinction) ? T'as vraiment une chance inouïe.* » Comment oser, ne serait-ce qu'aborder les difficultés liées aux conditions de travail, à la précarité de nos emplois, aux pressions en tout genre, tout cela saupoudré de valeurs ? Des valeurs, à géométrie variable, n'abusons pas...

Car se plaindre affecterait l'état mental de nos équipes, voilà le message. On nous reproche même notre manque de loyauté, on nous accuse presque d'être des nantis sous couvert de salaire qui tombe à la fin du mois, alors que d'autres, bénévoles, sont prêts à prendre la relève sans rechigner et sans indemnité. Déjà que j'avais le sentiment d'être une bénévole indemnisée (pas de cadre fixe, pas d'horaire) ...

Dans mon domaine, nous menons nos missions grâce à du bénévolat de compétences. Des bénévoles qui ont une obligation de résultats, comme dans n'importe quelle entreprise. Fini le bénévolat type Croix-Rouge ou Restos du Cœur, à tenir des stands ou à faire quelques collectes. Ici, les chiffres de ces bénévoles sont intégrés dans la productivité des salariés. Leurs profils : des cadres supérieurs fraîchement retraités, dont les pensions très confortables sont à des années-lumière de nos salaires. Des bénévoles de luxe venant, souvent, des beaux quartiers parisiens ou des banlieues chics prêts à sauver la « *banlieue* » pour éviter qu'elle ne s'embrace davantage, dans une démarche bienveillante, mais, avec un esprit d'allègement de leur conscience. Des bénévoles qui, souvent, pour la première fois, ont passé le périphérique nord. Ils font leur B.A en renvoyant le tout aussi célèbre ascenseur qui ne veut toujours pas s'improviser facilitateur social en banlieue. Ce qui n'est pas sans produire quelques frictions avec les salariés fragilisés, car, « *ils ne parlent pas le même langage* » et n'ont pas les mêmes priorités. Autour de moi, un collègue a du récemment contracter un prêt pour se faire soigner.

⁴³

<https://www.bondyblog.fr/societe/emploi/resultats-productivite-pression-bienvenue-dans-leconomie-sociale-et-solidaire/#.WMKIUBAISu5> – consulté le 17/11/2020.

Des bénévoles qui seront peut-être amenés à remplacer des salariés dont les postes diminuent faute de financement.

La première fois que j'ai discuté avec l'un d'entre eux, lui expliquant que j'étais issue d'une famille nombreuse, il m'a demandé si je connaissais tous mes frères et sœurs, et leur mère respective, car il était évident que mon père avait eu plusieurs femmes. Je suis tombée à la renverse. Sauf qu'en interne, difficile de faire entendre ces difficultés. Pour nos dirigeants, c'est la méthode Coué à l'excès avec toute la frustration qu'elle peut engendrer. C'est une belle hypocrisie qui s'installe, sans faire de vague, parce que cela serait indécent.

Il ne faut partager que les bonnes nouvelles, les résultats, la croissance, la productivité, et bientôt, même, la productivité des bénévoles dans ces associations qui sont au cœur d'une économie dite sociale et solidaire. Nous sommes condamnés à avoir une âme de militant, une âme seulement et bien enfouie, sous peine de culpabilisation à outrance... Sinon, on vous pousse vers la sortie avec une subtilité digne des grands groupes du CAC 40.

Le monde du social est en souffrance : je rencontre plusieurs collègues qui doivent se convaincre que le travail d'accompagnement qu'ils réalisent est un travail formidable alors qu'eux même aurait besoin d'être accompagnés. Combien de salariés de l'économie sociale et solidaire subissent des pressions pour atteindre le graal du nombre de « sorties positives » des personnes suivies ? Celles et ceux qui devront sortir à tout prix des statistiques de Pôle Emploi et ainsi accessoirement contribuer à encourager les décisions prises par ceux qui nous gouvernent. Il est demandé, exigé même, de faire une croix sur ses valeurs, mettre en veilleuse les revendications pour faire augmenter le chiffre d'affaires et justifier les subventions publiques toujours plus exigeantes en termes de résultat ! Et gare aux structures qui n'auraient pas eu les résultats toujours plus exigeants eux aussi : elle risque tout simplement de perdre leurs subventions. Les pressions en la matière sont énormes. Le contexte électoral qui s'approche n'aidera pas. Les associations elles-mêmes sont poussées à rentrer dans ce jeu vicieux en étant contraintes à agir comme des concurrentes pour capter un marché de moins en moins financé.

On marche sur la tête... sauf à reconnaître que les associations de l'économie sociale et solidaire sont aussi dans une culture d'entreprise décomplexée, et sans bienveillance au travail comme on nous le laisse à penser... Supprimons alors les adjectifs « *sociale et solidaire* » et cessons l'hypocrisie. Ce sera déjà ça de gagné.

Samira*, cadre associative, économie sociale et solidaire, Seine-Saint-Denis

Annexe 2 - Associations : faire face à l'offensive des entrepreneurs sociaux

« À l'opposé des associations, subventionnées donc peu efficaces, les entrepreneurs sociaux se présentent comme la composante « professionnalisée » de l'ESS. La professionnalisation signifie l'application des méthodes de gestion du privé, méthodes dont les dégâts sur un secteur aussi important que celui de la santé sont désormais bien connus.

