



HAL
open science

Comment orienter la gestion stratégique vers la transformation sociale dans les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire? : une analyse de l'UCPA à l'aune de la théorie de la résonance

Augustin Gille

► To cite this version:

Augustin Gille. Comment orienter la gestion stratégique vers la transformation sociale dans les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire? : une analyse de l'UCPA à l'aune de la théorie de la résonance. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2021. Français. NNT : 2021PA01E012 . tel-03675195

HAL Id: tel-03675195

<https://theses.hal.science/tel-03675195v1>

Submitted on 23 May 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 PARIS I- PANTHÉON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Équipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**Comment orienter la gestion stratégique vers la
transformation sociale dans les grandes organisations de
l'économie sociale et solidaire ? Une analyse de l'UCPA à
l'aune de la théorie de la résonance**

THÈSE

présentée et soutenue publiquement le **7 janvier 2021**
en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Augustin GILLE

JURY

Directeurs de recherche : **Monsieur Philippe EYNAUD**
Professeur des Universités, Université Paris I Panthéon-
Sorbonne

Madame Elena LASIDA
Professeur, Institut Catholique de Paris

Rapporteurs : **Madame Stéphanie CHATELAIN PONROY**
Professeur des Universités, Conservatoire National des
Arts et Métiers

Madame Bérangère Lauren SZOSTAK
Professeur des Universités, Université de Lorraine

Suffragants : **Madame Géraldine SCHMIDT**
Professeur des Universités, Université Paris I Panthéon-
Sorbonne

Monsieur Éric PEZET
Professeur des Universités, Université Paris Nanterre

Monsieur Hartmut ROSA
Professor, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Allemagne

Invités : **Monsieur Bernard PERRET**
Enseignant, Institut Catholique de Paris

Monsieur Guillaume LEGAUT
Directeur général, Groupe associatif UCPA

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

*À Dorota, Marie et Hannah,
à notre avenir*

REMERCIEMENTS

Nombreuses sont les personnes qui m'ont aidé pendant ces années de recherche et je souhaiterais les en remercier. Je voudrais faire part, d'abord, de ma profonde gratitude envers mes directeurs de thèse, Elena Lasida et Philippe Eynaud. Merci, chère Elena, d'avoir guidé le juriste que je suis dans l'exploration des sciences humaines et sociales. Merci, cher Philippe, pour les pistes que tu m'as invité à suivre, pour la rigueur de ton analyse et pour ton soutien. Je vous remercie d'avoir eu confiance en ma capacité de mener ce projet. Je souhaite également remercier les autres membres du jury qui me font l'honneur de lire et d'évaluer ce travail : Stéphanie Chatelain Ponroy, Bernard Perret, Éric Pezet, Hartmut Rosa, Géraldine Schmidt et Bérangère Szostak.

Je tiens à remercier toutes les institutions qui ont permis à ce projet de recherche de voir le jour, en premier lieu l'ANRT, qui a financé cette recherche via une convention CIFRE, et l'UCPA, par l'intermédiaire de son directeur général, Guillaume Légaut, qui a permis cette nouvelle rencontre fructueuse entre les mondes professionnel et académique. Merci à Joachim de Boismenu d'avoir accompagné cette rencontre du côté du groupe associatif. Chorum, la Fédération Citoyens et Justice, la Fondation du Crédit Coopératif, France Active, l'Institut CDC pour la recherche, et l'UNIOPSS se sont associés à l'UCPA pour soutenir le projet de recherche-action sur lequel est fondée une partie de cette recherche doctorale. Que toutes les personnes qui, au sein de ces institutions, ont soutenu cette recherche soient remerciées. Je pense en particulier à Christian Fournier, Denis L'Hour, Isabelle Laudier, Marine Leenhardt ainsi qu'au regretté Dr Richard Pierre dont le soutien et l'intérêt envers notre démarche de recherche ont été extrêmement précieux pour nous. Cette thèse a reçu, à son démarrage, un soutien financier de la Fondation des semaines sociales que nous remercions de son geste.

Je souhaite également adresser mes remerciements les plus chaleureux à celles et ceux dont j'ai été le collègue à l'UCPA. Merci pour votre accueil et votre sympathie. Merci en particulier aux membres du Comité d'identification de l'utilité sociale et à toutes celles et ceux qui ont facilité la recherche et y ont contribué. Ce fut un plaisir de travailler avec des personnes toujours ouvertes à ce qui se présente de nouveau et de différent.

J'ai eu le plaisir de partager une bonne partie de cette aventure de recherche avec Felipe Machado. Sois remercié, cher ami, pour cette expérience riche et formatrice. Je voudrais également témoigner ma gratitude à l'égard de Virginie Lecourt pour toutes les fois où nous avons pu nous entretenir soit sur le fond de ma thèse, soit sur ses enjeux éthiques. Paola Berdugo et Christophe Fustini du service doctoral de l'IAE ont toujours été d'une grande disponibilité quand il s'est agi de démêler des questions institutionnelles et administratives. Soyez remerciés pour votre aide et vos encouragements dans la dernière ligne droite.

Je suis très reconnaissant envers celles et ceux qui ont relu ce travail. Merci, mon cher Papa, pour ton entière disponibilité, ta réactivité et pour le souci qui était le tien de saisir les enjeux de la thèse. Tu sais comme ton aide m'a été précieuse sur la forme et sur le fond, l'une étant finalement le prétexte de l'autre. La résonance ne se trouve jamais bien loin de l'instrumental. Un immense merci à Guillaume, Hélène, Thomas, Marina et Emmanuèle pour le soin qu'ils ont mis à relire ce texte. J'ai vraiment apprécié de pouvoir compter sur vous. Merci également à Nicolas pour son aide au long cours et à Rahel et Alan d'avoir si gentiment accepté de se charger des questions de traduction. J'adresse également mes remerciements à Dominique qui m'a fait revenir aux travaux intellectuels, et à Alima

qui m'a ouvert le passage vers l'ESS il y a quelques années déjà. J'adresse également des remerciements à tous les amis qui, à travers des échanges, des recommandations de lecture et, tout simplement, à travers notre relation d'amitié, m'ont aidé à cheminer. Mes pensées vont vers Elisabeth, Marie-Thé et Mathieu qui ont, chacun à leur manière, parrainé et nourri ce travail et qui s'en sont allés.

Merci également à tous ceux qui ont épaulé notre petite famille lorsque la thèse m'accaparait. Je remercie ma chère Maman, ainsi que Czeslaw, Alicja et Filip que nous avons particulièrement sollicités. J'ai une pensée pour nos frères et sœurs, nièces et neveux, ainsi que mes filleuls, que nous n'avons pas vus autant que nous l'aurions souhaité.

Enfin, je ne saurais exprimer toute ma reconnaissance à celle dont je suis l'heureux époux. Merci du fond du cœur, Dorota, pour ton soutien inconditionnel. Merci, mes chères filles, pour votre présence aimante. Vos gazouillis de nouvelles-nées sont devenus au cours de ces années des rires espiègles qui me réjouissent chaque jour. Vous avoir près de moi m'a beaucoup aidé dans mon travail. Nous allons nous réjouir ensemble de son achèvement. Merci ma chère Marie d'avoir si délicatement investi mon bureau. C'est désormais ta chambre. Merci ma chère Hannah de m'avoir attendu patiemment pour planter les tulipes.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE I REVUE DE LITTÉRATURE, PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE	25
CHAPITRE 1 LA GESTION STRATÉGIQUE DES GRANDES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	27
1.1 Les organisations de l'ESS, en sciences sociales et économiques	29
1.1.1 La construction historique de l'ESS française, une convergence de courants de pensée	29
1.1.1.1 L'économie sociale	30
1.1.1.2 L'entrepreneuriat social.....	32
1.1.1.3 L'économie solidaire	35
1.1.1.4 L'intégration française des courants de l'ESS autour du concept d'utilité sociale.....	39
1.1.2 L'origine du tiers secteur selon les approches théoriques	41
1.1.2.1 L'ESS comme économie curative ou réparatrice	41
1.1.2.2 L'ESS comme économie démocratique.....	42
1.1.2.3 L'ESS comme économie relationnelle.....	43
1.2 Les organisations de l'ESS, en management stratégique	44
1.2.1 Le positionnement stratégique complexe des OESS	45
1.2.2 Le risque de normalisation des OESS	50
1.2.2.1 Les risques pour l'identité et la relation d'appartenance	50
1.2.2.2 Les processus de normalisation : banalisation et instrumentalisation	52
1.2.2.3 Les mécanismes de résistance à la normalisation	54
<i>Conclusion de chapitre : Les grandes OESS face au développement de la logique instrumentale</i>	<i>57</i>
CHAPITRE 2 LES CAPACITÉS DE TRANSFORMATION SOCIALE DES ORGANISATIONS	61
2.1 La transformation sociale à travers le concept d'innovation sociale	64
2.1.1 L'innovation sociale comme pratiques sociales	65
2.1.2 L'innovation sociale comme processus d'institutionnalisation.....	68
2.1.2.1 Des pratiques locales au changement de modèle de développement : les travaux québécois sur l'innovation sociale	70
2.1.2.2 De l'émergence à la diffusion, travaux européens sur le processus d'innovation sociale ...	74
2.1.2.3 Origines civile, marchande ou politique du processus d'innovation sociale	77
2.1.3 L'innovation sociale selon les conceptions du changement social	79
Conclusion de la section : Le concept d'innovation sociale et ses composantes	82
2.2 Les organisations et leur capacité de transformation institutionnelle	83
2.2.1 Théories néo-institutionnelles et influence de l'environnement sur la forme des organisations	83
2.2.2 Théories néo-institutionnelles et influence des organisations sur leur environnement	85
Conclusion de section : Les OESS à travers les travaux néo-institutionnalistes	86

<i>Conclusion de chapitre : Stratégie et capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS, questions en suspens</i>	89
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE	91
3.1 <i>Cadre conceptuel</i>	92
3.1.1 Cadre d'analyse de la stratégie fondé sur le modèle d'optimisation de la cohérence stratégique 93	
3.1.2 Portée épistémologique du concept d'innovation sociale.....	94
3.1.3 La sociologie critique de la relation au monde	96
3.1.3.1 Logique de stabilisation et de reproduction dynamiques, et contrainte moderne d'accroissement 98	
3.1.3.2 Stratégie d'extension de l'accès au monde et crise de la relation au monde.....	100
3.1.3.3 La théorie de la résonance.....	103
3.1.3.4 L'opérationnalisation de la théorie de la résonance	108
3.1.4 Cadre conceptuel des contributions stratégiques : le management stratégique dans la complexité 112	
3.2 <i>Le cadre méthodologique : une étude de cas à saveur ethnographique et historique</i>	114
3.2.1 Stratégie de recherche.....	114
3.2.2 Terrain de recherche.....	118
3.2.3 Données d'ordre ethnographique : sources, méthodes de collecte, et méthodes d'analyse	120
3.2.3.1 Séminaires sur l'utilité sociale	120
3.2.3.2 Enquête auprès des clients de l'organisation	123
3.2.3.3 Entretiens semi-directifs.....	123
3.2.3.4 Participation et observation	124
3.2.3.5 Étude documentaire	125
3.2.4 Données d'ordre historique : sources et méthodes de collecte	127
3.2.4.1 Sources et méthode de collecte	127
3.2.4.2 De l'analyse des données historiques à la <i>description dense</i>	130
PARTIE II RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	133
CHAPITRE 4 ÉMERGENCE DE L'INNOVATION SOCIALE ET STRATÉGIE DE STABILISATION ADAPTATIVE.....	135
4.1 <i>Jeunesse et Montagne : 1940 – 1945</i>	135
4.1.1 Jeunesse et Montagne, dans la perspective stratégique	137
4.1.1.1 Contexte stratégique	137
4.1.1.2 Gestion stratégique	137
4.1.1.3 Résultats de la stratégie	140
4.1.2 Jeunesse et Montagne, dans la perspective de la résonance	140
4.1.2.1 Signes de résonance	140
4.1.2.2 Contexte social : répulsion et aliénation	143
4.1.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance	143
4.1.3 Conclusion : une gestion stratégique articulée à la résonance.....	149
4.2 <i>L'Union Nationale des Centres de Montagne : 1945 – 1958</i>	150
4.2.1 L'Union Nationale des Centres de Montagne, dans la perspective stratégique	151

4.2.1.1	Contexte stratégique	151
4.2.1.2	Gestion stratégique	153
4.2.1.3	Résultats de la stratégie	161
4.2.2	L'Union Nationale des Centres de Montagne, dans la perspective de la résonance	161
4.2.2.1	Signes de résonance	162
4.2.2.2	Contexte social : soif de liberté, de fraternité et d'expérience de nature	164
4.2.2.3	Conditions organisationnelles de la résonance	164
4.2.3	Conclusion.....	169
4.3	<i>L'Union Nationale des Centres de Montagne : 1958 – 1965</i>	170
4.3.1	L'UNCM, sous l'angle de l'aliénation.....	172
4.3.1.1	Crise relationnelle, signe de l'aliénation.....	172
4.3.1.2	Contexte social	173
4.3.1.3	Raisons organisationnelles de cette crise de résonance.....	174
4.3.2	Le développement de l'UNCM, dans la perspective stratégique	176
4.3.2.1	Contexte stratégique	176
4.3.2.2	Gestion stratégique	179
4.3.2.3	Résultats de la stratégie	195
4.3.3	Le développement de l'UNCM, dans la perspective de la résonance	196
4.3.3.1	Signes de résonance	198
4.3.3.2	Contexte social : l'instrumentalisation des rapports au monde	203
4.3.3.3	Conditions organisationnelles de la résonance	207
4.3.4	Conclusion.....	209
CHAPITRE 5	EXPANSION DE L'INNOVATION SOCIALE ET STRATÉGIE DE STABILISATION DYNAMIQUE.....	211
5.1	<i>L'UCPA de 1965 à 1984</i>	211
5.1.1	L'UCPA de 1965 à 1984, dans la perspective stratégique	214
5.1.1.1	Contexte stratégique : changement d'orientation des politiques publiques et perte du soutien de l'État	214
5.1.1.2	Gestion stratégique	221
5.1.1.3	Résultats de la stratégie : l'augmentation de la fréquentation	241
5.1.2	L'UCPA de 1965 à 1984, dans la perspective de la résonance	243
5.1.2.1	Contexte social	244
5.1.2.2	Signes de résonance	245
5.1.2.3	Conditions organisationnelles de la résonance et de son atténuation.....	247
5.1.3	Conclusion.....	259
5.2	<i>L'UCPA de 1984 à 1997</i>	261
5.2.1	L'UCPA de 1984 à 1997, dans la perspective stratégique	264
5.2.1.1	Contexte stratégique	264
5.2.1.2	Gestion stratégique	270
5.2.1.3	Résultats de la stratégie	292
5.2.2	L'UCPA de 1984 à 1997, dans la perspective de la résonance	300
5.2.2.1	Les principes managériaux d'une organisation résonnante	301
5.2.2.2	L'expérience salariée d'un risque d'atténuation des relations de résonance : les États	

généraux de 1991	319
5.2.2.3 L'expérience éducative de l'ordre de la résonance : le rôle du Projet pédagogique global	
323	
5.2.3 Conclusion.....	330
CHAPITRE 6 SEGMENTATION DE L'INNOVATION SOCIALE, USURE DU MODÈLE, ET STRATÉGIES DE RÉNOVATION	333
6.1 L'UCPA de 1998 à 2012.....	333
6.1.1 L'UCPA de 1998 à 2012, dans la perspective stratégique	337
6.1.1.1 Contexte stratégique	338
6.1.1.2 Gestion stratégique	346
6.1.1.3 Résultats de la stratégie	359
6.1.2 L'UCPA de 1998 à 2012, dans la perspective de la résonance	360
6.1.2.1 Contexte social	360
6.1.2.2 Indices de résonance ou de son atténuation.....	362
6.1.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance	367
6.1.3 Conclusion.....	368
6.2 L'UCPA de 2012 à 2018.....	370
6.2.1 L'UCPA de 2012 à 2018, dans la perspective stratégique	373
6.2.1.1 Contexte stratégique	373
6.2.1.2 Gestion stratégique	375
6.2.1.3 Résultats de la stratégie	391
6.2.2 L'UCPA de 2012 à 2018 dans la perspective de la résonance	393
6.2.2.1 Signes de résonance	394
6.2.2.2 Conditions organisationnelles de la résonance ou de son atténuation.....	410
6.2.2.3 Conclusion	428
PARTIE III DISCUSSION	429
CHAPITRE 7 DISCUSSION DES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	429
7.1 Contribution de l'ESS à l'innovation sociale, à la lumière de la théorie de la résonance ...	430
7.1.1 L'innovation sociale de l'organisation étudiée à l'aune de la résonance.....	430
7.1.2 Force du projet des organisations de l'ESS	431
7.2 Capacité organisationnelle de transformation sociale : différentes configurations.....	434
7.2.1 Les trois grandes phases de l'histoire de l'OESS étudiée au regard de sa capacité de résonance	
435	
7.2.1.1 La période existentielle.....	435
7.2.1.2 La période démocratique.....	437
7.2.1.3 La période technico-économique	441
7.2.2 Trois configurations organisationnelles plus ou moins propices à la transformation sociale	443
7.2.2.1 Résonance intégrale-dialectique	443
7.2.2.2 Résonance atténuée-instrumentée	444
7.2.2.3 Résonance invisible-oubliée	445
7.2.3 Un choix entre deux scénarii et entre deux logiques.....	446
7.3 Axes d'une stratégie orientée vers la transformation sociale.....	448