Les critiques que l'on pourrait adresser aux entrepreneurs sociaux ne sauraient les toucher, tant ils se veulent ancrés dans la « réalité » et dans la recherche d'efficacité. Que les outils du privé soient le fruit d'une certaine vision du monde ne leur pose pas de problème. En effet, dans leur discours volontariste, toute action est intrinsèquement bonne, et toute critique théorique reléguée au rang de charabia idéologique. Or, à entendre les entrepreneurs sociaux, on comprend aisément qu'ils s'inscrivent eux-mêmes dans un courant idéologique : le néolibéralisme. On retrouve chez eux l'ensemble des éléments de cette théorie : primauté des obligations sur les droits, vision « entrepreneuriale » de l'individu, restriction du rôle de l'État, « managérialisme », extension du principe de concurrence à l'ensemble des aspects de la vie. Par l'ampleur de ses implications, le néolibéralisme s'affirme comme un projet politique autant qu'économique. Dans ce projet, le social business joue un rôle de moralisation et de relégitimation d'un capitalisme affaibli par la crise. En contradiction avec les valeurs portées par le secteur, le discours des entrepreneurs sociaux sonne comme un véritable requiem pour l'économie sociale et solidaire — en particulier pour les associations.

L'unité factice que semble indiquer la réunion des acteurs associatifs et des entreprises sociales au sein d'un même ensemble, l'ESS, dissimule l'hostilité du discours entrepreneurial envers les associations. Ces deux acteurs ne représentent pas deux approches de l'action « sociale » qui pourraient cohabiter. La légitimité même du modèle associatif est constamment niée à chaque ligne du discours des entrepreneurs sociaux : inefficaces, dépendantes des pouvoirs publics, paralysées par l'idéologie — pour ces derniers, les associés sont le passé et sont donc voués à mourir. Jean-Marc Borello, président du groupe SOS, géant de l'entrepreneuriat social, aime ainsi à répéter que « dans 10 ans, il y aura 10 fois moins d'associations en France ». Avec de tels amis, le secteur associatif n'a pas besoin d'ennemis. La situation est d'autant plus périlleuse que le discours de l'entrepreneuriat social triomphe au moment même où les associations traversent une situation difficile, affectées qu'elles sont par les politiques d'austérité et le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats au sein des

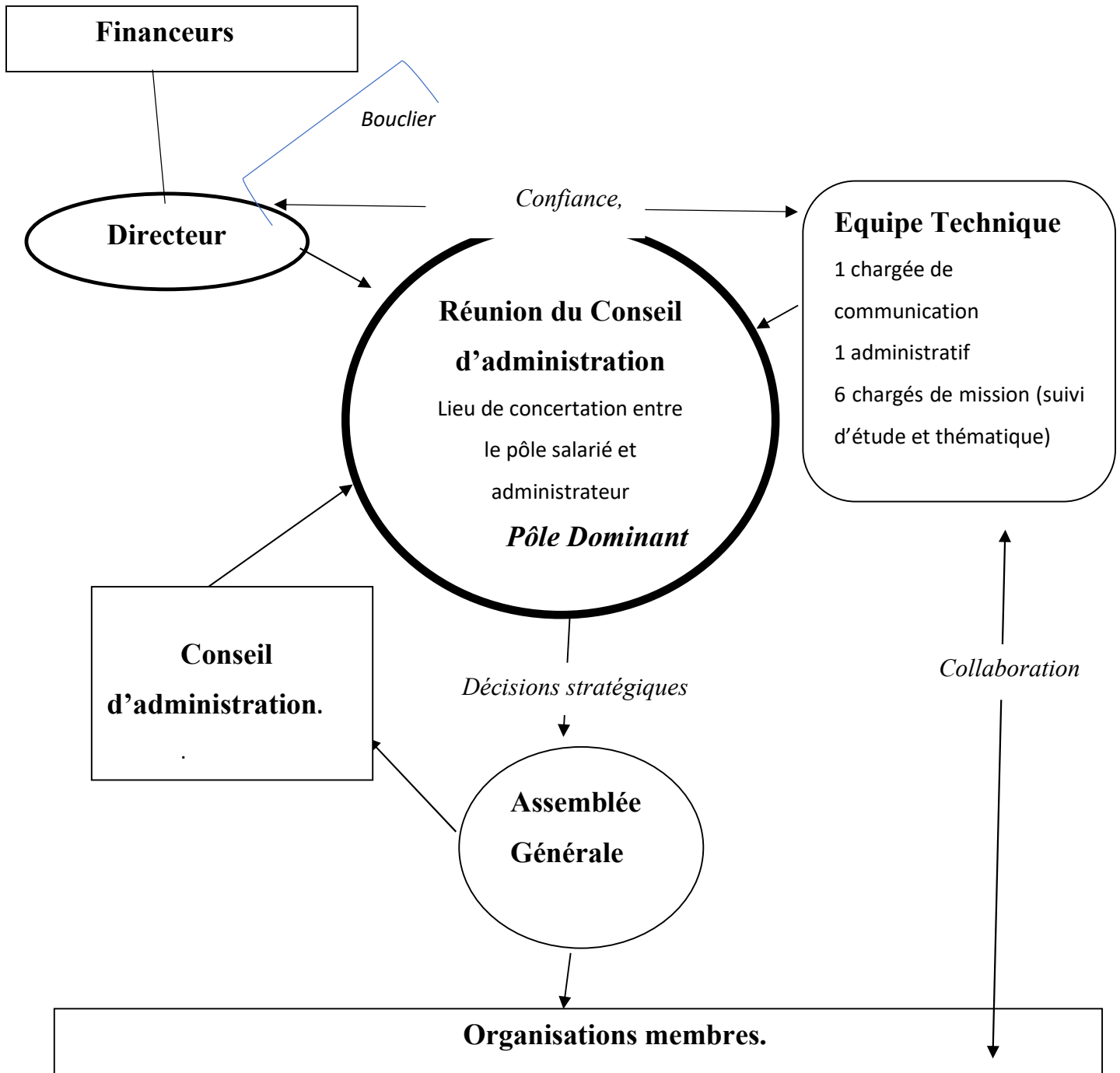
*collectivités territoriales. Les pouvoirs publics, déjà transformés par les réformes liées au New Public Management, les poussent à adopter les modes de fonctionnement du privé et à introduire le mécénat d'entreprise dans leur financement. Dès lors, la frontière entre association et entreprise sociale peut devenir poreuse. Un certain nombre d'associations se sont ainsi totalement converties au discours de l'entrepreneuriat social et peuvent de facto être assimilées à la catégorie « entrepreneuriat social ».*⁴⁴

⁴⁴ <http://www.revue-ballast.fr/associations-face-a-loffensive-des-entrepreneurs-sociaux/> - Consulté le 17/11/2020.

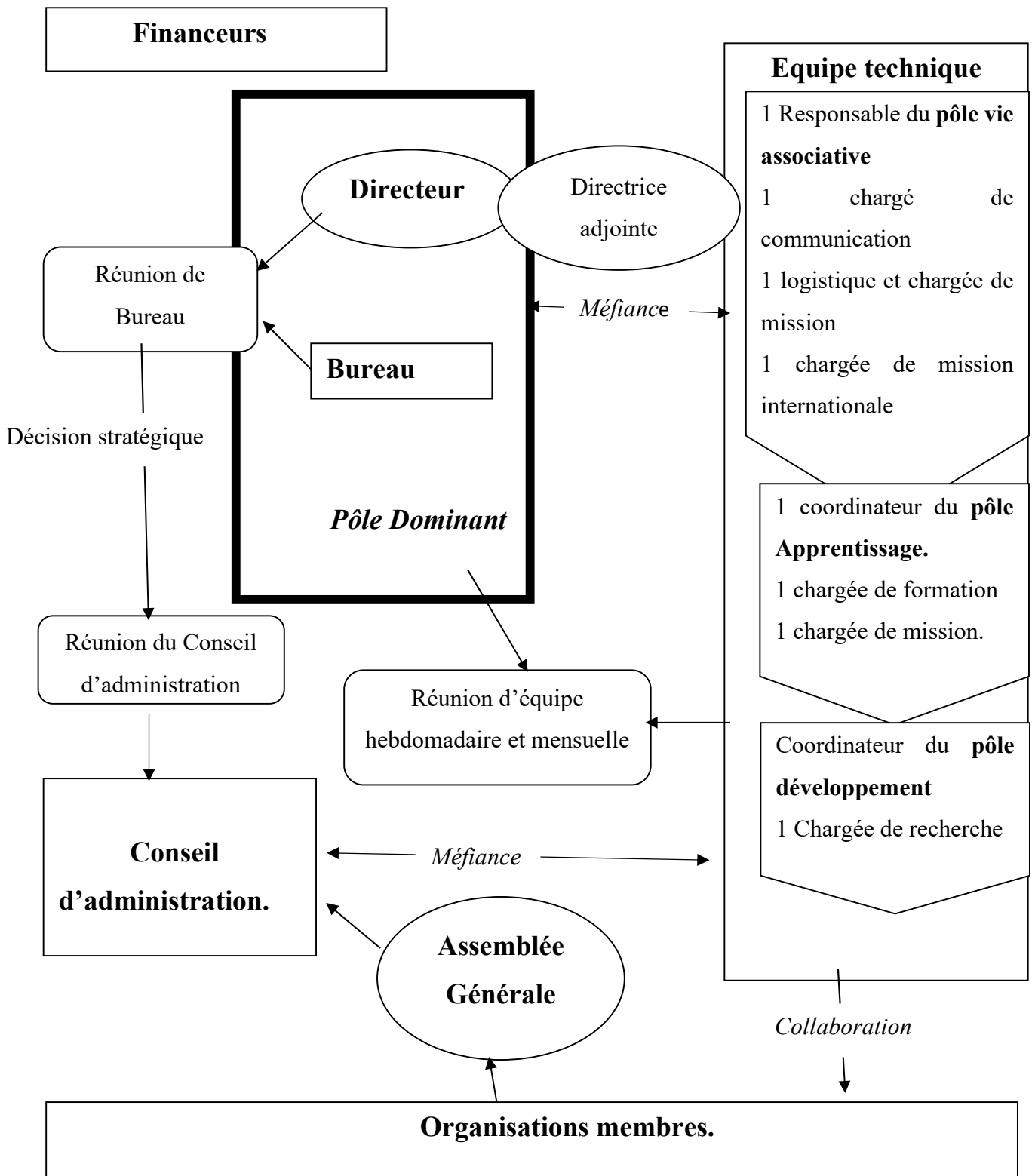
Annexe 3 – Matrice du Cadre Logique

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiable | Sources et moyens de vérification | Hypothèses |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|--|---|
| Objectifs généraux | Réduction des inégalités | <i>Quels sont les indicateurs clés liés à l'objectif général ?</i> | <i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i> | |
| Objectifs spécifiques | Améliorer le taux d'alphabétisation | <i>Quels indicateurs quantitatifs et qualitatifs montrent que, et dans quelle mesure, les objectifs du projet sont atteints ?</i> | <i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblés ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i> | Mise à disposition d'instituteurs qualifiés par l'Etat. |
| Résultats attendus | Construction d'écoles | <i>Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, le projet atteint les résultats et les effets prévus ?</i> | <i>Quels sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i> | <i>Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus dans les limites du calendrier ?</i> |
| Activités à développer | Passation de marchés | <i>Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, installations opérationnelles...</i> | <i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement du projet ?</i> | <i>Quelles pré-conditions sont requises avant que le projet commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du projet doivent être présentes pour la mise en œuvre des activités prévues ?</i> |

Annexe 4 – Schéma de la répartition du pouvoir dans l'organisation du C2A avant la crise



Annexe 5 - Schéma de la répartition du pouvoir dans l'organisation du C2A à l'issue de la réorganisation.



Annexe 6 – Présentation de la question 3 du photolangage (photos, discours et éléments d'analyse)

Question 3 : Choisir une photo qui représente vos attentes par rapport à L'Association.

Une fois que 1^{ère} photo choisie : Choisir une photo qui représente vos craintes par rapport à L'Association

I – Réponses orales des participants.

B. (Chargé de mission) : Alors moi j'ai pris un premier truc : on voit des jeunes qui ont l'air de s'ennuyer sur les bancs de la fac, la première chose c'est que j'attends de faire des choses intéressantes, de ne pas m'ennuyer, ça a un côté très perso...