7.3.1	Catégories de relations supports de la disposition organisationnelle à la résonance	449
7.3.2	Pistes d'action pour renforcer la disposition organisationnelle à la résonance.....	450
7.3.3	La disposition organisationnelle à la résonance, résultat d'une articulation relations/actions.	453
	CONCLUSION GÉNÉRALE	459
	ANNEXES	467
ANNEXE 1	RECHERCHE-ACTION : MODÈLE FINAL DE L'UTILITÉ SOCIALE DE L'OESS ÉTUDIÉE (2017).....	467
ANNEXE 2	RECHERCHE-ACTION : RAPPORT DE MESURE DE L'UTILITÉ SOCIALE, EXTRAIT (MAI 2018)	489
ANNEXE 3	GUIDES D'ENTRETIEN ET TRAMES D'ANIMATION	511
ANNEXE 4	SYNTHÈSE PROGRESSIVE DES ÉCHANGES AVEC LE COMITÉ DE QUALIFICATION DE L'UTILITÉ SOCIALE.....	523
	SOURCES DE TERRAIN.....	534
	BIBLIOGRAPHIE.....	543

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE LA PARTIE I.....	25
FIGURE 2 PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE LA PARTIE II.	134
FIGURE 3 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES DE L’UCPA ET DES SUBVENTIONS DE L’ÉTAT ENTRE 1966 ET 1976	231
FIGURE 4 ÉVOLUTION DU PRIX DES STAGES SPORTIFS INDIVIDUELS DE 7 JOURS DE L’UNCM ET DE L’UCPA EN POURCENTAGE DU SMIG/SMIG MENSUEL BRUT, ENTRE 1965 ET 1993.	232
FIGURE 5 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE STAGIAIRES ACCUEILLIS PAR L’UCPA (1966-1984)	242
FIGURE 6 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE JOURNÉES RÉALISÉES PAR L’UCPA (1966-1984).....	243
FIGURE 7 ÉVOLUTION DU PIB FRANÇAIS 1984 - 2018.....	265
FIGURE 8 ÉVOLUTION DU PIB FRANÇAIS PAR RAPPORT À L’ANNÉE PRÉCÉDENTE EN VOLUME EN %	266
FIGURE 9 ÉVOLUTION DE L’ACTIVITÉ EN VOLUME DES DIFFÉRENTES DESTINATIONS ENTRE 1990 ET 1997	294
FIGURE 10 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES GLOBAL DE L’UCPA.	296
FIGURE 11 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES ET DU VOLUME D’ACTIVITÉ DE L’UCPA ENTRE 1990 ET 1997 .	296
FIGURE 12 : ÉVOLUTION DES INDICATEURS ÉCONOMIQUES AGRÉGÉS DE L’UCPA PUIS DU GROUPE UCPA (2011 - 2019).....	393
FIGURE 13 : RELATIONS SUPPORT D’EXPÉRIENCES DE RÉSONANCE DANS LE CADRE D’UNE PRATIQUE COLLECTIVE ET ACCOMPAGNÉE DE SPORTS DE NATURE.....	418

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: EMES, IDÉAL-TYPE DE L’ENTREPRISE SOCIALE (SOURCE : SELON DEFOURNY ET NYSSENS 2011)	33
TABLEAU 2: IDÉAL-TYPE DE L’ENTREPRISE SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE D’ÉCONOMIE SOLIDAIRE (SOURCE : LAVILLE ET AL. 2016)	39
TABLEAU 3 SOURCES DES DONNÉES DE LA RECHERCHE.....	125
TABLEAU 4 TAUX DE VARIATION ANNUEL DU CA UNITAIRE 1991-1995.....	297
TABLEAU 5 RATIOS DE RÉSULTAT (EXERCICES 1990 À 1996).	297
TABLEAU 6 RATIOS DE RÉSULTAT, CHARGES DU PERSONNEL/VA (EXERCICES 1990 À 1996).	299

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ANCV :	Agence Nationale pour les chèques-vacances
ANRT :	Association Nationale de la Recherche et de la Technologie
BAFA :	Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur
CEMEA :	Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active
CIFRE :	Conventions Industrielles de Formation par la REcherche
CNOSF :	Comité national olympique et sportif français
CNVA :	Conseil National de la Vie Associative
J&M :	Jeunesse et Montagne
UCPA :	Union nationale des centres sportifs de plein air
UM :	Unité-métier
UNCM :	Union nationale des centres de montagne
UNF :	Union nautique française

INTRODUCTION

Ces vingt dernières années, l'économie sociale et solidaire s'est structurée en rassemblant au sein d'un même secteur économique, désormais reconnu par la loi, une variété d'initiatives récentes et plus anciennes, constituées sous une diversité de formes juridiques allant de la société commerciale à l'association. En marge d'une précédente étude que nous avons menée sur le rôle stratégique, pour les associations, des partenariats établis avec les entreprises traditionnelles¹, il nous est apparu que certaines grandes associations françaises réussissaient à développer de nouveaux modes d'intervention sociale tandis que d'autres restaient prisonnières de leur modèle historique, courant le risque – selon nos interlocuteurs – de ne plus se trouver en phase avec la société actuelle, au risque aussi de ne pas savoir répondre aux nouveaux enjeux sociaux. Cette question de l'adaptation du projet des organisations de l'économie sociale et solidaire (désormais ESS) aux évolutions de société relève d'un cheminement stratégique en ce qu'elle interroge à la fois la mission de ces organisations (qui consiste, nous le verrons, à concevoir des réponses à des problèmes sociaux), leur raison d'être et leur identité, leur utilité, et la manière dont leur mission est traduite en orientations stratégiques. Nous avons inscrit cette réflexion dans le champ du management stratégique et l'avons restreinte aux grandes organisations de l'ESS, c'est-à-dire celles qui se sont développées au point de devoir mettre en place une gestion d'entreprise. Notre thèse vise à répondre à cette question : *comment les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire peuvent-elles construire une stratégie axée sur la transformation sociale ?*

S'est alors présentée l'occasion d'étudier, dans le cadre d'une thèse relevant d'un dispositif CIFRE, une organisation qui était justement une grande organisation de l'ESS. Cette association avait été créée 50 ans auparavant pour démocratiser les sports de plein air.

¹ « Le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale », Mémoire de Master 2 Économie solidaire et logiques de marché, Institut Catholique de Paris, septembre 2014.

Elle a toujours bénéficié d'une bonne réputation en France et s'est développée avec succès. On peut dire qu'elle fait partie du patrimoine français. Lorsqu'on évoque son nom, rares sont les interlocuteurs qui ne la connaissent pas. Personnellement, nous avons suivi plusieurs stages sportifs dans cette structure au cours de nos études, tout comme un certain nombre de nos amis. On rencontre parfois des personnes dont les parents se sont rencontrés au cours de ces stages, des personnes qui y ont passé leur BAFA et animé des séjours, d'autres dont les enfants y partent en colonie de vacances, etc. Il nous a semblé particulièrement intéressant d'explorer, sur le plan stratégique, la recette du succès de cette institution française qui a permis à plusieurs générations de Français de s'initier aux sports de nature. Le management stratégique s'intéresse traditionnellement aux stratégies qui réussissent, et si, en ce qui concerne les entreprises traditionnelles, cette réussite s'apprécie généralement à l'aune de leur performance économique (Saïas et Métais 2001), ce critère n'est pas suffisant pour apprécier la stratégie des organisations de l'ESS. Plusieurs autres aspects sont à étudier et, en particulier, leur réussite sociale et leur succès politique. Concernant le premier aspect, les organisations de l'ESS rendent des "services sociaux" et cela ouvre un large champ de questionnement quant à leur utilité sociale : ces services sont-ils pertinents au regard des évolutions de société, en quoi l'offre est-elle sociale et non pas mercantile, reliée à des enjeux sociaux et non pas seulement commerciaux ? En l'occurrence, il s'agirait de comprendre si et comment cette association, l'UCPA, en contact avec la jeunesse française, en saisissait les aspirations, les traitait stratégiquement et cherchait à y répondre. Concernant la dimension politique et éthique de l'action de ces organisations, le secteur de l'ESS entretient une filiation avec l'utopie alternative qui a inspiré l'économie sociale classique du XIXe et de la première moitié du XXe siècle (Draperi 2003). Il s'agirait de repérer la place qu'occupe cette dimension utopique dans la stratégie de ces organisations, une dimension qui n'est pas saisissable en termes de rationalité instrumentale :

Articulant utopie écrite et utopie pratiquée, l'économie sociale recherche la cohérence entre le discours critique et l'action. Mais l'utopie résiste-t-elle au baptême du feu ? Peut-elle éviter le double péril de l'échec économique ou de l'échec éthique ? Henri Desroche répond en des termes de sociologie religieuse : « *Son espérance est une promesse qui ne peut pas être tenue.* » Mais il ajoute : « *Elle n'obtient pas ce qu'elle espère et elle obtient ce qu'elle n'espérait pas* » (Desroche 1973, 58). (Draperi 2003, 13)

Banalisation de l'économie sociale historique et nouvelle économie sociale et solidaire

Sur le plan historique, la période au cours de laquelle cette association a été créée, les années 1960, correspond à un affaiblissement de l'idée selon laquelle l'économie sociale pouvait constituer une alternative à l'économie capitaliste, plutôt que sa réforme. Jusqu'au milieu du XXe siècle, elle représentait pour ses partisans, en particulier dans le mouvement coopératif, une alternative pacifique qui, en recherchant la cohérence entre le discours critique et l'action, permettait d'éviter l'écueil marxiste de la violence de la lutte des classes (Draperi 2003). Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, l'« *économie sociale historique a connu une phase d'intégration forte dans l'économie générale [...] au prix d'un affaiblissement des spécificités des entreprises, et qui a pesé sur l'évolution de la conception que cette économie a d'elle-même, conception devenue largement réformatrice* » (ibid., p.19). On a alors évoqué un phénomène de *banalisation* (Moreau 1982)². D'ailleurs, nous le verrons, l'association qui nous intéresse a elle-même été conçue comme une organisation *technique*, cogérée par l'État, un grand nombre de mouvements de jeunesse et des fédérations sportives, c'est-à-dire en fait concentrée sur des aspects opérationnels (développement des sites d'accueil d'une pratique sportive de qualité) et en partie libérée des débats plus politiques relatifs à la jeunesse habituellement portés par les organisations de jeunesse, débats idéologiques qui avaient apparemment nui au fonctionnement des associations dont elle était l'héritière. Parallèlement à ce phénomène sectoriel de banalisation, on a assisté à l'émergence d'initiatives nouvelles qui, pour certaines d'entre elles, renouaient avec la démarche utopique et alternative de l'économie sociale historique, à travers des expérimentations sociales fondées sur l'autogestion, la solidarité et l'autonomie ou en réinvestissant la forme coopérative, mais dans de nouveaux champs d'activités (échange équitable, production de service, distribution, habitat, activité et emploi). D'autres initiatives renouvelaient les formes de l'économie sociale à travers la constitution d'entreprises sociales « *[s'inscrivant] dans une perspective régulatrice prolongeant l'action d'un État-providence en crise* » (Draperi 2003, 21). Sur le terrain académique, de nouvelles perspectives sont apparues pour appréhender ces initiatives (Bidet 2000; Zimmer 2012) : d'abord la perspective de l'innovation sociale (Reynaud 1976;

² « Moreau souligne que la banalisation de l'économie sociale peut provenir de deux confrontations, au marché et à l'État. La banalisation par le marché connaît deux sources majeures : la technostucture et le cadre financier. La banalisation par l'État provient du cadre juridique et de l'attribution de missions de service public » (Draperi 2017, 4).

Sachs 1980; Chambon, David, et Devevey 1982), puis celles de l'économie solidaire (Laville 1994), de l'économie plurielle (Aznar, Caillé, et Laville 1997), de la nouvelle économie sociale (Defourny, Develtere, et Fonteneau 1999; Defourny, Favreau, et Laville 1998; Favreau 1997) et du « tiers-secteur d'utilité sociale » ou « secteur de l'économie sociale et solidaire » (Lipietz 1999). Ces nouvelles perspectives ont toutes en commun, à l'époque, de mettre l'accent sur la capacité des citoyens de s'organiser, en réunissant les bonnes volontés (souvent bénévoles) issues de divers horizons (publics, privés, civils) et en hybridant différentes ressources, pour réinvestir les « services communautaires » qui étaient auparavant assurés dans les secteurs domestique, communautaire et parfois ecclésial (soins aux malades, dépendants et grabataires, éducation, animation culturelle, entretien des espaces collectifs et libres d'accès), services que la modernité n'a pas su couvrir : « *Le champ du tiers secteur vient couvrir la béance ouverte dans le tissu social par la réduction de l'activité humaine, dans le monde moderne (officiellement en France avec la Révolution, mais plus réellement dans l'Après-Guerre), aux deux seules dimensions du secteur marchand et du secteur public* » (*ibid.*, 12). La modernité par sa complexité a en outre appelé de nouvelles fonctions (celle de médiateur par exemple selon Lipietz (*ibid.*, 13)) et de nouveaux besoins sociaux que les citoyens, souvent ceux qui les ressentent, ont cherché à couvrir. En somme, tandis que l'économie sociale historique se développait sur un versant économique, le versant social délaissé était réinvesti par les initiatives de la nouvelle économie sociale et solidaire. La question fut alors de savoir dans quelle mesure ces initiatives, en raison de ce que certains ont parfois appelé leur « utilité sociale » et au-delà de la diversité de leurs statuts juridiques, devaient bénéficier d'une défiscalisation en échange des services communautaires qu'elles rendaient directement ou indirectement à travers les effets induits par leur activité (Bloch-Lainé 1994; Bidet 2000), le « *"halo sociétal" auréolant des activités particulières au service de clients ou d'usagers particuliers* » (Lipietz 1999, 13). À cet égard, notons que le rapport adressé sur ce sujet en 1999 au ministre de l'Emploi et de la Solidarité prend justement l'association objet de notre recherche comme un exemple litigieux :

Si le mouvement de l'économie sociale est donc partie prenante du mouvement pour l'économie solidaire, l'ensemble de ses unités n'est pas entièrement engagé dans celle-ci, et peut difficilement prétendre aux spécificités fiscales du tiers secteur [*Appel de note et note de bas de page :*] [...] Lors des négociations menées par les associations dépendant du ministère du Tourisme, une procédure d'agrément a été [...] mise au point, explicitant l'objectif de « brassage social ». On ne peut cacher cependant la difficulté d'appliquer ce critère, quand l'UCPA (à l'origine instrument de démocratisation des sports réputés élitistes comme la

montagne ou la voile) axe sa publicité sur “ Le sport sans se faire suer ” et ne se distingue plus guère d’un Club Méditerranée (Lipietz 1999, 31, note de bas de page 39).

Intervention dans l’organisation étudiée et premier design de recherche

D’ailleurs, dans le cadre du dispositif CIFRE que nous avons intégré, notre mission de doctorant-salarié de l’association consistait à mener avec un collègue doctorant une évaluation de son utilité sociale sous la forme d’un projet de recherche-action. L’UCPA souhaitait mettre en valeur ce qui, dans son identité, la distinguait des entreprises commerciales et affirmer son ancrage dans l’économie sociale et solidaire en se réappropriant son projet social³. Le secteur de l’ESS venait tout juste d’être constitué sur le plan légal, à travers le vote d’une loi-cadre (voir République française 2014)⁴. Il s’agissait, dans le cadre d’un projet de recherche-action, de rendre visibles les différentes manières dont cette association contribuait à construire la société, sans s’en tenir à la seule identification des impacts de ses activités sur ses bénéficiaires, mais en étudiant également les bénéfices collectifs de ces activités⁵. Nous escomptions alors que l’évaluation de l’utilité sociale déboucherait sur une phase plus stratégique qui nous permettrait de répondre à notre question originelle de l’adaptation d’une organisation aux nouveaux besoins de société. Cette démarche devait en effet permettre à l’association de renforcer la cohérence de son projet associatif, d’améliorer ses activités, ses pratiques et ses relations institutionnelles. Elle devait également lui permettre de construire une nouvelle stratégie qui renforce sa plus-value sociale⁶. Nous fûmes rattaché à la direction de la stratégie de l’association et il était question que nous puissions observer la manière dont la gestion stratégique de l’organisation intégrait les résultats de l’évaluation de l’utilité sociale. C’était le projet initial. Les choses ne se sont pas déroulées ainsi.