Là on voit des enfants qui se cachent, lui il a un pistolet. C'était de dire, c'est un peu une transition avec les craintes, c'est de dire de ne pas s'enfermer dans notre petit cocon de méthodologie, de continuer à faire des choses qui sont vraiment utiles. C'est un bien grand mot. On est parfois un peu aveuglé par notre cocon méthodologiste. Et puis sur les craintes, (*rire de l'équipe*) on voit des gens qui sont au garde à vous, et c'est qu'on soit mis au pas par quelques personnes, notamment au sein du CA (*conseil d'administration*) par intérêt personnel ou d'organisation, ou qu'on ne sombre pas dans une logique trop bureaucratique.

L. (Chargé de mission) : Moi j'ai choisi cette photo par rapport à ce que je disais toute à l'heure de pourquoi je travaillai dans ce secteur-là, sur la complexité, la compréhension. C'est vrai que l'Association me convient bien par rapport à ça dans le secteur, parce que, pour moi, y a clairement pas le côté « sauver le monde » ou alors ça pourrait être « sauver le monde » en le comprenant mieux. Je trouve que là, dans cette logique un peu de compréhension, c'est, ben voilà, ça induit l'idée d'un cheminement et puis d'étapes un peu. Y a des cloisons, ..., l'idée d'un cheminement vers cette compréhension et d'y aller par étapes, avec une progression, je le vois comme ça. Progresser vers où ? Y a une espèce de trou noir à la fin (*rire des participants*) Donc ça peut introduire déjà mes craintes... le fin de l'histoire enfin je ne sais pas ???

Et pour ce qui est des craintes, j'ai choisi cette photo : y a une multitude de personnes et mes craintes concernant le C2A c'est d'être débordé par le nombre des injonctions, des demandes, des sollicitations

A (Chargée de mission) : J'ai choisi cette photo pour l'Association car j'en attends qu'elle soit professionnelle et engagée. Je ne sais pas si l'exemple du pompier est un bon exemple.

Oui c'est un pompier. Pour moi je cherchais ça, « professionnel et engagé » et c'est vraiment cette photo-là que j'ai trouvé de plus représentatif.

Et ce que j'en attends aussi, c'est aussi une forme de plaisir, de lien, d'humanité entre guillemet. Parce que tout ça, on le fait ensemble, on est un réseau et c'est aussi ça qui donne le sens de notre engagement et de notre engagement professionnel. Donc faut que y ait vraiment une partie de plaisir, ce plaisir à être ensemble, le ciment, ça compte aussi énormément dans ce que j'imagine de l'Association et ce que j'en ai vécu aussi jusqu'à maintenant.

Et puis ça c'est pour les craintes : des orages. Je trouve qu'il y a de belles énergies au sein de l'Association et le risque c'est qu'elles se transforment en tension et que c'est même dès fois un petit peu le cas. Donc il faut essayer de trouver les moyens pour essayer de canaliser les tensions. Voilà j'ai toujours trouvé qu'il y avait une diversité de ressources, enfin vraiment. Et cette énergie-là comment la canaliser ou en tout cas s'en servir pour qu'elle serve. Enfin... pour qu'elle serve.