Le projet de recherche-action a été réorienté et ce travail stratégique n’a pas eu lieu au cours de notre intervention dans l’organisation. L’évaluation de l’utilité sociale révélait les

³ (Lasida et al. 2014)

⁴ Quatorze ans après que l’idée d’une loi-cadre fut émise dans le rapport Lipietz évoqué plus haut (voir Lipietz 1999)

⁵ (Gille 2014)

⁶ *ibid.*

capacités de transformation sociale de l'organisation et il nous semblait qu'effectivement ces résultats pouvaient inspirer des changements stratégiques quant au cœur de l'activité – les services rendus – pour en améliorer par exemple le « halo sociétal » ou la dimension communautaire. Ce travail d'appropriation stratégique nécessitait certainement un temps de maturation et nous n'avons pas pu y participer ni l'observer. Nous devons donc adapter notre design de recherche. Or, dans l'intervalle, nous avons revu la littérature sur le sujet et avons mené à son terme l'évaluation de l'utilité sociale. La revue de littérature ainsi que l'évaluation de l'utilité sociale nous permirent de préciser notre question de recherche et de réorienter notre design de recherche.

Revue de littérature

La littérature que nous avons revue se développait autour de trois thèmes : les caractéristiques de l'ESS et des organisations qui la composent, la transformation sociale et le rôle qu'y jouent les organisations de l'ESS, la spécificité de la gestion, en particulier la gestion stratégique, des organisations de l'ESS. Premièrement, en ce qui concerne *l'ESS et les organisations de l'ESS*, une partie de la littérature insiste sur la dimension non instrumentale des relations économiques. Il se joue derrière l'échange marchand une expérience qui ne relève pas seulement du domaine de l'utilité ou du seul intérêt⁷. Les organisations qui composent ce secteur sont, par excellence, le lieu de l'engagement bénévole et de l'action collective, le lieu dans lequel « le lien importe plus que le bien ». Deuxièmement, en ce qui concerne *la transformation sociale*, nous nous sommes intéressé à la littérature française et québécoise relative à l'innovation sociale. D'une part, cette littérature ne restreint pas l'innovation sociale à la production de services ou de biens qui permettent de répondre à des besoins sociaux non couverts par le marché ou l'État, mais insiste sur le fait que ces "solutions" sont indissociablement liées à des manières de faire particulières et véhiculent des visions du monde et des aspirations au changement social. La diffusion de l'innovation

⁷ Elle prend les figures du don, à côté de l'intérêt égoïste, au sein du Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales (J. Godbout et Caillé 1992; Caillé 2000), du don dans l'entreprise chez des gestionnaires (Gomez et al. 2015), de l'agir constitutif à côté de l'agir instrumental chez Perret (2003), des relations d'alliance à côté du contrat dans l'économie chez Lasida (2011a; Lasida et Gille 2020) et, plus particulièrement concernant l'ESS, de la réciprocité dans l'économie solidaire (Servet 2007; de Nanteuil et Laville 2013) ou encore de la logique institutionnelle liée à la référence collective à un bien commun et aux appartenances ressenties dans les associations chez Laville (2012).

sociale concerne donc cet ensemble unifié (solution concrète / manière de faire / vision du monde) et, au cours de son processus d'institutionnalisation, vient bousculer certaines institutions en place et en renforcer d'autres. Ce processus – qui, s'il réussit, peut aboutir à une transformation sociale – ne se produit pas sans une adaptation, en retour, des pratiques sociales innovantes lors de leur adoption par un grand nombre de personnes. D'autre part, cette littérature montre que les organisations de l'ESS peuvent être « *un vecteur important d'innovation et de transformations sociales* », à côté des acteurs privés et des acteurs étatiques (M. J. Bouchard 2006, 2). Ces travaux montrent par exemple la contribution majeure du secteur de l'ESS dans le changement de modèle de développement social et économique au Québec (Klein et al. 2009; Harrisson et Klein 2007b). Troisièmement, dans le champ de *la gestion et du management stratégique des organisations de l'ESS*, la littérature explore les spécificités stratégiques dues à l'originalité du modèle de ces organisations. Des travaux s'intéressent aux différentes configurations permettant à ces organisations de gérer la tension qui existe entre leur finalité sociale à visée transformatrice et leur viabilité organisationnelle que soutient principalement leur positionnement économique concurrentiel (Malo 2001a; 2001b; Vézina, Malo, et Ben Selma 2017). D'autres travaux identifient le risque de banalisation auquel sont soumises ces organisations. Ils s'intéressent aux dynamiques de conformation aux contraintes du marché existant au sein de ces organisations et aux dynamiques de maintenance de leur identité (Lallemand-Stempak 2015 dans le cas des entreprises sociales), ainsi qu'aux tensions auxquelles gouvernance et gestion associatives peuvent être soumises au contact du marché ou de la puissance publique (Eynaud 2015; Laville, Young, et Eynaud 2015; Bernet et al. 2016). D'autres travaux, enfin, abordent la gestion stratégique de la plus-value sociale de ces organisations (voir par exemple Chew 2009; Pache et Santos 2010; Mertens 2010a; Donnelly-Cox 2015; Cruz Filho 2016) : en somme, ils apprécient l'importance stratégique de la dimension non instrumentale des relations dont sont constituées des organisations de l'ESS en ce qui concerne leur viabilité économique. Et c'est dans cette perspective que cette littérature aborde la thématique de la transformation des institutions : elle utilise la théorie néo-institutionnaliste pour montrer comment ces organisations réussissent à faire évoluer les cadres institutionnels pour faciliter leur action. Dans cette littérature, les cadres institutionnels sont considérés comme des obstacles à l'action de l'organisation, que celle-ci doit dépasser, plutôt que comme la cible de

son action à visée transformatrice, comme le voudrait une approche par l'innovation sociale⁸.

Questions théoriques suscitées par la revue de littérature

Or la jonction n'est pas faite entre (i) les travaux portant sur la dimension non instrumentale de l'économie et des organisations, qui portent plutôt sur les logiques institutionnelles "internes"⁹ aux organisations, (ii) les travaux sur l'innovation sociale selon lesquels le travail effectué sur les institutions, à travers ce qu'on pourrait appeler des logiques institutionnelles "externes", est une partie décisive du processus de transformation sociale, et (iii) les travaux en management stratégique relatifs aux organisations de l'ESS qui, lorsqu'ils reconnaissent l'importance des logiques institutionnelles internes et externes de ces organisations¹⁰, ne considèrent pas qu'elles puissent constituer l'objet central de la stratégie de ce type d'organisation.



⁸ Interprété dans la perspective de l'innovation sociale, le contexte institutionnel d'une organisation de l'ESS n'est pas tant un ensemble de contraintes institutionnelles que l'objectif même de son action tournée vers la transformation sociale, puisque celle-ci vise bien souvent à bousculer des institutions en place, en instaurant par exemple la solidarité et l'entraide plutôt que l'individualisme et la concurrence.

⁹ Il s'agit des logiques par lesquelles se tisse l'appartenance à une organisation sur la base de la référence collective à un bien commun (par ex. Laville 2012)

¹⁰ En ce qui concerne la logique institutionnelle *externe*, on fait ici référence aux travaux qui explorent l'influence des organisations sur leur environnement institutionnel, notamment les travaux en management stratégique mobilisant la théorie néo-institutionnaliste. En ce qui concerne la logique institutionnelle *interne*, il s'agit des travaux qui montrent par exemple l'incidence de la plus-value sociale d'une organisation sur sa capacité de trouver des ressources à moindre coût (travail, financement).

À l'intersection de ces littératures, des questions se trouvent non résolues. En particulier, à l'intersection de la littérature sur la dimension non instrumentale de l'économie et de celle sur l'innovation sociale subsiste la question de l'articulation entre d'un côté les logiques institutionnelles non instrumentales existant au sein des organisations de l'ESS et, de l'autre, la dynamique de transformation sociale à laquelle ces organisations participent. En d'autres termes, que deviennent les visions du monde et les aspirations au changement social des fondateurs et membres d'une organisation de l'ESS (désormais OESS) au cours du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dont elle est porteuse ? Ou encore, quel est le lien entre la dimension non instrumentale d'ordre non contractuel des relations au sein d'une organisation et la transformation des institutions à laquelle va participer une OESS au cours du processus d'institutionnalisation de ses pratiques relevant de l'innovation sociale ? Ensuite, à l'intersection de la littérature sur la dimension non instrumentale des organisations et de celle sur le management stratégique des OESS subsiste la question de la gestion stratégique de leur dimension non instrumentale. Si effectivement les logiques non instrumentales au sein d'une OESS sont d'importance, alors comment les gère-t-on ? Si, en outre, ces logiques devaient participer du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale portée par une OESS, alors leur gestion devient stratégique parce qu'intimement liée à leur mission. Se pose alors la question du pilotage stratégique de ces logiques institutionnelles : *Comment gérer stratégiquement la dimension non instrumentale (interne) des organisations de l'ESS ?* Enfin, à l'intersection du corpus sur l'innovation sociale et de celui sur le management stratégique des OESS se trouve la question des capacités des organisations de l'ESS à avoir prise sur le processus d'innovation sociale, un processus compris non pas comme une massification des services sociaux fournis par une OESS, mais comme un travail de modification des institutions. *Quelles sont précisément les capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS sur lesquelles la gestion stratégique peut agir ?*

Question de recherche :

- *Comment les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire peuvent-elles construire une gestion stratégique axée sur la transformation sociale ?*

Questions théoriques à la suite de la revue de littérature

- *Q1 : Quel est le lien entre les logiques institutionnelles non instrumentales au sein des OESS et la dynamique de transformation sociale à laquelle elles participent ?*
- *Q2 : Comment gérer stratégiquement la dimension non instrumentale des organisations de l'ESS ?*
- *Q3 : Quelles sont précisément les capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS sur lesquelles la gestion stratégique peut agir ?*

La mise en dialogue de ces différents corpus révélait donc un ensemble de questions non traitées mais également un point de convergence : la relation – intersubjective, mais également celle entre une personne et une institution – est l'élément fondamental de l'analyse des OESS. Dans les travaux en management stratégique, la réussite d'une OESS dépend essentiellement des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Dans les travaux sur l'innovation sociale, non seulement la relation sociale est, par définition, l'élément de base des pratiques innovantes, mais, en plus, c'est sur des relations que repose la réussite du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. En effet, pour se diffuser, les nouvelles pratiques sociales doivent "trouver preneur". Enfin, l'économie solidaire nous invite à considérer la dimension non instrumentale des relations comme l'un des fondements à part entière des organisations. La revue de littérature révélait donc un espace de recherche jusqu'à présent peu exploré, relatif aux stratégies des OESS en matière d'innovation sociale : elle suggérait l'hypothèse selon laquelle, pour construire une stratégie axée sur la transformation sociale, ces organisations devaient s'intéresser davantage à la dimension non instrumentale des relations intersubjectives qui les constituent.

Les résultats de la recherche-action que nous avons menée dans l'organisation allaient nous conforter dans cette voie, tout en animant et en orientant la recherche d'un cadre conceptuel approprié.

Résultats bruts du projet de recherche-action

Lorsque nous avons dû adapter notre design de recherche, l'évaluation de l'utilité sociale avait donné des résultats sur lesquels nous avons pu nous appuyer. Nous avons en outre passé du temps au sein de l'organisation, mené un certain nombre d'entretiens et d'ateliers de travail et participé au déploiement de la stratégie éducative de la direction générale.

L'évaluation avait été bâtie sur des fondements non utilitaristes afin d'intégrer à la réflexion sur l'utilité sociale des organisations leur dimension non instrumentale. Menée à partir d'une conception non instrumentale de la valeur¹¹, l'évaluation a porté sur ce qui relie les différents membres de l'organisation (au premier rang desquels ses salariés et administrateurs, mais aussi ses usagers et partenaires), sur ce que ces personnes souhaitent préserver au sein de l'organisation, ce qui leur semble beau, bon et noble, en somme sur *ce qui compte vraiment pour elles et qui les fait tenir ensemble*¹². La méthodologie des échanges que nous avons eus avec ces personnes et leur codage subséquent nous a amené à distinguer ce qui relevait :

- de l'expérience humaine que l'on vit au contact de l'organisation,
- des pratiques organisationnelles que les acteurs rattachent à cette expérience,
- des différents effets que cette expérience a sur les personnes qui la vivent et sur les organismes au contact de l'organisation,
- des représentations que l'organisation véhicule, en l'occurrence sur le travail, l'éducation, les rapports sociaux, le collectif, l'avenir,

ces différents éléments permettant de caractériser l'utilité sociale de l'organisation.

¹¹ Sujet du doctorat en économie de notre collègue doctorant, Felipe Machado (voir Machado Pinheiro 2019).

¹² Pour des précisions techniques sur la méthodologie, voir Lasida, Gille, et Machado (2018). Le projet de recherche-action, et par conséquent l'évaluation, que nous menions avec notre collègue doctorant était piloté par deux comités de pilotage distincts : un comité de pilotage interne à l'organisation regroupant une dizaine de membres du comité de direction du groupe associatif et les doctorants, et un comité de pilotage « partenaires » qui réunissait les partenaires de la recherche-action, un des trois partenaires universitaires responsable de la méthodologie de l'évaluation de l'utilité sociale, deux représentants de la direction de l'UCPA et les deux doctorants.

Nous avons multiplié les approches méthodologiques pour comprendre *l'expérience* vécue par tout un chacun au sein de cette organisation¹³. Les expériences les plus significatives et les plus caractéristiques que l'on vit au sein de l'organisation ont été explicitées avec les acteurs. Partant du postulat que l'être humain est un être de relations et que la vie bonne dépend de ces relations, nous avons ensuite relu ces expériences sous un angle relationnel socio-anthropologique. Notons aussi que le thème de la relation avait été placé au centre du jeu stratégique par la nouvelle direction de l'association qui évoquait désormais l'activité de l'organisation comme étant le « sport-relation ». Nous avons ainsi qualifié la nature et les caractéristiques des relations que l'organisation permettait de vivre. Les résultats sociaux des activités de l'organisation ont été mesurés à l'aune de ces critères. C'est ainsi que nous avons *évalué la qualité relationnelle spécifique* créée par cette organisation et figurant au fondement de son utilité sociale. Ce qui avait particulièrement de la valeur aux yeux des parties prenantes de l'organisation – et en premier lieu de ses clients, salariés et administrateurs – relevait de « *l'expérience – [que l'on fait dans l'organisation] au cours d'un temps hors du quotidien – d'une sociabilité souple et peu contraignante prenant la forme de relations souvent éphémères, mais d'une intensité telle qu'elles participent à la construction de l'identité personnelle et permettent de reconstituer un "nous", au-delà de l'atomisation de l'expérience de la vie ordinaire* » (Lasida, Gille, et Machado 2018, 14). Cette expérience qui a été qualifiée de « sociabilité nomade » est indissociable d'une triple expérience relationnelle : « *une expérience de la relation à soi, [sur] le mode de "l'authenticité", de la relation à l'autre, [sur] le mode du "compagnonnage", de la relation au groupe, [sur] le mode de "l'aventure collective"* » (*ibid.*). Les expériences sportives, sociales, collectives et parfois existentielles qu'usagers, salariés et partenaires de l'organisation évaluent comme faisant l'intérêt des activités proposées par l'organisation ont été décrites à travers ces quatre catégories (sociabilité nomade, relation à soi, à l'autre, au groupe). L'évaluation a aussi concerné l'identification des *pratiques organisationnelles* qui,

¹³ Dans le cadre de la première phase qualitative de l'évaluation, nous avons qualifié l'utilité sociale de l'organisation. Pour ce faire, nous avons rencontré près de 90 personnes (salariés, administrateurs, usagers, partenaires locaux et nationaux) au cours de 18 ateliers de travail de 3h chacun. La majeure partie de ces échanges ont été enregistrés, retranscrits, codés, analysés et synthétisés. Nous avons également mené une soixantaine d'entretiens en profondeur avec des cadres de l'organisation et des usagers. Dans une deuxième phase, plutôt quantitative, nous avons cherché à mesurer l'utilité sociale de l'organisation en menant deux enquêtes successives auxquelles ont répondu 1 600 personnes.

selon les participants, favorisaient ces expériences. Cette question a parfois été abordée explicitement au cours des échanges, mais c'est également au moment de l'analyse (et du codage) d'échanges portant sur l'expérience vécue dans l'organisation que nous avons isolé ces éléments. Ils portent par exemple sur la pédagogie développée par l'organisation, mais aussi sur la manière dont les équipes accueillent les usagers, sur la manière dont se déroule un stage sportif ou même une séance sportive, etc. L'évaluation a également porté sur les *effets* de cette expérience humaine sur les usagers au cours d'un stage sportif, mais aussi après le stage sportif. Ainsi, les participants à l'évaluation ont-ils jugé que « *[c]ette expérience, éphémère mais intense, permet de "réinvestir" différemment son quotidien parce qu'elle bouscule, fait évoluer les représentations et crée un sentiment d'appartenance* » (*ibid.*). En particulier, l'hypothèse a été émise, puis vérifiée statistiquement, que cette expérience favorisait la « construction de soi » (en développant par exemple la confiance en soi, la connexion à la nature, etc.), l'« ouverture aux autres » (en développant, certes, les liens sociaux, mais surtout le « goût de l'autre ») ainsi qu'un « rapport [positif] à l'avenir » (à travers le développement d'une posture d'ouverture à ce qui se présente). Les enquêtes ont permis de mesurer ces trois "dimensions d'effets" à travers différentes variables dont certaines concernaient les effets d'un séjour dans l'organisation tels qu'ils étaient décrits dans l'organisation avant l'évaluation (par exemple : au cours d'un séjour sportif, on rencontre des personnes différentes de soi (mixité), et après un séjour, on augmente sa pratique sportive (santé, bien-être), on a plus d'amis (lien social), etc.), mais aussi tels qu'ils ressortaient de l'évaluation (par exemple : après un séjour, on a plus envie d'aider et d'être aidés, on est plus apte à changer d'habitudes et à se remettre en question, on a davantage envie d'essayer des activités nouvelles, on se sent plus ouvert à l'inattendu, etc.). Ces enquêtes ont aussi permis d'interroger plus largement l'hypothèse – issue d'un petit nombre de témoignages concordants – selon laquelle un séjour sportif au sein de cette organisation pouvait amener un stagiaire à vivre une introspection suivie éventuellement d'un changement important dans sa trajectoire de vie, en somme une transformation personnelle¹⁴. Cette dernière hypothèse nous semblait correspondre à la mission éducative et émancipatrice de cette organisation figurant

¹⁴ Certains acteurs expriment l'idée d'une "transformation personnelle" de différentes manières que l'on peut décrypter, lorsque l'expression est suffisamment aboutie, comme une transformation d'ordre existentiel assortie au moins d'une modification comportementale. Ils font explicitement le lien avec le séjour sportif qui constitue le cadre de cette expérience.

dans ses statuts : « *développer la solidarité et l'autonomie de ses usagers et œuvrer dans le sens de l'émancipation de la personne* » (Statuts, Préambule) et « *contribuer à la formation et à l'éducation de la personne par l'organisation, la pratique et l'encadrement de stages sportifs* » (Statuts, Art. 1).

Apports des résultats de la recherche-action à la problématique

Donc, en partant des échanges entre les différentes parties prenantes de l'organisation et avec les chercheurs, l'évaluation aboutissait à formuler une *expérience* vécue (et que l'on aspirait à vivre) dans l'organisation, les *effets* de cette expérience sur celles et ceux qui la vivent, les *représentations* que l'organisation véhicule et les *pratiques organisationnelles* qui, empiriquement, apparaissent liées à la création de cette expérience. Ces résultats ont suscité chez nous des interrogations tant sur un plan pratique que théorique. Au fond, les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale suggéraient empiriquement l'existence d'une "chaîne de valeur" informelle (i) participant à la transformation sociale, (ii) articulant logiques institutionnelles interne et externe et (iii) relativement autonome par rapport à la stratégie de cette époque.

Une chaîne de valeur informelle participant à la transformation sociale

L'évaluation de l'utilité sociale mit en lumière, en effet, ce que l'on pourrait qualifier de *chaîne de valeur informelle* qui était liée à des manières de faire (comme par exemple des manières spécifiques de pratiquer et d'enseigner les sports de nature, d'héberger les usagers, de manager les équipes...) liées aux *savoir-être* des salariés, et pourrait-on préciser, à leurs compétences relationnelles (des savoir-« être en relation » et des savoir-« mettre en relation »). Ce sont ces éléments qui, certes, permettaient le bien-être de chacun, la progression sportive et la bonne ambiance dans les centres, mais aussi – et c'est ce que mettait en valeur l'évaluation – facilitaient l'expérience d'une vie plus authentique, plus fraternelle et moins contraignante que celle du quotidien, une expérience éphémère pour les usagers et plus durable pour les salariés. Les résultats des enquêtes permettaient de conclure que ce temps hors du quotidien n'était pas qu'une parenthèse hermétique et isolée de la vie quotidienne, en dehors de l'organisme, mais qu'il pouvait au contraire s'y prolonger à travers l'évolution du comportement et des représentations de celles et ceux qui l'avaient vécu. En somme, l'action de l'organisation avait une certaine efficacité sur le monde extérieur à travers ses usagers

qu'elle rendait plus confiants en eux-mêmes, plus ouverts aux autres et à l'avenir, portant un autre regard sur le travail, l'éducation, les rapports sociaux, etc. L'évaluation de l'utilité sociale mit au jour un processus de transformation sociale.

Chez certaines personnes, cette expérience peut, on l'a vu, conduire à une transformation personnelle assez profonde, que nous pourrions qualifier, pour rendre parlante la manière dont nous l'avons perçue, de bouleversement existentiel. Différents usagers évoquaient, dans des termes proches, leur émerveillement soudain face à la beauté d'un paysage, associé à l'émergence d'un sentiment de communion à la nature vis-à-vis de laquelle, en substance, « on se sent si petit et en même temps à laquelle on se sent appartenir ». Pour une stagiaire, cette expérience fut l'« *un des plus beaux moments* » de sa vie, elle se sentit « *libre pour la première fois de [s]a vie* » et une prise de conscience s'ensuivit : « *J'ai compris qu'on n'a qu'une vie et qu'il ne faut pas penser comme un matérialiste, les choses les plus simples nous enrichissent beaucoup plus intellectuellement* ». Une autre stagiaire évoque la phrase d'un moniteur lors d'un cours de snowboard qui agit comme un déclic et lui permet de rebondir dans la vie. Nous nous sommes interrogé sur ce phénomène (c'est-à-dire les indices d'une telle « transformation personnelle »), certes minoritaire, mais significatif quant à la mission éducative de l'organisation. Pour l'équipe de chercheurs qui a accompagné l'évaluation, ces résultats permettaient peut-être de qualifier le fond de la transformation qui s'opérait au cours de cette expérience : la relation aux autres, à soi et à la nature quittait le domaine de l'utile et de l'instrumental. La nature, par exemple, accédait à un autre statut, passant de celui de « terrain de jeu » pour sportif (nature ressource) à celui d'altérité permettant une forme d'« auto-transcendance » au sens de Hans Joas (1997) (pour Joas, le phénomène d'auto-transcendance est à l'origine de la formation des valeurs). Ce faisant, cette expérience (ré)animait, réactivait la personne qui la vivait. *Notre propre recherche sur les capacités de transformation sociale des OESS (Q3 ci-dessus) devait s'attacher à explorer cette hypothèse de changement de nature relationnelle à laquelle l'organisation contribuait.*

L'imbrication des logiques institutionnelles interne et externe

L'une des questions qui n'est pas traitée dans la littérature, on l'a vu (Q1, ci-dessus), porte sur la nature du lien existant entre les logiques institutionnelles internes caractéristiques

des OESS et les logiques institutionnelles externes liées à la transformation des institutions au cours du processus d'innovation sociale. Notre expérience de l'évaluation ne contredit pas les travaux sur les OESS selon lesquels l'engagement des parties prenantes d'une OESS est renforcé lorsqu'on leur donne à voir les résultats sociaux de son action (voir par ex. Nyssens 2008). La présentation des résultats de l'évaluation aux équipes de terrain, en permettant notamment de mettre en rapport l'action de l'organisation et certaines grandes évolutions sociologiques, donnait du sens à leur travail et cette démarche était bienvenue.

Les résultats de l'évaluation sont intéressants à un autre niveau. Ils mettent en avant des expériences relationnelles *communes* aux parties prenantes de l'organisation malgré leurs statuts différents (salariés, usagers et partenaires). Les participants à l'évaluation ont pu reconnaître dans leur propre expérience des traits communs avec celle vécue par les autres. Il y a identité entre l'expérience que vivent les salariés grâce à l'organisation et à laquelle ils attribuent de la valeur, et celle qu'ils souhaitent faire vivre aux usagers. L'organisation apparaît ainsi comme le dispositif permettant la transmission (et la traduction) d'une expérience de vie, dispositif dans lequel salariés et éventuellement usagers jouent un rôle de passeurs de cette expérience, à travers une forme de compagnonnage. Pour que l'on comprenne bien, on pourrait dire qu'à l'extrême, il devient difficile de distinguer l'expérience de production et l'expérience de consommation, ces deux expériences prenant une signification commune pour celles et ceux qui les vivent. De même, les logiques institutionnelles "internes" (qui tissent l'appartenance à une organisation sur la base de la référence collective à un bien commun) rencontrent les logiques institutionnelles "externes" (à savoir les logiques de transformation sociale). Elles sont finalement ici indissociables : c'est par cette expérience de vie que l'on tisse son appartenance à l'association et c'est cette même expérience qui contribue, en "changeant" chacun, à l'innovation sociale. Par conséquent, il apparaît que les expériences de consommation et de production participent aux logiques institutionnelles internes et externes. Dit de manière plus prosaïque, un salarié, tout comme un usager, contribue à sa propre expérience en même temps qu'il en bénéficie ; sur le plan des logiques institutionnelles, il renforce son lien à l'organisation tout en faisant évoluer sa propre relation (ainsi que celle d'autrui) au monde. On touche du doigt ici la nature complexe de cette chaîne de valeur non linéaire. Il semble que, contrairement à la chaîne de valeur traditionnelle, cette chaîne de valeur informelle ne repose pas sur une répartition précise des rôles ni sur des relations de service mais sur *l'établissement de relations* favorables à ce que soit vécue une certaine expérience humaine. Les participants à l'évaluation avaient relié

empiriquement l'expérience vécue dans l'organisation à certaines pratiques organisationnelles ainsi qu'à la modification des comportements et représentations des personnes qui les vivent. *Pouvait-on aller plus loin que l'empirie et saisir les liens existant entre ces pratiques, l'expérience vécue et ce genre de transformation personnelle (sans tomber toutefois dans l'écueil d'une logique instrumentale cause-effet que notre approche non utilitariste nous appelait à éviter) ?*

La relative autonomie de ces processus complexes et empiriques vis-à-vis de la stratégie

À travers une stratégie de remise en avant de la visée éducative de l'organisation associée à la formulation d'un nouveau projet éducatif et sportif (autour de quatre axes : développer son autonomie, accroître son bien-être, être acteur de lien social, habiter l'espace de manière responsable), la direction de l'organisation s'est confrontée, de fait, à ces logiques informelles en cherchant à les expliciter, notamment pour pouvoir les harmoniser dans l'organisation. Elle a défini par exemple la bonne posture à adopter par les moniteurs pour déployer le projet éducatif dans l'esprit des valeurs de l'organisation. Elle a exploré également des dispositifs existants d'« éducation par l'aventure » afin de donner aux éducateurs sportifs des outils facilitant la mise en place de dynamiques collectives au sein des groupes de stagiaires. Des membres de la direction nous demandèrent également de nous intéresser particulièrement aux savoir-faire implicites de certaines catégories de sportifs afin de les déployer parmi les autres éducateurs sportifs alors même que le nombre de ces sportifs au sein de l'organisation diminuait avec le temps. La direction cherchait donc à renforcer les capacités éducatives de l'organisation, à travers des référentiels faciles à appliquer par les moniteurs sportifs, couplés à des indicateurs de mesure de la performance éducative des équipes de terrain. Cependant, si l'on pouvait faire des liens entre cette stratégie et la « chaîne de valeur » informelle que l'évaluation de l'utilité sociale mettait en lumière, cette chaîne n'était pas le fruit de ce travail stratégique ; elle apparaissait, aux yeux des participants à l'évaluation, ancrée depuis bien longtemps dans les pratiques. L'identification de cette chaîne de valeur informelle amenait à penser qu'un travail stratégique pour en favoriser le déploiement méritait d'être mené.

L'exemple le plus significatif de l'autonomie plus ou moins grande de cette chaîne de valeur informelle par rapport à la gestion stratégique concerne les situations de transformation personnelle que nous avons évoquées. On ne trouvait pas, dans la stratégie de l'organisation,

de référence à ces situations dans lesquelles l'organisation nous paraissait atteindre son objectif éducatif et émancipateur de la manière la plus évidente¹⁵, sauf éventuellement comme une externalité positive de ses activités dans la communication de l'organisation¹⁶. Autrement dit, la réussite la plus complète de la démarche éducative de l'organisation – qui lui permet d'atteindre l'un de ses principaux objectifs statutaires – n'apparaissait pas au niveau de ses "cadrans stratégiques" (au moins formels ou explicites). Certes, cette expérience de transformation personnelle est difficilement rattachable à une action organisationnelle définie : dans un cas, par exemple, elle est liée à une phrase prononcée par un moniteur (« fais ta propre trace [dans la neige] »), lors d'un cours de snowboard au cours duquel la stagiaire n'arrive pas à suivre la trace du groupe, phrase qui agit comme un révélateur et incite la stagiaire à redevenir actrice de sa vie ; dans un autre cas, cette expérience résulte d'un moment de solitude que s'accorde une stagiaire, au cours d'un bivouac et en dehors du groupe sportif, pour contempler les montagnes. D'ailleurs, dans la majeure partie des cas, ces évolutions personnelles, certainement parce qu'elles sont assez intimes, ne seraient certainement pas remontées au niveau du siège si nous n'avions pas mené l'enquête. Les moniteurs qui les provoquent – souvent, sans le savoir – sont informés de cette "réussite éducative" uniquement si les usagers qui en font l'expérience les en informent. Parfois c'est lorsqu'un usager ayant vécu une telle expérience décide de rejoindre les rangs de l'association que les équipes de terrain prennent conscience de la capacité de l'organisation à provoquer des changements dans la vie de leurs stagiaires. La dimension constitutive de l'expérience vécue au sein de l'organisation se situe donc, à première vue, en dehors du champ des opérations qui sont maîtrisables par la gestion stratégique. Comment donc cette dernière peut-elle intégrer cette dimension, d'autant plus que ce phénomène de transformation personnelle relève de l'aboutissement de la mission statutaire, éducative et émancipatrice de l'organisation ? Cela soulève les questions suivantes :

- *Jusqu'à quel point cette expérience de transformation personnelle résulte-t-elle*

¹⁵ Parce que les usagers vivaient une évolution de leur personnalité (un changement de comportement, une évolution des représentations, une prise de conscience...).

¹⁶ Il arrivait que l'organisation communique sur ces situations en les présentant comme des belles histoires. On retrouve certains témoignages de clients allant dans ce sens sur le site internet actuel de l'organisation ou dans des rapports d'activités récents.

d'un hasard ? Est-elle juste circonstancielle et se produit-elle au sein de l'organisation comme elle pourrait se produire n'importe où ?

- *Jusqu'à quel point ce hasard repose-t-il sur une construction, sans laquelle il aurait moins de chance de se produire ? Cela serait le cas, par exemple, si des stratégies avaient été mises en place à d'autres fins et produisaient de temps en temps cette émergence.*
- *Jusqu'à quel point ce hasard actuel est-il la trace d'une volonté passée et résulte-t-il éventuellement d'anciennes stratégies ?*

Cadre conceptuel

Cadre conceptuel : les enjeux du choix

Par conséquent, les résultats de la recherche-action suggèrent que la stratégie joue un lien, direct ou indirect, sur ce processus d'innovation sociale. Cependant, l'analyse de la stratégie *actuelle* ne suffit pas pour caractériser ces liens et il est nécessaire de se tourner vers le passé pour comprendre plus finement les types de gestion stratégique qui renforcent, ou au contraire affaiblissent, ce processus d'innovation sociale et, si possible, pour en comprendre les origines stratégiques. Il nous faudra d'abord, à partir des données historiques collectées, reconstituer la stratégie de l'organisation ainsi que les évolutions de l'innovation sociale dont elle est porteuse, puis analyser, à l'aide du cadre conceptuel, la capacité que l'on peut reconnaître à la gestion stratégique de favoriser cette innovation sociale. Notre travail visant à produire des propositions d'ordre stratégique, il s'inscrit dans une tradition de recherche s'intéressant au management stratégique dans la complexité, dans la lignée par exemple de la « stratégie chemin faisant » (Avenier 1997a). Qu'est-ce qui a orienté la recherche de notre cadre conceptuel ?

D'abord, nous l'avons vu, les résultats de la recherche-action suggèrent que le processus d'innovation sociale prend la forme de la transmission d'une *expérience relationnelle non instrumentale*, expérience relationnelle qu'il s'agit de qualifier conceptuellement. Cette expérience relationnelle peut déboucher sur une *transformation personnelle* (évolution des comportements et des représentations). La diffusion de l'innovation sociale apparaît donc moins technique que relationnelle : elle repose sur la transmission d'une expérience par l'intermédiaire de relations d'une nature qui reste encore à préciser. Ainsi, l'analyse des processus d'innovation sociale – et, par conséquent, l'analyse

des capacités de transformation sociale des organisations – ne peut faire l’impasse sur les relations intersubjectives dont elles sont le support déterminant. L’analyse doit également intégrer la manière dont une expérience sera jugée bonne et importante pour la personne qui la vit. En effet, l’innovation sociale doit, pour se diffuser, trouver preneur. Il faut que l’innovation parle à son destinataire, qu’il y adhère, qu’elle motive son engagement, ce qui relève d’un processus involontaire, au-delà de la sphère de l’intérêt et de l’utilité. À notre connaissance, aucun travail n’explore et n’explique ce *lien d’attraction* qui existe entre une personne et une innovation sociale, lien qui fait que cette dernière sera jugée signifiante, digne d’intérêt, qu’elle emportera l’adhésion et finalement motivera l’engagement d’une personne à participer à sa diffusion.