P. (Chargée de mission) : Moi pour l'Association, ce que j'attends de l'Association, ce que j'aime aussi dans l'Association c'est cette dimension d'ouverture. Donc j'ai choisi le trousseau de clé, à la fois donner les clés à

nos membres, aux acteurs pour aller plus loin, pour comprendre, pour expérimenter, s'ouvrir à d'autres choses, et puis aussi pour nous-mêmes.

Voilà je pense que c'est quelque chose aussi qu'on peut s'appliquer : explorer de nouvelles choses. On accompagne les gens à ouvrir à de nouvelles choses et puis on s'ouvre aussi. L'idée d'ouverture c'est ça que j'aime aussi à l'Association, on ne sait pas toujours comment sera demain mais c'est pas grave parce que c'est ce qui porte aussi le plaisir.

La deuxième chose aussi qui est importante, qui fait que j'aime bien le C2A aussi, c'est l'idée, un peu dans le sens d'A., c'est l'idée du compagnonnage. On marche ensemble, on n'est pas tout seul, on fait un bout de chemin avec certains, on marche avec d'autres... et puis le côté aussi, le sentiment de l'équipe aussi qui me paraît important.

Moi j'aime bien ouverture et compagnonnage, c'est un peu des deux photos qui rassemblent ça.

Sur les craintes, alors c'est une photo que je trouve assez complexe mais vraiment intéressante, c'est une photo de statue, ça se passe dans un parc, c'est une statue en bronze de personnes en ronde : on voit des gens assis autour d'une table et puis derrière il se passe autre chose. Un des risques que je verrai c'est que cette statue ça représenterait le C2A, l'équipe, donc on resterait dans une espèce de dialogue figé, dans un entre soi et on ne verrait pas ce qui se passe aussi derrière, aux alentours. Et je trouve que c'est aussi un enjeu pour le secteur du développement où parfois on est aussi dans nos problématiques « ONG solidarité développement. » Mais quand on va et qu'on se promène, qu'on se balade dans d'autres pays, enfin la question du développement, elle est plus large, donc il faut toujours être en interaction, en ouverture.

Enfin moi ce que je crains aussi pour l'équipe, le souci du dialogue me paraît important, et de la bonne compréhension. Voilà. Et la confiance aussi.

Ar. (Logistique) : Je peux peut-être prendre la suite ; Alors pour la première (*question*) j'ai pas pris deux photos. Donc j'ai choisi cet arbre. Y a pour moi un double message dans mon arbre en question. Y a le côté « porter ses fruits » : j'espère que ce qu'on fait, ça va porter ses fruits quelque part, que ça va vraiment servir dans le concret. Et puis y a aussi que sur cet arbre, on est tous pareil, tous sur le même bateau, on n'est pas tous dans l'arbre mais enfin on est tous sur le même arbre, on est tous à égalité, on est ensemble pour faire porter des fruits.

Et les craintes, c'est cette photo, après la re-regarder, je me suis dit que c'était (rire gênée) un enterrement, mais c'était pas ce que j'ai vu en premier. C'est juste qu'elle regardait son nombril en fait. Pour moi, c'était ça, et d'être trop centré sur soi, et ce que l'on fait et de pas s'ouvrir. C'est pour ça que j'ai pris la suite de P. : De faire attention à ne pas trop se regarder soi, et vraiment ouvrir, être en interaction avec les autres avec un grand A.

M. (Chargée de mission) : Moi je veux bien commencer. Alors moi ce que j'attends de l'Association, ben ça rejoint ce que beaucoup ont dit. Ce que j'en attends, ben, c'est justement cette équipe, cette énergie dans l'équipe, cette énergie avec pas mal de membres, on travaille ensemble avec beaucoup de plaisir, cette notion de plaisir qui nous a été inculquée par O. (*une consultante*) il y a quelques années, en disant « il faut se faire plaisir, quand vous vous faites plaisir, après les autres ils embarquent direct. » Donc cette espèce d'énergie collective au sein de l'équipe et puis avec des membres. Et ce que j'attends c'est de continuer comme ça, parce que c'est qui fait notre force, c'est ce qui nous démarque d'autres organisations. Avec aussi cette souplesse aussi qu'on peut avoir. Après y a un peu la notion de porter ses fruits, et ce que je rajouterai moi dans le fait de porter ses fruits, c'est que ces fruits-là, il faut du temps pour qu'ils grandissent : y a des fleurs, après y a des fruits, ça pousse, ça pousse, et puis finalement, ça tombe et on les donne à manger à quelqu'un et ça, ça nécessite des saisons, et de continuer à pouvoir assumer que les réflexions que l'on porte, on ne sauve pas le monde en construisant une école comme ça, c'est pas ça qui m'intéresse.

Ma crainte moi je pense que l'Association s'en sortira toujours, ma seule crainte c'est que ce ne soit pas mon chemin et que je ne me retrouve pas dans le chemin que prendra l'Association.

C. (Chargée de mission) : Moi je veux bien continuer sur la notion de plaisir, les attentes c'est qu'on se marre un peu plus, que ce soit un peu plus funky dés fois. Même si y a beaucoup de bonnes choses et de très bons épisodes déjà vécus. En fait, j'étais un peu frustrée sur le nombre des attentes j'en aurai bien pris 15 en fait. Je me suis limitée à deux.

Donc qu'on se fasse plaisir mais aussi qu'on se fasse entendre en fait et qu'on porte un message fort, pas trop mou, donc c'est un peu le truc : Porter un message.

Et dans les craintes, par rapport à déjà beaucoup d'éléments qui ont déjà été formulé, la complexité et l'appréciation de cette complexité et des choix qui sont faits etc. ... Ma crainte c'est qu'on fonce droit dans le mur. Donc a ben ... voilà c'est une crainte, y a plusieurs chemins quoi, pourvu qu'on prenne pas celui-là.

H. (Responsable administrative) : Je rebondis sur plusieurs chemins. J'ai pris ça moi, les chemins de fer, donc pareil sur l'idée que l'Association trouve son chemin, sa voix, qu'elle réponde aux attentes, avec la crainte que l'on arrive bien à ce que l'on veut, que l'on se retrouve pas, (rire de quelqu'un)

Alors ça c'est ... que ce soit les membres, l'extérieur mais aussi pour l'équipe, qu'on soit pas comme cette dame qui s'endort parce qu'elle se fait un peu chier. (rire) voilà.

Et aussi, j'ai pris cette photo avec ce monsieur qui nous fait un super sourire, avec l'idée que lorsqu'on dit L'Association, voilà on soit un peu youpi ! on est content tout ça etc...

J. (Stagiaire) : J'ai pris la poussette parce que je pense que l'Association doit pousser les limites, non seulement avec ce que l'on fait ici mais chez les membres et dans le secteur. mais vraiment pousser la réflexion et ce qu'on apporte

La crainte c'est que le C2A agit dans un système avec son jeu d'acteurs. Il y a les acteurs qui bénéficient du système actuel et il faut trouver un moyen de pousser leur limite pour changer le système. Il faut convaincre tous les acteurs dans le jeu du système qui en bénéficie.

Et aussi souvent dans les matchs, il y a des conflits, et depuis quelques mois ici, je trouve que souvent il y a des conflits entre équipe et il faut pas oublier qu'on est tous la même équipe et qu'on travaille ensemble et trouver les moyens de rester tous ensemble sur le même chemin.

L. (Directeur): Alors moi j'attends du C2A qu'il soit, j'ai pris 2 photos, c'est l'espace où on apprend où on progresse et puis l'espace ressource où on a plaisir à aller pour apprendre. Ça déplace.

Un autre élément de mes attentes c'est l'espace qui est efficace, qui produit des résultats, qui est concret. Ça c'est une attente qui est à la fois pour L'Association, mais c'est une attente pour moi, au temps pour moi que pour L'Association. La notion de performance en fait donc je pense qu'on a la chance d'être dans un domaine passionnant, d'être là pour aider les gens à apprendre, à se poser les bonnes questions, à pousser leur limite comme le disait J. et ça, ça nous donne une responsabilité aussi de le faire de façon efficace.

Et ma crainte, elle est pas très originale, c'est, bin j'ai pas trouvé d'autres photos, c'est à la fois qu'on soit isolé, il a été dit qu'on s'isole de notre environnement, et c'est aussi et surtout qu'on ait pas les moyens de notre ambition, qu'on n'ait pas les moyens de construire le C2A de nos rêves, celui qui va être efficace, performant, utile. Voilà. Et j'aurai bien rajouté aussi ce qui est lié à tout ça, c'est la notion de plaisir, plaisir d'être ensemble, d'agir pour une telle finalité.

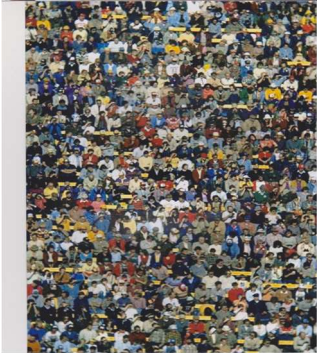
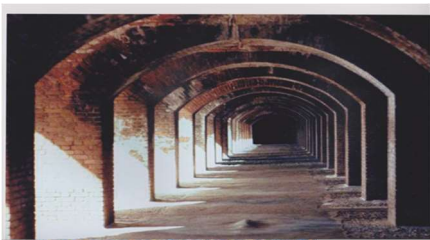
II – Photos associées aux propos.

B. (Chargé de mission):



L. (Chargé de mission):

A (Chargée de mission):

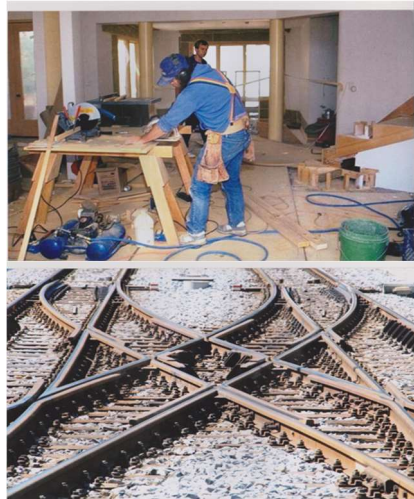
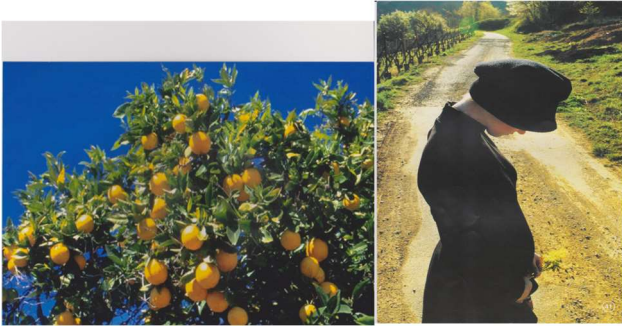


P. (Chargée de mission)



Ar. (Logistique):

M. (Chargée de mission)



C. (Chargée de mission):



H. (Responsable administrative):



J. (Stagiaire):



L. (Directeur):



III - Éléments d'analyse de cette partie du photolangage.