Cette analyse historique nous permettra de répondre également à un aspect de l’analyse des processus d’innovation sociale que la littérature nous invite à effectuer, aspect sur lequel les résultats de la recherche-action ne nous disent rien. Elle nous permettra d’explorer la manière dont des pratiques sociales innovantes, associées à des aspirations sociales, viennent rencontrer, et parfois percuter, leur contexte institutionnel et social. La transformation sociale n’est pas un phénomène linéaire, elle n’équivaut pas à la diffusion par duplication d’une solution innovante. Les difficultés liées à la transformation sociale résident justement dans la phase de diffusion d’une pratique innovante (Richez-Battesti et Vallade 2009). La réussite de cette phase dépend de l’aptitude de l’innovation à être répliquée et appropriée (Durance 2011). L’innovation sociale changeant de territoire ou de contexte historique, elle prend diverses formes et s’encastre plus ou moins bien dans la société. En d’autres termes, on ne peut pas concevoir le développement à travers le temps de l’innovation sociale portée par l’organisation étudiée sans penser son adaptation à différents contextes locaux et historiques : le cadre conceptuel doit donc permettre de saisir *la dynamique de création permanente* intrinsèque à l’innovation sociale.

Ainsi, afin de faire des propositions de stratégies orientées vers la transformation sociale, il faut saisir les processus par lesquels une innovation sociale se met à *parler* à un certain nombre de personnes et *transforme* les contextes dans lesquels elle intervient tout en s’y adaptant elle-même. Il faut adjoindre à la notion d’innovation sociale une théorie qui intègre ces deux aspects.

La théorie critique de la relation au monde

Nous mobilisons la théorie critique de la relation au monde du sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa construite autour du concept de résonance (2018; 2016). Ce concept permet à Rosa de qualifier un mode relationnel qui soit l'exact inverse de la relation instrumentale au monde, laquelle caractérise un état d'aliénation¹⁷. La théorie de la résonance permet justement d'appréhender la dynamique de création intrinsèque à l'innovation sociale sans perdre de vue le fait que l'innovation sociale ne se développe et ne se diffuse qu'en s'appuyant sur un tissu de liens non instrumentaux et de relations d'attraction.

D'une part, la relation de résonance au monde (constitué des autres, des choses matérielles et des choses spirituelles) est une relation par laquelle le sujet et le monde s'écourent, se répondent et se transforment mutuellement. Pour ce qui est de la transformation des personnes, le fait de vivre des expériences de résonance renforce la disposition des personnes à la résonance. Rosa parle de tonalité dispositionnelle à la résonance (et, inversement, de tonalité dispositionnelle à l'aliénation). La relation vécue sur le mode de la résonance est *créatrice*, en ce sens que ni le sujet ni le monde n'en sortent indemnes. En même temps, cette création n'est jamais prédéterminée ni même certaine : elle est indisponible.

D'autre part, la relation de résonance est une relation à travers laquelle *le monde nous parle* et nous touche, et suscite une réponse de notre part par laquelle nous atteignons le monde. La résonance elle-même, comme l'expérience d'une sorte d'éclair de compréhension du monde, intervient lorsqu'une « évaluation forte » se produit en nous (nous comprenons que telle chose nous importe, qu'elle est bonne, noble, etc. ou au contraire mauvaise et repoussante) et s'aligne sur une évaluation faible (notre désir ou notre peur, moteurs premiers de nos actions). Là encore, la résonance est indisponible, elle ne se laisse pas maîtriser.

La résonance est donc indisponible, ce qui complique évidemment son appréhension par la gestion stratégique (et sollicite une approche du management stratégique ouverte à la

¹⁷ Pour Rosa, l'aliénation est le fait de vivre un rapport au monde fondé sur des relations instrumentales, réifiantes et muettes, des « relations sans relation ».

complexité). Cependant, premièrement, *Rosa caractérise les relations de résonance* (à travers des axes typiques de résonance) *ainsi que l'expérience de résonance elle-même* (comme une assimilation réussie du monde (2018, 213)), *ce qui permet de déterminer la nature résonnante ou aliénante des relations au sein d'une organisation porteuse d'innovation sociale*. Cela permet également d'évaluer si des expériences de résonance se produisent dans cette organisation, et pour quelle raison. Il a donc été possible d'identifier, au cours de l'histoire de l'organisation étudiée, des périodes dans lesquelles des relations et des expériences de résonance – ou au contraire d'aliénation – ont été vécues et de déterminer si elles étaient portées plutôt individuellement ou institutionnellement.

Deuxièmement, si l'on ne peut maîtriser la résonance, on peut au moins créer les conditions qui la permettent. *Rosa décrit les conditions sociales (contextuelles, culturelles et institutionnelles) de la réussite ou de l'échec des relations au monde et dont certaines peuvent être transposées, selon nous, au cadre organisationnel*. Ces éléments nous ont aidé à identifier les manières organisationnelles de faire par lesquelles la gestion stratégique autorisait la résonance, et celles par lesquelles elle l'affaiblissait.

Un troisième aspect de la théorie de Rosa a guidé l'analyse de notre terrain. Rosa explicite le processus par lequel, au cours de la modernité, des relations au monde initialement orientées vers la résonance évoluent vers des relations instrumentales, muettes, "réifiantes" et répulsives. C'est ici que la théorie de Rosa prend un tour critique. En ce qui concerne notre sujet, les vellétés de transformation sociale des organisations de l'ESS ont donc pour cible un environnement (social, institutionnel, culturel, idéologique, etc.) qui est de moins en moins réceptif à leur proposition. Un environnement dans lequel les relations sont de moins en moins vécues sur le mode de la résonance rend mécaniquement plus compliquée la diffusion de l'innovation sociale par résonance (et transformation mutuelle). Ce contexte instrumental risque même de venir teinter les relations au sein du collectif ou de l'organisation porteuse d'innovation sociale. Ainsi, pour chaque période historique, nous avons relu le contexte socio-historique dans lequel évoluait la structure au regard de cette théorie critique pour mesurer la résistance environnementale aux vellétés de transformation sociale de l'organisation et prendre en compte ce phénomène dans l'étude de sa capacité de transformation sociale.

La description de la stratégie de l'organisation

Notre démarche vise donc l'analyse de l'organisation et de sa gestion stratégique dans la perspective de l'innovation sociale revisitée à travers la théorie de la résonance. Pour ce faire, il fallait auparavant, pour chaque période étudiée, construire une description de l'organisation dans une perspective stratégique traditionnelle. À cette fin, nous avons mobilisé les quatre composantes du modèle d'optimisation de la cohérence stratégique (Côté et al. 2008) adapté à l'ESS (Demoustier et Malo 2012) : (i) le *contexte stratégique*, soit la prise en compte de l'environnement stratégique de l'organisation, (ii) les *parties prenantes* et les *meneurs d'enjeux*, c'est-à-dire les différentes parties prenantes au processus stratégique, leurs valeurs et leurs croyances, leurs intentions et leurs attentes, (iii) les *orientations stratégiques* (la formulation à cette époque de la mission de l'organisation, de sa stratégie directrice, de sa stratégie d'affaires ou de positionnement concurrentiel, ainsi que de ses objectifs de performance), et (iv) la *capacité stratégique*, soit les éléments sur lesquels repose la réussite de sa stratégie (positionnement stratégique, ressources stratégiques...). Nous avons ajouté un cinquième axe d'analyse (*les résultats*) nous permettant de déterminer quels résultats a atteint la gestion stratégique par rapport aux objectifs que s'étaient fixés les dirigeants.

Plan de thèse

La thèse comporte sept chapitres, répartis en trois parties.

La première partie expose les aspects théoriques, conceptuels de la problématique et l'approche méthodologique qui guide notre démarche de recherche. Elle est composée de trois chapitres. Le premier chapitre présente la littérature consacrée à la gestion stratégique des grandes organisations de l'économie sociale et solidaire. Il s'appuie sur la littérature en sciences sociales et économiques d'un côté, et en management stratégique de l'autre. Le deuxième chapitre est consacré aux capacités de transformation sociale des organisations, à travers, d'une part, la littérature relative à l'innovation sociale et, d'autre part, les travaux néo-institutionnalistes qui traitent de l'influence de l'organisation sur son environnement. Ces deux chapitres permettent de caractériser l'objet de notre thèse, à savoir les *grandes organisations* de l'ESS, leurs spécificités organisationnelles, en particulier les

diverses logiques instrumentales et non instrumentales qui s'y articulent, et les enjeux stratégiques spécifiques auxquels elles sont confrontées. Ils permettent également de clarifier le concept d'innovation sociale que nous retenons pour la suite de notre démarche. Ils aboutissent enfin à formuler les questions non résolues dans la littérature à propos de la contribution des OESS à la transformation sociale. Le troisième chapitre expose le cadre conceptuel et le cadre méthodologique de notre thèse. Nous explorons en particulier la sociologie de la relation au monde de Rosa (2018, 2016), notre principale référence théorique, et présentons les dimensions de cette théorie que nous retenons pour notre étude. Nous explicitons aussi notre cadre conceptuel stratégique et expliquons pourquoi notre recherche s'inscrit dans la lignée du management stratégique de la complexité. Nous décrivons ensuite en détail et justifions notre démarche de recherche, une étude de cas « ouverte » à saveur ethnographique et historique.

La deuxième partie relève de l'analyse. Elle présente l'étude de cas à travers une description des évolutions de la stratégie de l'organisation au cours du temps limitée à une approche instrumentale traditionnelle de la gestion stratégique, assortie d'une deuxième description qui, à l'aide des concepts issus de la théorie de la résonance, réintroduit la dimension relationnelle non instrumentale constitutive des OESS afin de décrire finement au sein de l'organisation étudiée les phénomènes organisationnels, stratégiques et environnementaux contribuant à l'innovation sociale. Cette partie comporte trois chapitres. Le chapitre 4 concerne la période de la création et de la stabilisation de l'innovation sociale qui sera ensuite portée par l'UCPA. Le chapitre 5 concerne la période allant de la création de l'UCPA aux premiers signes de faiblesse de son modèle, période de forte croissance de l'organisation. Le chapitre 6 concerne la période des années 2000 à 2018 où l'on recherche des modèles alternatifs au modèle historique, fondés sur une optimisation accentuée de l'organisation.

La troisième partie est consacrée à la discussion des résultats de l'analyse. Elle comporte un septième et dernier chapitre dans lequel est exposée une synthèse des enseignements tirés de cette étude de cas.

PARTIE I REVUE DE LITTÉRATURE, PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Notre travail de recherche s'intéresse aux stratégies axées sur la transformation sociale que développent, ou pourraient développer, les grandes organisations de l'ESS. Cette première partie expose les aspects théoriques et conceptuels de la problématique, ainsi que les enjeux méthodologiques du travail de recherche. Les deux premiers chapitres présentent la littérature existante sur deux sujets principaux – les organisations de l'ESS et la transformation sociale – abordés à chaque fois dans une double perspective : la perspective des sciences sociales et économiques puis celle, resserrée, du management stratégique. Le premier chapitre est consacré aux travaux portant spécifiquement sur les organisations de l'économie sociale et solidaire. Il permet de préciser l'objet de notre étude, à savoir *les grandes organisations de l'ESS* et les enjeux stratégiques spécifiques auxquels elles sont confrontées. Le deuxième chapitre présente la littérature consacrée à la transformation sociale, d'abord à travers le concept d'innovation sociale puis au travers des travaux en management stratégique portant sur la capacité des organisations à modifier leur environnement. Il permet de préciser le concept d'*innovation sociale* que nous mobilisons dans la thèse mais aussi de cerner les limites de la littérature sur l'appréhension de la capacité des grandes organisations de l'ESS à avoir prise sur l'innovation sociale.

	Chapitre 1 : La gestion stratégique des grandes organisations de l'ESS	Chapitre 2 : Les capacités de transformation sociale des organisations	Chapitre 3 : Cadre conceptuel et cadre méthodologique
Perspective des sciences sociales et économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de l'ESS en sciences sociales et économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • La transformation sociale à travers le concept d'innovation sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre conceptuel : la théorie de la résonance à la rescousse de l'analyse stratégique
Perspective du management stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de l'ESS en management stratégique • Conclusion : Les grandes organisations de l'ESS face au développement de la logique instrumentale 	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations et leur capacité de transformation institutionnelle • Conclusion : Stratégie et capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS, questions en suspens 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre méthodologique: une étude de cas ouverte, à saveur ethnographique et historique, ancrée dans la description dense des phénomènes sociaux observés

Figure 1 Présentation schématique de la Partie I. Source : l'auteur.

CHAPITRE 1 LA GESTION STRATÉGIQUE DES GRANDES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Ce premier chapitre vise à caractériser l'objet de notre thèse : les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire et leurs enjeux stratégiques.

Pour ce faire, la première section présente l'ESS et les organisations qui la composent à travers les travaux qui, des sciences économiques à la sociologie, déploient des analyses socio-économiques (par ex. Gadrey 2004), socio-politiques (Laville 2006; Laville, Lévesque, et Mendell 2006), et parfois même anthropologiques (Lipietz 2012) ou relevant de la philosophie sociale (Lasida 2011a) pour décrire le phénomène complexe que sont ces organisations qui développent des activités socio-économiques à la marge du système marchand. La diversité des approches permet de cerner quelques-unes des caractéristiques fondamentales de ces organisations, sans réduire leur rôle social à la *dimension palliative, réparatrice ou protectrice* de leur action vis-à-vis de l'économie marchande, dimension que les théories économiques classiques mettent en avant (Weisbrod 1977; 1988; Nelson et Krashinsky 1973; Hansmann 1980; Ben-Ner 1986). Cet aspect-là, qui concerne leur action sociale, ne souffre pas d'ambiguïté et il permet d'ailleurs de fonder juridiquement l'appartenance au secteur de l'ESS, depuis la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, à travers la notion d'utilité sociale. D'autres travaux évoquent la *dimension politique* de ces organisations en faisant référence à la fois à leur fonctionnement interne, censément régi par des règles démocratiques¹⁸, et à leur visée politique, à savoir la démocratisation de la société par le *réencastrement* de l'économie au social (Hillenkamp et Laville 2013b). D'autres travaux, enfin, insistent sur la *dimension relationnelle* de l'économie et sur ce qui se joue dans les relations économiques en se plaçant à un niveau anthropologique (quelle expérience de l'altérité se joue-t-il alors ?) et sociologique (quelle société ces relations construisent-elle à travers les représentations de l'être humain et du monde qu'elles véhiculent ?). Ces derniers travaux explorent les relations de *réciprocité* présentes au sein de cette économie, non pas comme formant un système d'allocation de ressources par mutualité, mais comme l'expérience d'une certaine forme d'altérité. Ces travaux mettent sur la voie de la

¹⁸ Cet aspect figure aussi comme l'un des critères d'appartenance à l'ESS, selon la loi de 2014.

caractérisation de ces relations économiques visibles dans l'ESS en insistant notamment sur les logiques inséparables (instrumentale et non instrumentale, utilitaire et non utilitaire) qui les sous-tendent : l'intérêt et le don (J. Godbout et Caillé 1992; Caillé 2000; Gomez et al. 2015), l'agir instrumental et l'agir constitutif (Perret 2003), la logique contractuelle et la logique d'alliance (Lasida 2011b), l'intérêt et la solidarité (Laville 2012). Autrement dit, le lien est plus important que le bien, ou encore l'amitié précède l'échange. C'est la réunion de ces trois dimensions palliative, politique et relationnelle qui nous semble le plus finement caractériser les organisations (formelles ou non) de l'économie sociale et solidaire.

La deuxième section s'intéresse aux caractéristiques stratégiques des *grandes* organisations de l'ESS. Ces organisations se caractérisent par une pluralité d'objectifs (sociaux et commerciaux), par une grande diversité de parties prenantes (clients, bénéficiaires, tiers payeurs, concurrents de différentes natures, partenaires financiers variés, etc.) aux attentes desquelles elles doivent continuellement répondre pour sécuriser leurs ressources, enfin par la diversité de la nature de ces ressources (marchandes, non marchandes, non monétaires ; ventes de biens et services, subventions, bénévolat, etc.) (par ex., Enjolras 2004). Ces organisations se caractérisent aussi par leur finalité sociale à visée transformatrice, et par la tension qui existe entre cette finalité sociale et leur viabilité organisationnelle que soutient principalement leur positionnement économique concurrentiel (Malo 2001a; 2001b; Vézina, Malo, et Ben Selma 2017). Un grand nombre des travaux en management stratégique portant sur les grandes OESS s'intéressent donc à leur capacité de gérer ces différentes tensions. Dans les OESS, en principe, d'ailleurs, la finalité sociale surdétermine la finalité économique, mais dans les *grandes* OESS, ce principe est plus compliqué à mettre en œuvre. À cet égard, la deuxième section explore aussi les travaux qui traitent des risques auxquels elles font face. Agissant dans des environnements institutionnels en grande évolution, elles sont menacées par deux types de risques : un risque de banalisation¹⁹, d'abord, c'est-à-dire le glissement du modèle spécifique d'entreprise de l'ESS vers le modèle dominant que constitue l'entreprise capitaliste (Lallemand-Stempak 2015), en particulier lorsque le tournant gestionnaire qu'elles connaissent se traduit par une « *autonomisation de l'activité de gestion et une focalisation sur la seule dimension économique* » (Maisonasse, Petrella, et Richez-Battesti 2019, Résumé;

¹⁹ Diverses appellations existent dans la littérature : rationalisation, dérive de la mission, marchandisation, dégénérescence.