Méthodologie d'analyse

La spécificité du photolangage est de disposer d'un matériau double, puisque la réponse à chaque question prend à la fois la forme d'une image et d'un discours. Il est possible de considérer le texte et les images séparément, ou de traiter chaque réponse sous ce double matériau et de regarder la correspondance entre ces deux réponses : est-ce qu'elles se complètent, divergent, s'opposent ou au contraire se renforcent ?

Le tout peut être lu et analysé de façon chronologique, en suivant l'enchaînement des réponses des participants. Il est aussi possible de suivre la chaîne de réponse d'une personne, pour saisir sa logique individuelle. Dans l'extrait ici, il n'est pas possible de le faire puisqu'il s'agit de réponse de l'équipe sur une question.

Sur cette séquence, j'ai opéré un relevé des propos participant par participant en faisant le lien entre image et parole. J'ai ensuite identifié des thèmes récurrents et regroupés les propos tenus par les différents participants.

Il s'agit alors de reprendre l'analyse du discours en cherchant à saisir la logique de cette parole collective. Quelle est l'histoire qui est racontée par les participants ?

Pour cela il convient de rapprocher les propos singuliers des participants aux représentations sociales, cela fait-il sens avec l'histoire de ce secteur professionnel, avec des imaginaires sociaux... ?

J'ai donc fait l'exercice sur cet extrait. Je ne vais pas revenir sur les éléments identifiés participants par participants car nous avons une contrainte de temps. Je vous propose donc de considérer les thèmes récurrents de la séquence.

Dans les thèmes qui reviennent :

1. **Sauver le monde** est repris par deux participants différents.

Ce qui est étonnant c'est que dans les deux cas, l'expression est utilisée à la forme négative.

L nous dit « *pour moi y a clairement pas le côté sauver le monde ou alors sauver le monde en le comprenant mieux* »

M reprend cette expression en disant « *on ne sauve pas le monde en construisant des écoles comme ça, ce n'est pas ça qui m'intéresse* »

A première vue on peut penser qu'ils disent qu'ils ne souhaitent pas sauver le monde. Pourtant ce dont ils se défendent ce n'est pas que **la finalité de leur action soit de « sauver le monde »**. Leur formulation négative semble vouloir les désolidariser d'une certaine approche décrite comme la « construction d'une école ». Ils valorisent la « compréhension », les « saisons », la « maturation ». Ils

restent cependant tout de même sur l'idée d'un monde à sauver. L et M rapprochent tous les deux sauver le monde d'une démarche qui se fait par étape, dans la durée : analogie avec les saisons pour M, en lien avec un cheminement pour L.

La photo choisit par A. pour incarner l'engagement et le professionnalisme est celle d'un pompier éteignant un feu. On retrouve ici cette **image du héros, du sauveur**, même si elle ne le nomme pas ainsi.

Persiste chez ces salariés **un certain idéalisme**.

2. La notion d'**utilité** fait l'unanimité.

Cette notion revient chez plusieurs participants : B. espère « *continuer des faire des choses utiles* » même si « *c'est un bien grand mot* ». A. trouve qu'il faudrait trouver comment canaliser les tensions « pour s'en servir pour qu'elle serve » (en parlant de l'énergie de l'équipe.)

L'image de **l'arbre, du fruit, de ce qui porte ses fruits** : « *Que ça va servir dans le concret* »

« *Un espace qui est efficace, qui produit des résultats, qui est concret* »

Le rêve pour L., en tant que directeur, s'apparente à une organisation « *efficace, performante, utile* »

On entend un devoir « *de performance* »

L'utilité est omniprésente et peut se comprendre dans la collusion de plusieurs termes :

- L'utilité sociale caractéristique identitaire du monde associatif : la mission des associations est souvent comprise par les adhérents comme l'identification et la réponse à des besoins non couverts.
- Un imaginaire qui tend à apparenter le monde associatif à un monde d'utopistes, d'amateurs, avec la crainte que les actions entreprises soient trop idéalistes et pas assez concrètes...
- La rationalité instrumentale : l'obligation de produire des résultats chiffrables pour continuer de bénéficier de subvention, avec une sorte de culpabilité : il faut pouvoir rendre des comptes sur l'emploi des fonds obtenus, démontrer l'intérêt de leur utilisation.

L'ensemble de l'équipe est unanime sur l'importance pour L'Association d'être utile, de produire des résultats. Il y a une injonction à agir concrètement. Cependant, L'Association est un réseau appui en méthodologie d'évaluation : elle est un tiers, acteur indirect de la solidarité, en deuxième ligne par rapport au « terrain ».

La nuance apparaît dans ce que certains précisent en termes de temporalité, de construction progressive.