Gaulejac 2005; Detchessahar et Grevin 2009) ; un risque d'instrumentalisation ensuite, quand le glissement s'opère vers un modèle d'organisation publique ou de délégataire de service public (Malo 2001b), lorsque par exemple une OESS se trouve réduite vis-à-vis de la puissance publique à sa fonction de prestataire de services. Ce à quoi sont confrontées les grandes organisations de l'ESS – et il s'agit là en fait d'un défi stratégique finalement assez peu exploré dans la littérature –, c'est à une réduction imposée de la nature des relations à leur seule dimension instrumentale. Le problème étant que le ressort de l'engagement des différentes parties prenantes auprès des OESS n'est pas seulement d'ordre instrumental.

1.1 Les organisations de l'ESS, en sciences sociales et économiques

Nous proposons de présenter l'ESS et les organisations et initiatives qui la composent d'abord à travers une *description* de la construction historique de ce secteur. Ensuite, nous présenterons les organisations de l'ESS à travers les *interprétations* que la recherche a faite de leur émergence dans la société.

1.1.1 La construction historique de l'ESS française, une convergence de courants de pensée

En 2014, sur fond de crise économique et sociale, le législateur français a souhaité renforcer différentes initiatives économiques de droit privé ayant pour caractéristique commune la volonté de « *replace[r] l'intérêt général et le progrès collectif parmi les finalités premières de l'activité économique* » et, en tout état de cause, de « *dépasse[r] le modèle économique classique fondé sur la maximisation des profits* » (République française 2014, Exposé des motifs). La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire donne une définition de cette économie et met en place un cadre légal pour la promouvoir. Le législateur a souhaité reconnaître légalement un secteur économique caractérisé par un « mode d'entreprendre » spécifique (*ibid.*, art. 1). Il a fallu pour cela, au cours des négociations autour du projet de loi, faire dialoguer des courants socio-économiques plus ou moins institutionnalisés mettant en avant des critères d'appartenance différents, reflets de leurs origines historiques, culturelles et, parfois, idéologiques multiples. La loi ESS rassemble désormais au sein d'un même secteur un ensemble composite d'organisations et d'initiatives – qui se distinguent à la fois des entreprises capitalistes et des organisations du secteur public – et que l'on peut regrouper au sein de trois courants de pensée à peu près homogènes :

l'économie sociale, l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social.

1.1.1.1 L'économie sociale

En France, l'économie sociale comprend les activités économiques poursuivies par des organisations de droit privé, gérées collectivement et qui n'ont pas pour finalité première la recherche du profit. Au niveau conceptuel, deux définitions complémentaires sont utilisées pour la décrire (Defourny, Develtere, et Fonteneau 1999; Laville 2006). D'une part, une définition juridico-institutionnelle la caractérise par le biais des statuts juridiques des organisations qui la composent : coopératives, mutuelles, associations et, dans certains contextes, fondations. Une autre définition, normative cette fois, peut être mobilisée de manière complémentaire, pour éviter d'intégrer dans l'économie sociale des organisations qui n'en auraient que la forme :

L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : 1. finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; 2. autonomie de gestion ; 3. processus de décision démocratique ; 4. primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (Defourny, Develtere, et Fonteneau 1999, 38).

Historiquement, l'économie sociale prend ses racines en Europe entre le XVIII^e et le XIX^e siècle dans un contexte de changements des conditions de vie dus au développement industriel et capitaliste et sous l'effet d'une fracture sociale grandissante poussant les groupes sociaux vulnérables à se regrouper et à explorer des formes de production et de consommation indépendantes notamment de la détention du capital. C'est l'essor des mouvements coopératifs, des sociétés mutuelles et d'associations fondées sur l'entraide et la solidarité (Chaves Ávila et Monzón Campos 2012). En France, au XIX^e, différents courants de pensée ont contribué à l'émergence de l'économie sociale : la pensée socialiste (qu'elle soit réformiste ou révolutionnaire), en recherche de techniques sociales (socialisation des moyens de production, associations de personnes) qui, une fois instaurées, élimineraient les conflits d'intérêts et favoriseraient l'avènement de la bonne société ; Charles Gide, qui dirigea le mouvement coopératif, théorisa l'économie sociale ainsi que la solidarité, et fit le lien entre les aspects techniques et politiques de l'économie sociale, intégrant le mouvement coopératif dans les mouvement sociaux. Le christianisme social, à la suite de l'encyclique *Rerum Novarum*, encouragera la création de corporations comme moyen de lutte contre l'isolement

des travailleurs. Enfin, certains représentants majeurs de l'école libérale, en particulier Léon Walras et John Stuart Mill, récusant l'ingérence de l'État, appuient les associations d'entraide entre travailleurs (Lasida 2008). Ces expériences se sont institutionnalisées progressivement, donnant naissance à des statuts juridiques particuliers : l'association, la coopérative et la mutuelle.

Le terme d'économie sociale, utilisé au début du XXe siècle, disparaît pratiquement entre 1945 et 1975, « *en raison de la prédominance du système économique privé capitaliste et du modèle keynésien de l'État providence* » et réapparaît avec la crise de ces modèles dans les années 1970, particulièrement en France, notamment par l'intermédiaire de l'économiste Claude Vienney et du sociologue Henri Desroches dont les travaux portent sur les caractéristiques communes aux coopératives, mutuelles et associations (Cruz Filho 2016, 23; mentionnant Chaves Ávila et Monzón Campos 2007; Draperi 2007; Laville, Lévesque, et Mendell 2006). L'économie sociale prend alors un nouveau visage en élargissant le champ au-delà des organisations centrées sur les intérêts de leurs membres et s'ouvrant aux coopératives et associations tournées vers des bénéficiaires non-membres et dont les revenus ne sont pas exclusivement marchands (Cruz Filho 2016; mentionnant Draperi 2007). Gui (1991; mentionné par Cruz Filho 2016) propose une classification entre les organisations « d'intérêt mutuel » dans lesquelles les statuts de bénéficiaires et d'acteurs dominants (détenant le pouvoir) se confondent, et les organisations « d'intérêt général », dans lesquelles les bénéficiaires sont distincts des personnes qui y détiennent le pouvoir. Cette conception intégrante de l'économie sociale émergeant dans les années 1970 peut être qualifiée de *nouvelle* économie sociale par rapport à la conception historique de l'économie sociale (Draperi 2007).

C'est à cette même époque qu'en France l'économie sociale commence à s'institutionnaliser sur un plan politique. Sous l'impulsion d'hommes politiques et d'économistes proches de Michel Rocard, l'idée de réunir ces différents statuts au sein d'une « économie sociale » fondée sur des principes intégrateurs émerge à la fin des années 1970 (Sibille 2016; Lasida 2008). En 1980, une charte de l'économie sociale est rédigée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives, un comité réunissant les acteurs français de l'économie sociale. Plusieurs principes apparaissent : les entreprises de cette économie sont celles qui exercent leur activité de manière autonome (vis-à-vis de l'État, s'entend), dans le cadre d'une gouvernance démocratique par les membres ; elles mettent en œuvre une gestion désintéressée, les bénéfices en particulier étant réinvestis

dans l'activité, et servent une finalité sociale : elles « *particip[ent] au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective* » et « *leur finalité est le service de l'homme* » (CNLAMCA 1980 art. 6 et 7). En 1982, l'économie sociale entre dans les attributions du ministre du Plan : une Délégation interministérielle chargée d'animer la politique gouvernementale et un Institut de développement de l'économie sociale chargé de renforcer les fonds propres du secteur sont créés.

L'économie sociale actuelle s'est donc construite autour de statuts juridiques spécifiques rendant opérationnels des principes de gouvernance démocratique et de gestion désintéressée. Ce fondement statutaire de l'économie sociale perdue aujourd'hui en France : il a été repris dans le texte de loi sur l'ESS, les organisations qui relèvent de ces statuts appartenant de droit à l'ESS. Cependant, cette conception statutaire de l'économie sociale a dû évoluer pour intégrer d'autres manières d'entreprendre au service de l'homme et de la société quel que soit leur statut juridique, sous l'effet de l'émergence d'entreprises sociales puis d'initiatives de l'économie solidaire.

1.1.1.2 L'entrepreneuriat social

Depuis les années 1970, les citoyens s'organisent, créent à plusieurs des activités économiques ayant une visée sociale, et la forme juridique qu'ils choisissent pour formaliser leur initiative résulte assez souvent désormais d'un choix opportuniste ou socialement situé, plus que de la volonté de se rattacher à un courant de pensée tel que l'associationnisme ou le coopérativisme. Les lignes se brouillent entre les statuts traditionnels et il existe parfois plus de points communs entre une association et une coopérative qu'entre deux associations. Des chercheurs en Europe et aux États-Unis vont chercher à caractériser ces mouvements. Ces deux analyses aboutissent finalement à décrire deux réalités existantes : l'entreprise sociale héritière de l'ancienne économie sociale et l'entreprise sociale adoptant une forme capitaliste mais œuvrant dans un but social.

L'approche européenne de l'entreprise sociale

Au niveau européen, dans les années 1990 et 2000, plusieurs États ont adopté des législations visant à favoriser l'émergence de secteurs distincts du secteur privé de type capitaliste et du secteur public, secteurs aux contours différents selon les spécificités nationales : coopératives en Italie (1991), en France (la SCIC, en 2001) et en Pologne (en 2006), société commerciale à finalité sociale ou communautaire en Belgique (1995) et au

Royaume-Uni (2004) (Defourny et Nyssens 2011). Devant cette diversité de statuts et de positionnements vis-à-vis de l'État d'un côté, et du secteur privé de type capitaliste de l'autre, un groupe de chercheurs de tous les États membres de l'Union européenne – le réseau EMES²⁰ - va s'attacher à partir de 1996 à conceptualiser l'entreprise sociale en Europe. Il aboutit à la construction d'un idéal-type synthétisant les caractéristiques principales des entreprises sociales dans l'ensemble des États membres de l'UE, soit neuf indicateurs (dans leur version remaniée de 2011), répartis selon qu'ils traduisent la dimension économique et entrepreneuriale de l'entreprise sociale (1), sa dimension sociale (2) ou la nature participative de sa gouvernance (3) (voir Tableau 1: EMES, Idéal-type de l'entreprise sociale). Il s'agit d'un idéal-type au sens de M. Weber, permettant au chercheur de situer et de distinguer les organisations qu'il souhaite observer au sein de l'ensemble des entreprises sociales, sans portée normative (Defourny et Nyssens 2011).

Dimensions économique et entrepreneuriale	a) Une activité continue de production de biens et/ou de services b) Un niveau significatif de prise de risque économique c) Un niveau minimum d'emploi rémunéré
Dimension sociale	d) Un objectif explicite de service à la communauté e) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens f) Une limitation de la distribution des bénéfices
Nature participative de la gouvernance	g) Un degré élevé d'autonomie h) Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital i) Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

Tableau 1: EMES, Idéal-type de l'entreprise sociale (Source : selon Defourny et Nyssens 2011)

L'approche nord-américaine de l'entreprise sociale

Nous nous appuyons ici sur les travaux de Defourny et Nyssens (2011) qui comparent l'approche européenne de l'entreprise sociale et l'approche nord-américaine dans laquelle les notions d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social sont utilisées de manière interchangeable. Defourny et Nyssens datent l'émergence de l'entreprise sociale aux Etats-Unis au début des années 1990, au sein de la Harvard Business School. La notion sera

²⁰ EMergence des Entreprises Sociales en Europe.

reprise rapidement par d'autres grandes universités. À la suite de Dees et Anderson (2006), ils proposent de distinguer deux grandes écoles de pensée américaines.

La première école, dite des recettes marchandes, considère l'entreprise sociale comme l'organisation qui finance, par la mise en œuvre d'une activité économique, sa mission sociale. Initialement développée par rapport aux organisations privées non lucratives (Skloot 1987; Young et Salamon 2002; mentionnés par Defourny et Nyssens 2011), cette approche a été étendue aux organisations à but lucratif déployant une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin et al. 2006; mentionnés par Defourny et Nyssens 2011), puis au *social business* conçu par Muhammad Yunus (2010), c'est-à-dire aux entreprises non lucratives réalisant leur mission sociale sans recours aux dons ni aux subventions, en ayant donc recours aux ressources marchandes. Enfin, dans un dernier mouvement, le critère de non-lucrativité (c'est-à-dire la non-distribution de dividendes) a été abandonné. Le *social business* s'introduit dans les firmes multinationales à travers de nouveaux modèles économiques *Bottom of the Pyramid* devant permettre de créer des marchés pour des personnes qui n'y avaient pas accès (Richez-Battesti, Petrella, et Vallade 2012).

La deuxième école de pensée met en avant l'innovation sociale produite par un entrepreneur social qui, comme l'entrepreneur schumpetérien, sait saisir les opportunités de création de valeur (sociale), et qui, grâce à son audace, à sa créativité, à ses capacités d'adaptation et d'apprentissage et à son leadership, concrétise et développe à grande échelle des solutions en réponse aux problèmes sociaux. La réussite de l'entreprise est mesurée à l'aune de l'ampleur de son impact social ou sociétal. Tout l'accent est mis sur le rôle central joué par l'entrepreneur :

L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux. (Dees 1998, 4; cité par Defourny et Nyssens 2011, 319)

Ces courants de pensée américains ont favorisé l'émergence en Europe et en particulier en France d'un courant d'acteurs se réclamant de l'entrepreneuriat social (Richez-Battesti, Petrella, et Vallade 2012; Defourny et Nyssens 2011) et, éventuellement, de l'économie sociale et solidaire, sans pour autant faire des statuts juridiques et des principes de l'économie

sociale, et de ceux l'économie solidaire, des incontournables de leur action, l'enjeu principal étant la réalisation de leur mission sociale.

1.1.1.3 L'économie solidaire

L'économie solidaire recouvre un vaste ensemble d'expériences sociales menées par des groupes de personnes dans une démarche citoyenne et visant à démocratiser la société « *en débordant le champ habituel de la démocratie, c'est-à-dire le politique, pour investir le domaine économique* » (Santos et Garavito 2014, 141). Par contraste avec l'économie sociale – une approche centrée sur les organisations (Laville 2006) –, l'économie solidaire se définit par rapport à un projet de société et non pas par rapport à des statuts juridiques, à des règles de gouvernance ou un projet économique. La théorie la définit d'abord comme un ensemble d'initiatives citoyennes à la fois politiques et socioéconomiques. Il existe une filiation entre ces initiatives et les pratiques solidaires et idées alternatives développées par les nouveaux mouvements sociaux des années 1970 (Laville et al. 2016).

La pensée de Karl Polanyi a été mobilisée pour théoriser les pratiques relevant de l'économie solidaire (Hillenkamp et Laville 2013b). Polanyi identifie et récuse le sophisme économiste qui véhicule l'idée d'une économie fondée seulement sur le marché – « l'utopie du marché autorégulé » (K. Polanyi 1944) – alors que l'activité économique est encadrée dans la société, insérée dans un contexte sociétal, et notamment « dans des règles (éthiques, religieuses, politiques...) qui lui sont extérieures » (Hillenkamp et Laville 2013b, 21), contexte sociétal sans lequel elle ne peut être comprise. C'est le concept polanyien du « processus économique institué » : les formes que prennent l'activité économique au sein d'une société dépendent de son appareil social et politique (Mendell 2013). Le désencastrement de l'économie est le processus par lequel le pouvoir politique soutient une certaine définition de l'économie (une *définition formelle*, ce que nous explicitons plus bas) qui contribue à sa naturalisation, c'est-à-dire à la croyance qu'elle obéit à des lois indépendantes de la société, la soustrayant ainsi à toute délibération démocratique (*ibid.*). On peut dès lors penser les pratiques de l'économie solidaire comme relevant de ce que Polanyi appelait des mouvements d'autoprotection de la société visant à réinsérer le marché dans la société (Hillenkamp et Laville 2013b). D'ailleurs, les acteurs de l'économie solidaire sont restés longtemps critiques vis-à-vis de l'économie sociale, soupçonnée de dérive économiste

du fait qu'elle a cherché à construire sa légitimité par rapport au marché (*ibid.*). Les pratiques d'économie solidaire ont donc une dimension politique, notamment en ce qu'elles revendiquent une capacité forte d'interpellation politique par les alternatives qu'elles construisent en actes et qu'elles considèrent comme espaces publics (*ibid.*).

Ces initiatives ont aussi une dimension socioéconomique. Relues à la lumière de la pensée de Polanyi, elles mobilisent une pluralité de principes d'intégration économique, c'est-à-dire des modes particuliers de circulation et de répartition des biens et services qui donnent « unité et stabilité » aux « économies empiriques » (Polanyi cité par Servet 2007, 261) : le marché, la redistribution, la réciprocité et le partage domestique (*house holding*). En effet, Polanyi oppose à une *définition formelle* de l'économie, qui dérive du sens formel que recouvre le terme « économique »²¹, une *définition substantielle* faisant référence à la relation de l'homme à son environnement à travers laquelle il assure les conditions matérielles de son existence²². Comme le suggère Alain Caillé, « le concept substantif [de l'économie] est celui de l'ordre économique considéré en tant que tel, dans sa généralité historique maximale » (2005, 187-88; cité par Sobel 2005a, 179), tandis que « l'économie formel [est] un type d'institution particulier de l'économie substantiel, général, au même titre que le don, la redistribution ou l'échange à prix pré-fixé » (2005, 225; cité par Sobel 2005a, 179)²³.

Pour les théoriciens de l'économie solidaire, donc, ces initiatives mobilisent une pluralité de principes économiques et, en particulier, le marché (sur lequel se rencontrent offre

²¹ Qui reflète en fait la rationalité instrumentale, c'est-à-dire la disposition de l'esprit humain à décomposer une activité en fin(s) et moyen(s) et à rationaliser l'usage des moyens (Sobel 2005a).

²² Toute tentative d'appréciation de la place de l'économie dans une société devrait partir du simple constat que le terme "économique" que l'on utilise couramment pour désigner un certain type d'activité humaine, est un composé de sens distincts. (...) Le premier sens, le sens formel, provient du caractère logique de la relation des moyens aux fins, comme dans les termes "*economizing*" ou "*economical*" ; la définition économique par rareté provient de ce sens formel. Le second sens, ou sens substantif, ne fait que souligner ce fait élémentaire que les hommes, tout comme les autres êtres vivants, ne peuvent vivre un certain temps sans un environnement naturel qui leur fournit leur moyen de subsistance ; on trouve ici l'origine de la définition substantive de l'"économique". Ces deux sens, le sens formel et le sens substantif, n'ont rien de commun (K. Polanyi 1986, 20; extrait de 1977; cité par Postel et Sobel 2008)

²³ Sobel prend quelques distances vis-à-vis de cette proposition de Caillé qui assimile « sans doute un peu vite » définition formelle de l'économie (« le type pur de l'action rationnelle en tant que construction intellectuelle ») et logique de l'économie de marché (« sa congruence avec un fonctionnement institutionnel précis de l'ordre économique moderne ») (Sobel 2005a, 179).

et demande de biens et services aux fins de fixation de prix et d'échange), la redistribution (d'une production opérée par une autorité centrale), le partage domestique (*householding*) (des ressources au sein des structures familiales et communautaires)²⁴ et la réciprocité (c'est-à-dire la solidarité entre pairs). Cette dernière est celle qui prédomine dans l'économie solidaire et qui la caractérise. J.-M. Servet (2007) en trace les contours en la confrontant à la logique de marché et à la redistribution. D'abord, la réciprocité suppose que les partenaires se reconnaissent interdépendants et complémentaires, s'inscrivant ainsi dans une totalité sociale, contrairement au marché où les acteurs sont commutables. Leur échange est évalué en termes de contribution à un projet commun et non pas en termes d'équivalence (Lasida 2008). Ensuite, et par contraste avec la redistribution, c'est la relation interindividuelle qui est prioritaire sur la relation au collectif, l'individualisation s'avérant nécessaire à la solidarité. C'est le « souci de l'autre », la « prise en charge de l'autre par chacun » qui importe (Servet 2007, 270). À travers la réciprocité se dessine donc une conception spécifique de la solidarité, qui ne relève ni de la gratuité ou de la générosité ni de la logique de protection caractéristique de la redistribution.

Les entreprises traditionnelles articulent parfois aussi ces principes d'intégration économique. Cependant, la particularité des organisations de l'économie sociale et solidaire est de « *subordonner le marché et la redistribution à une logique d'échange réciprocaire, où le lien est plus important que le bien, où la finalité sociale surdétermine la finalité économique* », ce qui est facteur d'innovation en termes de forme d'activité et de mode de production (Cruz Filho 2016, p. 4). L'économie solidaire se caractérise aussi par sa capacité de changement social (Lasida 2008) voire de transformation sociale.

Un idéal-type de l'entreprise solidaire

Partant du constat que l'idéal-type de l'entreprise sociale conçu dans les années 1990 mérite d'être rénové afin d'incorporer les formes les plus récentes d'entreprises sociales en

²⁴ Le partage domestique (« administration domestique » dans les traductions de l'œuvre de Polanyi) revêt un statut particulier parmi les principes d'intégration économique comme le montre I. Hillenkamp (2013). Il a par conséquent été exclu de la triade conceptuelle (échange, redistribution, réciprocité) retenue par les héritiers de Polanyi. En étudiant l'économie populaire, et en particulier les pratiques de partage communautaire, à El Alto en Bolivie, Hillenkamp montre que « *loin d'être limitées à des sociétés archaïques, ces logiques sont à l'œuvre, sous des formes sans cesse renouvelées, dans les sociétés contemporaines* » (*ibid.*,p.216).

Europe (ainsi qu'une diversité de formes d'entreprises sociales à travers le monde) qui intègrent une dimension de solidarité, des chercheurs du champ de l'économie solidaire ont revisité cet idéal-type et proposé un idéal-type de l'entreprise sociale de type solidaire (Laville et al. 2016) qui permet de décrypter les différences avec l'entreprise sociale. En somme, les chercheurs mettent l'accent sur la visée politique de l'action d'une organisation, et ainsi sur son encastrément social (alors que l'économie sociale aurait plutôt été fondée sur la dynamique opposée : l'autonomie, notamment vis-à-vis de l'État et du marché), mais aussi sur une posture démocratique (toutes les parties prenantes – bénéficiaires, salariés, administrateurs, etc. – participent à la formulation de la mission) plutôt que sur la seule application des principes démocratiques aux membres.

Ces chercheurs revisitent donc les **indicateurs économiques** pour intégrer (i) la pluralité des principes d'intégration économique (réciprocité, redistribution et partage domestique à côté du marché), (ii) l'engagement social et sociétal dont les entreprises solidaires sont investies en plus de la prise de risque économique, ainsi que (iii) la valorisation du travail issu de l'économie solidaire. Concernant les **indicateurs sociaux**, le premier indicateur se rapporte à l'articulation entre une visée transformatrice de long terme (fondée sur la volonté d'aller vers un monde plus égalitaire) et une visée réparatrice de court terme (logique plus pragmatique tournée vers la résolution d'urgences et caractéristique de l'entreprise solidaire), ce qui aboutit à une *conception du changement social* qui n'aspire pas à une rupture en faveur d'un autre système global, mais plutôt à l'émergence d'une économie sur la base d'alternatives existantes ou à inventer. Cette conception du changement social mène à un deuxième indicateur social, la *solidarité démocratique* : au sein d'une entreprise solidaire, chacun participe (y compris les bénéficiaires) à la formulation et à la mise en œuvre de la mission de l'entreprise. On passe d'une logique de seule protection (mise en œuvre par l'entreprise sociale), qui peut conduire à des phénomènes de domination, à une articulation entre protection et émancipation de ceux qui participent à ce processus (Fraser 2013). Enfin, le troisième indicateur est constitué par les logiques d'auto-organisation et d'autonomie de gestion qui déterminent les entreprises solidaires. L'idéal-type de l'entreprise solidaire met en avant des **indicateurs politiques** pour appréhender la capacité des entreprises solidaires à mener des actions relevant du domaine public. Le premier indicateur (« dimension publique ») met l'accent sur la dynamique participative des entreprises solidaires : les entreprises solidaires permettent la *formulation de problèmes publics* par la mise en place de « micro-espaces publics autonomes dans lesquels la délibération permet la définition des

intérêts et valeurs des participants » (Hillenkamp et Bessis 2012; cités par Laville et al. 2016). Le deuxième indicateur relève la nécessité de l'existence d'*espaces publics intermédiaires* (« regroupements territoriaux et sectoriels, [...] constitution de forums et d'arènes plus larges, [...] institutions de médiation avec les pouvoirs publics, de représentation et de soutien » (Laville et al. 2016, 9-10) permettant de « s'attaquer aux discriminations négatives dont [les expériences singulières des entreprises solidaires] sont l'objet » et sans lesquels, par conséquent, la fonction des micro-espaces publics ne peut s'exprimer. Enfin, le troisième indicateur met l'accent sur la capacité des entreprises solidaires à contribuer à une *dynamique* « *d'entrepreneuriat institutionnel* » (Lawrence et Suddaby 2006) visant à influencer les cadres légaux et les politiques publiques en faveur de la reconnaissance des différents secteurs de la société civile et de son encastrement politique.

Indicateurs	Entreprise solidaire
Économiques	a) Hybridation des principes économiques et logiques de solidarité b) Cohérence de l'engagement économique, social et environnemental c) Valorisation du travail
Sociaux	d) Finalité de transformation et réparation e) Solidarité démocratique f) Autonomie
Politiques	g) Dimension publique h) Espaces publics intermédiaires i) Entrepreneuriat institutionnel et encastrement politique

Tableau 2: Idéal-type de l'entreprise sociale dans une perspective d'économie solidaire (source : Laville et al. 2016)

Avant la loi ESS de 2014, une économie sociale et solidaire se dessinait, rassemblant les organisations de l'économie sociale et les mouvements de l'économie solidaire. L'enjeu de la loi ESS de 2014 était de rapprocher des entreprises d'un poids économique indéniable mais sans réelle ambition politique (l'économie sociale) et des initiatives plus fragiles économiquement mais revendicatives issues de l'économie solidaire (Hillenkamp et Laville 2013a). À cette difficulté s'est ajoutée celle de l'intégration des entreprises relevant de l'entrepreneuriat social.

1.1.1.4 L'intégration française des courants de l'ESS autour du concept d'utilité sociale

Pour réunir ces différents courants dans un même ensemble, la loi ESS intègre aux

organisations traditionnelles de l'ESS définies par rapport à leurs statuts (mutuelles, associations, coopératives et fondations) les sociétés commerciales, à condition qu'elles adoptent dans leurs statuts des principes de gouvernance démocratique et des règles tendant vers la gestion désintéressée et qu'elles recherchent une utilité sociale. L'approche juridique de l'utilité sociale est en train de se clarifier autour de trois axes : le soutien à des personnes en situation de fragilité, la contribution à la cohésion sociale et la participation au développement durable (l'article 2 de la loi ESS la définit expressément). Elle s'appuie sur une approche socio-économique de l'utilité sociale selon laquelle cette dernière est une convention socio-politique, c'est-à-dire le résultat d'une délibération collective, au sein d'une organisation, sur l'apport de celle-ci à la collectivité :

Si une OES [*Organisation de l'économie sociale*] est effectivement en concurrence, pour le type de service qu'elle rend, avec une ou des entreprises privées lucratives, la seule justification que l'on puisse trouver pour lui attribuer certains avantages sans remettre en cause la "loyauté de la concurrence" se trouve dans l'existence constatable de contributions à l'intérêt général que ne fournissent pas, ou que fournissent moins bien, les entreprises privées. De fait, la convention d'utilité sociale ne remet pas en cause l'existence d'un secteur privé lucratif, ni le principe d'une concurrence équitable. C'est une convention qui revendique le droit à l'existence d'un secteur "tiers", non pas principalement au nom de ce qui le caractérise le plus fortement (des activités sans but lucratif, non capitalistes et non étatiques), mais au nom d'un apport spécifique à la collectivité : l'utilité sociale. (Gadrey 2004, 45)

Même si d'autres approches de l'utilité sociale existent²⁵, c'est bien la démonstration d'une contribution à la collectivité qui détermine (pour les acteurs ne revêtant pas un statut juridique rattaché à l'économie sociale) l'appartenance à l'ESS. Ainsi, la notion d'utilité sociale a été assimilée à la notion d'impact social, dans le cadre d'évaluations mises en place dans le secteur associatif et dans le secteur de l'entrepreneuriat social pour légitimer l'action des organisations dans un contexte de concurrence entre structures pour l'obtention de fonds publics et l'accès aux financements privés. Des méthodologies d'évaluation de l'utilité sociale

²⁵ La fiscalité des associations repose en partie sur la notion d'utilité sociale. Elle résulte de la volonté des associations de faire valoir leur contribution à l'intérêt général pour obtenir des exonérations d'impôts et compenser leur absence de rentabilité. Des critères d'utilité sociale ont été définis dans la réglementation fiscale mais par rapport au marché, négativement : de manière simple, sont d'utilité sociale les associations qui ne rentrent pas en concurrence avec les entreprises commerciales.

(Duclos 2007) et d'impact social (Stievenart et Pache 2014) sont apparues au cours des années 2000.

1.1.2 L'origine du tiers secteur selon les approches théoriques

Nous pouvons distinguer trois approches économiques et socio-économiques qui reflètent trois conceptions de l'ESS. Étant des interprétations différentes d'une même réalité, ces trois conceptions ne sont pas, nous semble-t-il, à opposer. Il s'agit plutôt de les considérer ensemble. L'économie sociale et solidaire apparaît d'abord comme une économie curative ou réparatrice, à travers les services qu'elle rend. Elle est également démocratique et cela concerne plutôt ses manières d'opérer et sa visée politique. Enfin, c'est une économie relationnelle, en ce sens qu'elle véhicule une conception économique qui ne réduit pas les relations économiques à des échanges marchands.

1.1.2.1 L'ESS comme économie curative ou réparatrice

L'ESS est souvent présentée à travers sa capacité à répondre à des besoins sociaux non satisfaits ni par le marché ni par l'État. Cette capacité à soutenir des publics peu solvables n'ayant pas accès au marché ou à intervenir dans la mise en œuvre des politiques sociales la rend légitime à percevoir des financements de l'État, directement, par le biais de subventions, ou indirectement à travers un régime fiscal favorable ou l'accès à des financements moins onéreux. Cette approche fait écho à la manière dont les théories économiques des approches des *Non Profit Organisations* expliquent le rôle des organisations à but non lucratifs à travers les réponses qu'elles apportent aux défaillances de l'Etat (Weisbrod 1977; 1988) et du marché (Ben-Ner 1986; Hansmann 1980; Nelson et Krashinsky 1973). Ces théories expliquent l'existence d'organisations à but non lucratif : par l'*incapacité de l'État*, dans la production de biens publics, à satisfaire l'ensemble de la demande ou bien la demande résiduelle des citoyens ayant des besoins spécifiques (théorie des biens publics) ; par le *manque d'intérêt des entreprises capitalistes* pour la production de biens et services publics face aux problèmes occasionnés par les comportements resquilleurs (théorie des biens publics, également) (Valentinov 2008, 749); par *la confiance* dont elles sont dignes aux yeux des consommateurs (résultant de leur finalité sociale et du principe de non distribution des bénéfices) dans des transactions où l'asymétrie d'information est importante, en particulier lorsque les acheteurs

des services n'en sont pas les bénéficiaires et qu'ainsi les acheteurs ne sont pas en mesure d'apprécier la qualité du service (ex : garderie privées d'enfants) (Nelson et Krashinsky 1973; cités dans Hansmann 1987, 29) (*contract failure theory*); ou encore, par *l'incapacité du marché à garantir aux consommateurs un contrôle suffisant* sur les activités de l'organisation (Ben-Ner 1986) contrairement aux organisations à but non lucratif dont les bénéficiaires sont aussi membres et disposent à ce titre d'un pouvoir de contrôle (*consumer control theory*).

1.1.2.2 L'ESS comme économie démocratique

L'ESS est souvent présentée également comme une autre manière d'entreprendre (République française 2014, article 1). L'accent est mis sur les manières de faire qui la caractérisent : la gestion collective et démocratique de l'entreprise, sa finalité non uniquement lucrative ainsi que son rôle politique. Cette vision fait écho à deux courants de pensée, l'un socio-économique relatif à l'économie sociale, l'autre socio-politique relatif à l'économie solidaire. Ces deux courants relient l'émergence des initiatives d'ESS à la mobilisation d'un ensemble d'acteurs qui, faisant face à des difficultés communes ou partageant un même idéal de société, unissent leurs efforts autour d'un projet économique alternatif et collectif qu'ils n'auraient pas pu mener individuellement. Par contraste avec les entreprises capitalistes, la primauté est alors donnée aux personnes et au travail sur le capital. Elle se traduit par des règles instaurant une gestion désintéressée, une gouvernance démocratique et l'autonomie de la gestion par rapport à la puissance publique.