3. Rester **figé, devenir une statue**.

Isolé dans la méthodologie, comme coupé du monde à force de se « regarder le nombril ». La méthodologie serait comme le nombril. Ar. choisit cette photo d'une femme qui « trop centré sur soi »

ressemble à un « enterrement » alors que pour P. L'équipe se change en statue coupé de l'extérieur et que pour B. le cocon méthodologique est symbolisé par des enfants armés cachés dans des rideaux. Plus que dans un cocon protecteur, la photo des enfants ne les montre pas dans un endroit confortable et douillet. Elle les expose dans un voile transparent, vulnérables et armés, mal cachés. Ces enfants ont perdu leur innocence. Est-ce le lien avec le « cocon méthodologique » : la méthodologie qui préserverait l'innocence du salarié de la coopération internationale. D'autant plus que la photo d'après montrent des jeunes « *au garde à vous* » : de la position de « victime » de la photo des enfants derrière le rideau, ils sont devenus des soldats.

L'image de l'équipe changée en statue fait penser à l'histoire de la femme de Lot, changée en statue de sel pour s'être retournée sur la ville pécheresse. Sur quoi l'équipe s'est-elle retournée ? Quel mode de vie condamné perpétue-t-elle ?

Le secteur de la solidarité internationale est héritier de la période coloniale puis post-colonial : il en porte la culpabilité : celle de la domination raciale assumée, du prolongement d'une présence coloniale après la décolonisation, d'un rapport Nord Sud déséquilibré... La fonction du réseau peut se comprendre comme un soutien au maintien de ces équilibres, même si officiellement il a pour mission d'améliorer les pratiques des acteurs du champ.

Dans les réponses aux autres questions les participants font souvent allusions aux « conneries » qui sont faites, « à la solidarité qui n'en a que le nom » ...

Une des hypothèses est aussi que les salariés du réseau éloigné du terrain sont protégés des boulettes, d'être nuisible : ils souhaitent « *comprendre* », comme le dit L. et on peut mettre en opposition comprendre et agir ; l'évolution du secteur tend en effet à recommander à chacun de suivre l'adage « apprend à pêcher plutôt que donne du poisson ».

L'équipe développe comme un **bouclier méthodologique**, qui protège les acteurs du secteur de la culpabilité, de la crainte de mal faire ou d'être complice.

Cependant, **l'éloignement du terrain renvoie au fait de se couper de la réalité, de s'isoler, de perdre le sens de l'activité.**

4. **Plaisir à être ensemble,**

Le collectif, le réseau qui n'est pas tant relevé dans sa complexité à faire fonctionner mais dans la « partie de plaisir » qu'il permet. M évoque « *l'énergie collective* » qu'elle aimerait voir « *continuer* » alors que A. insiste sur cette « forme de plaisir, de lien, d'humanité ! On le fait ensemble, on est un réseau » C'est cet ensemble qui « donne le sens de notre engagement et de notre engagement professionnel »

« *On marche ensemble, on n'est pas tout seul* » nous dit P. en évoquant le plaisir qu'elle trouve dans le « *compagnonnage* »

Lorsque les participants évoquent cette dimension, l'excitation est palpable. M en parle comme d'une « *force* » « *qui nous démarque d'autres organisations* » ; il y a un lien explicite entre le « collectif » et le « sens » de l'action.

D'être en lien, dans l'interaction avec d'autres est ce qui fait que l'activité a un sens. En opposition se trouve l'acteur isolé, l'organisation qui s'isole et qui perd de son sens. B. évoque « l'intérêt personnel » de membre du CA qui mettrait « au pas » L'Association, qui l'instrumentaliserait à des fins personnelles ; il parle de « *sombrier dans une logique bureaucratique* » : alourdir le fonctionnement de l'organisation, rendre obéissant ses salariés...

- Structure associative symboliquement légère : **S'ouvrir, symbolique des clés, de la souplesse**
- Notion **d'intérêt général** : qui s'oppose dans l'imaginaire à l'intérêt personnel. Les fonds publics donnent aux associations une délégation de service public.

L'ennui : évoqué par B. et H. : B. à titre personnel précise-t-il, qui craint de s'ennuyer professionnellement. Et H. qui craint que les « membres » du réseau en plus de l'équipe s'ennuient.

5. L'Association à la croisée des chemins.

L'association est décrite par plusieurs à **la croisée de chemins**. Les participants décrivent un choix que doit faire L'Association, comme si elle était une personne, que le choix était hors de leur portée à eux, les salariés. **Le choix est décrit comme risqué, angoissant** puisque pouvant « *foncer droit dans le mur* », éliminatoire pour certains, qui ne se retrouverait « *plus dans le chemin que prendra L'Association* ».

Période de tensions relevée par A. qui évoquent de « belles énergies » : les photos qu'elle choisit semble signifier que **ces énergies mal contrôlées pourraient mettre le feu à la maison** et L'Association, en pompier qualifié, doit veiller à canaliser ces « tensions » ; tensions que J. nomme « *conflit* » dans l'équipe. Et que l'on retrouve dans **les images violentes** choisies par C. « l'homme qui crie » un message fort et la voiture crashée dans un poteau.

On retrouve aussi dans les photos choisies par L, le nouveau directeur, **une sorte de désolation** : salle de classe abandonnée, chalet en ruine, sans être humain, ni vie alors qu'il évoque le plaisir d'apprendre et un espace ressource.