L'économie solidaire va plus loin que l'économie sociale et met l'accent sur la dimension politique de ces initiatives socio-économiques, en particulier leur finalité sociale à visée transformatrice. Ces pratiques sont généralement la mise en acte d'une critique sociale. Elles visent à démocratiser la société « en débordant le champ habituel de la démocratie, c'est-à-dire le politique, pour investir le domaine économique » (Santos et Garavito 2014, 141). La pensée de Karl Polanyi a aidé à théoriser ces pratiques : dans un contexte de désencastrement de l'économie, les pratiques de l'économie solidaire relèveraient de ce que Polanyi appelait des mouvements d'autoprotection de la société qui visent à réinsérer le marché dans la société (Hillenkamp et Laville 2013a). Sur le plan socioéconomique, ces pratiques mobilisent, on l'a vu, les trois grands principes de comportement économique : le principe de marché, mais aussi celui de la redistribution et celui de la réciprocité. L'économie est plurielle, constituée de trois pôles : l'économie marchande, l'économie non marchande et l'économie non monétaire (Roustang et al. 1996, 66; Cruz Filho 2016, 83)

1.1.2.3 L'ESS comme économie relationnelle

Enfin, on peut voir l'ESS comme une réaction à la crise anthropologique résultant des « excès de l'individuation » propre à l'époque moderne, l'individuation étant le processus par lequel l'individu et la réalisation de soi ont pris une plus grande importance que les liens de la communauté. Face à ces excès de l'individuation, des mouvements citoyens ont émergé qui visent non seulement à fournir des services à leur communauté mais aussi à créer un tissu communautaire que ni l'État, ni le marché ne peuvent remplacer et que les Églises, la famille et les formes de socialisation traditionnelles ne fournissent plus en raison de leur désaffection (Lipietz 2012). Cela fait écho à une approche de l'économie que l'on peut qualifier d'anthropologique et qui vise à lui rendre sa nature relationnelle. Les pratiques de l'ESS sont alors étudiées pour illustrer la pluralité des dimensions des échanges économiques. On s'intéresse à la relation qui se noue et la gratuité qui se joue derrière les échanges de biens et de services, on recherche la « valeur de lien » (J. T. Godbout 2009), l'intérêt mutuellement bénéfique qui dépasse le calcul et la satisfaction des intérêts individuels. Ces pratiques interrogent les hypothèses de base des théories économiques dominantes et en particulier la double réduction qu'elles opèrent : la réduction de la coordination des comportements individuels au marché et la réduction de la rationalité des comportements individuels à l'optimisation. Ce sont les conceptions de l'humain sous-jacentes aux théories économiques qui sont mises en lumière et réévaluées.

Cette approche relationnelle de l'économie est marquée par le « paradigme du Don » (Mauss 1923; Caillé 2000), dans lequel le don représente le « symbole de la vie sociale » par excellence (Mauss 1923, 87). Les choses échangées symbolisent le lien communautaire, « la communion et l'alliance qu'elles établissent sont relativement indissolubles » (Mauss 1923, 87). Ce paradigme fonde la notion de réciprocité, reprise elle-même plus tard par Polanyi et utilisée pour définir la spécificité de l'économie solidaire si tant est que l'on ne réduise pas la réciprocité à une relation de dons/contre-dons et qu'on l'entende comme la mise en relation de partenaires qui se reconnaissent dissemblables mais complémentaires et interdépendants au sein d'un tout social non uniformisant (Servet 2014). Alors que la figure du contrat, en tant qu'accord des volontés passé entre hommes libres, fonde la modernité, l'ESS invite à explorer d'autres logiques relationnelles qui intègrent la nature fondamentalement relationnelle de l'homme. Cette proposition d'ordre anthropologique, qui met en valeur une logique d'alliance derrière les logiques contractuelles, est fondée sur l'observation de pratiques socio-économiques alternatives relevant de l'économie solidaire, telles que les partenariats entre

exploitants agricoles et consommateurs de proximité (AMAPs) ou encore la finance solidaire, etc. (Lasida 2011a). Dans ces hypothèses, la logique d'alliance apparaît comme première, la plus évidente, celle qui est recherchée par les parties car inexistante sur le marché. Cependant, l'ESS est composée d'une diversité d'autres types de pratiques collectives organisées, qui ne sont pas toutes aussi militantes ou novatrices, comme par exemple dans le cas d'organisations qui interviennent sur les marchés et sont prises avant tout dans des logiques contractuelles, laissant ouverte la question de la présence dans ce type d'organisations de la logique de l'alliance, articulée à la logique du contrat, et des formes qu'elle y revêt.

1.2 Les organisations de l'ESS, en management stratégique

Comment les travaux en management stratégique abordent-ils la gestion stratégique dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ? Nous l'avons vu, les organisations de l'ESS ont pour principale caractéristique d'articuler différents principes d'intégration économique (c'est-à-dire des modes particuliers de circulation et de répartition des biens et services qui donnent « unité et stabilité » aux « économies empiriques » (K. Polanyi, Arensberg, et Pearson 1957; cités par Servet 2007, 261), à savoir essentiellement le marché, la redistribution et la réciprocité, au sein d'une même structure organisationnelle. Par voie de conséquence, elles se caractérisent par une diversité de parties prenantes (clients, bénéficiaires, tiers payeurs, concurrents de différentes natures, partenaires financiers variés, etc.) et de ressources (marchandes, non marchandes, non monétaires ; ventes de biens et services, subventions, bénévolat, etc.) (par ex. Enjolras 2004).

Ces organisations revêtent un certain nombre d'autres spécificités dues aux caractéristiques de leur modèle. En particulier, elles font face à la tension existant entre leur finalité sociale à visée transformatrice et leur viabilité organisationnelle que soutient leur positionnement économique concurrentiel (Malo 2001a; 2001b; Vézina, Malo, et Ben Selma 2017), à la tension entre les dynamiques de conformation aux contraintes du marché et les dynamiques de « maintenance » de leur identité (Lallemand-Stempak 2015), et, de manière assez proche, aux tensions auxquelles la gouvernance et la gestion (en l'occurrence associatives) sont soumises au contact du marché ou de la puissance publique (Eynaud 2015; Laville, Young, et Eynaud 2015; Bernet et al. 2016).

La revue de littérature a été construite autour de deux grandes thématiques liées entre

elles et qui permettent de caractériser les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire : d'une part, la gestion stratégique des attentes de parties prenantes dont dépend leur viabilité économique et opérationnelle et, d'autre part, le risque de banalisation ou d'instrumentalisation auquel elles font face, en particulier du fait de la nécessité pour ces organisations d'adopter un modèle de gestion qui réponde aux attentes de cette diversité de parties prenantes.

1.2.1 Le positionnement stratégique complexe des OESS

La pluralité des interdépendances, des relations d'échange que construisent les organisations de l'économie sociale et solidaire afin de répondre à leur finalité sociale positionne ces organisations dans un jeu complexe d'interactions inter-organisationnelles. Elles doivent ainsi faire face aux attentes des multiples parties prenantes avec lesquelles elles sont en relation et développer des stratégies de positionnement dans leur "marché" dont la recherche commence à appréhender les spécificités (Cruz Filho 2016). Ces organisations sont donc caractérisées par la grande diversité de parties prenantes avec lesquelles elles sont en relation, qui prennent part à sa gouvernance et qui, pour certaines, leur fournissent les ressources nécessaires à leur fonctionnement (Donnelly-Cox 2015; Pache et Santos 2013; Chew 2009). Elles intègrent d'ailleurs les intérêts de ces parties prenantes dans leur gestion stratégique, leur aptitude à satisfaire ces intérêts étant constitutive d'un avantage concurrentiel par rapport aux organisations qui n'y arrivent pas (Chew 2009; Cruz Filho 2016, 152-63). Ces multiples parties prenantes constituent le « terrain d'action stratégique » des organisations de l'ESS (Mertens 2010b, 181). Dans la proposition qu'il fait d'une grille pour analyser la concurrence des OESS, Cruz Filho (2016) prend en compte l'ensemble des parties prenantes à l'égard desquelles les organisations de l'ESS se retrouvent en concurrence. La proposition de Cruz Filho, que nous présentons ici, distingue le « marché en amont » constitué par l'offre, c'est-à-dire par l'ensemble des fournisseurs (de ressources humaines, matérielles et financières, mais aussi de normes : la puissance publique dans le cadre de son pouvoir réglementaire, mais aussi les associations professionnelles, les fédérations, etc.), du « marché au centre » composé principalement des concurrents du secteur privé, du secteur public et de l'ESS, mais aussi des entrants potentiels, et du « marché en aval » constitué par la demande et composé de tous ceux qui achètent et/ou bénéficient des biens et services des organisations de l'ESS. Vis-à-vis de ces multiples parties prenantes, les organisations de l'ESS s'inscrivent

dans des relations de concurrence entre elles, mais aussi vis-à-vis des entreprises classiques et des organismes publics qui fournissent des biens et des services similaires.

Cet exposé de la littérature montre l'étendue du bain concurrentiel, pour ainsi dire, dans lequel les grandes organisations de l'ESS sont plongées. Cependant, au moins vis-à-vis des entreprises du secteur privé marchand, les OESS ont un avantage : leur orientation sociale multidimensionnelle (finalité sociale, plus-value sociale, valeurs). Dans les différents marchés sur lesquels elles se trouvent, la mise en avant de ces dimensions est un moyen de se démarquer des concurrents vis-à-vis des parties prenantes dont les OESS ont besoin pour fonctionner. L'attrait des parties prenantes pour les dimensions sociales de ces organisations revêt un aspect stratégique déterminant dans les OESS matures. Nous verrons également que ces dimensions sociales ne sont plus suffisantes : l'aptitude de ces organisations à démontrer à leurs parties prenantes leur capacité de bonne gestion est aussi devenue stratégique.

Sur leur marché en amont, les organisations de l'ESS sont en concurrence principalement pour accéder à des ressources humaines et financières qui sont constitutives d'un avantage concurrentiel. Elles doivent capitaliser sur leur aptitude à susciter l'engagement des bénévoles, des salariés et des financeurs autour des valeurs qui les animent et à rendre compte de manière documentée des résultats de leur activité (Frumkin et Andre-Clark 2000). C'est dans ce cadre que les organisations de l'ESS convoquent leur finalité sociale.

L'implication volontaire des *salariés* et des *bénévoles* joue un rôle capital pour le bon fonctionnement des organisations de l'ESS (Gardin 2006b; Davister 2007). Certains salariés de l'ESS acceptent des rémunérations moindres que celles du marché de l'emploi traditionnel et offrent du temps gracieux à leur organisation (Laville et Nyssens 2001, 318; Nyssens 2008). Le bénévolat, de son côté, est l'un des piliers du modèle associatif : valorisé, il représenterait un tiers du budget global du secteur associatif²⁶. Or, recruter et garder les bénévoles, en particulier les dirigeants, est devenu problématique (Blein 2014). Les modes d'engagement évoluent vers un engagement plus informel et ponctuel, le « turnover » des bénévoles occasionnels est important et les réguliers peinent à être remplacés (HCVA 2016). Parallèlement, l'environnement instable et concurrentiel dans lequel évoluent les associations,

²⁶ Voir le RAMEAU, Modèle d'investisseur sociétal, juin 2015.

la complexification des tâches qui en résulte et la diffusion de la culture du résultat tendent à épuiser les bonnes volontés (Cousineau et Damart 2017; Busson-Villa et Gallopel-Morvan 2012; Ughetto et Combes 2010; Chanut-Guieu 2009). Dans un tel contexte, les organisations de l'ESS se livrent une concurrence farouche pour attirer et conserver leurs bénévoles (Halba 2006, 86).

La motivation personnelle des individus, bénévoles ou salariés, repose certes sur les valeurs partagées au sein des organisations de l'ESS et différentes de celles proposées dans le secteur privées (Öz et Toker 2008) mais aussi sur la capacité de ces travailleurs à valoriser les bénéfices non-monétaires de leurs activités (Nyssens 2008). Conscientes de cet avantage concurrentiel, certaines organisations de l'ESS font donc de la pertinence de leur finalité sociale un argument pour recruter bénévoles et salariés, et de sa reformulation régulière (c'est-à-dire de la mise en débat de l'adéquation du projet de la structure au contexte social auquel il répond) un argument pour les remotiver et les fidéliser.

La concurrence entre organisations de l'ESS n'est, évidemment, pas moins forte vis-à-vis des *bailleurs de fonds* publics ou privés qui octroient des financements dédiés à l'ESS, et acceptent, dans le cas des financeurs privés, des rendements inférieurs à ceux du marché, ainsi que des donateurs. Si la justification de ces financements tient à l'utilité sociale des activités financées (Frémeaux 2013), leur attribution dépend principalement de la relation de confiance qu'une organisation est capable de tisser avec ses financeurs et que la seule appartenance revendiquée à l'ESS – et la présomption d'utilité sociale qui y est attachée – ne suffit plus à susciter (Busson-Villa et Gallopel-Morvan 2012; Rijpens 2010). Les organisations de l'ESS doivent désormais « rassurer » leurs partenaires financiers (Busson-Villa et Gallopel-Morvan 2012) en répondant à des impératifs de transparence dans leur gestion, de professionnalisation et d'évaluation de leur performance (Eynaud et Mourey 2015; Rijpens 2010). Dans la course aux financements, les évaluations d'utilité sociale ou d'impact social sont vues comme l'un des moyens de rassurer et de susciter la confiance des financeurs, en les confortant quant à la finalité sociale de leur effort financier et en leur donnant un aperçu crédible de la performance sociale de leur investissement.

Bien qu'elle ne concerne pas directement les organisations matures, notons qu'une nouvelle concurrence s'est développée récemment pour les nouvelles organisations de l'ESS avec la création d'un marché des concours dont l'innovation sociale est souvent la porte d'entrée. Des pratiques consistant à mettre en concurrence des organisations de l'ESS très

différentes ont émergé. Les lauréats obtiennent des financements ou un accompagnement personnalisé dédiés à leur développement ainsi qu'une large visibilité. Les candidats sont sélectionnés parce qu'ils revendiquent une innovation sociale, et sont parfois même départagés selon leur capacité à mobiliser leur réseau autour de leur projet, ce qui dépend en grande partie de leur capacité à communiquer sur la dimension innovante, astucieuse et socialement utile de leur projet.

Sur leur marché en aval, les organisations de l'ESS sont mises en concurrence non seulement par leurs *clients* (individus, organisations privées, collectivités locales ou État, qui achètent les biens et services offerts par les organisations de l'ESS à un prix au minimum équivalent à leur coût de production), mais aussi par les *destinataires* de leurs biens et services qui ne sont pas clients à proprement parler (c'est-à-dire les membres-usagers, dans le cas des coopératives et des mutuelles, et les bénéficiaires qui, par contraste avec les membres-usagers, ne sont pas impliqués dans l'organisation), ainsi que par les *tiers-payeurs* qui paient tout ou partie des biens ou services produits par l'organisation de l'ESS pour le compte de bénéficiaires (Cruz Filho 2016).

Aux yeux de leurs *clients* et parfois des *membres-usagers*, la valeur offerte par les organisations de l'ESS est similaire à celle d'une entreprise privée lucrative ou d'un organisme public. Or, les organisations de l'ESS produisent une « valeur ajoutée unique » (Cruz Filho 2016, 195) qui, lorsqu'elle est visible, peut constituer un avantage concurrentiel : la solidarité permise par l'acte d'achat, le versement d'un revenu juste aux producteurs, l'approche éducative d'une colonie de vacances, la création de liens derrière un service social de livraison de repas (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013, 67), etc. Il s'agit alors pour ces organisations de donner de la valeur à ce qui n'a pas de prix sur le marché²⁷ et de véhiculer auprès de leurs clients une image plus conforme à leur identité organisationnelle. La valeur créée mise en avant est plus proche de la qualité de service et non dissociable du savoir-faire organisationnel : on met en avant la singularité de son approche du public cible et l'adéquation entre cette approche, les besoins des bénéficiaires et les attentes des tiers-

²⁷ (Jany-Catrice, Déchy, et Gardin 2012; mentionné par Eynaud et Mourey 2015) (2012, 1; cités par Nouaillat et al. 2016, 72)

payeurs.²⁸ Lorsque les résultats attendus font déjà l'objet d'indicateurs normés et permettant justement la comparaison quantitative des résultats des structures d'un même champ institutionnel (comme c'est le cas pour les institutions sanitaires et sociales), les organisations mettent en avant ce qu'on pourrait appeler le « style » propre à l'organisation et qui rend possible la création de cette valeur, c'est-à-dire une « manière singulière de créer, d'agir et d'interagir » relevant de l'économie sociale et solidaire (Dubois 2009, 38) mais qui peut distinguer les organisations les unes des autres. C'est alors l'occasion de cerner le public auprès duquel les actions de la structure sont les plus pertinentes, et ainsi de formuler une différenciation par le public visé. Cela permet aussi de faciliter le dialogue avec les structures agissant sur des problématiques similaires dans un même territoire et de passer d'une logique de concurrence à une perspective de collaboration interinstitutionnelle sur la base des domaines de spécialité des structures²⁹.

En effet, si les organisations de l'ESS, *sur leur marché au centre*, invoquent leur utilité sociale face à la concurrence (des entreprises privées lucratives, des organismes publics et des autres organisations de l'ESS) pour, en aval, accéder aux clients et aux bénéficiaires et, en amont, pour acquérir les ressources dont elles ont besoin, il existe aussi des logiques de collaboration que l'utilité sociale peut venir renforcer lorsque des organisations décident d'agir en partenaires autour d'un même projet d'utilité sociale (Cruz Filho 2016).

Les travaux en sciences de gestion insistent sur l'importance de cette « valeur ajoutée unique » (Cruz Filho 2016, 195) dans la lutte concurrentielle que mènent les organisations de l'ESS pour retenir les parties prenantes dont elles ont besoin. Cependant, rares sont les travaux en management stratégique qui s'attardent à préciser la « chaîne de valeur unique » aboutissant à la création de la valeur non financière et sociale que produisent (ou détruisent) les organisations, valeur qui "attire" certaines parties prenantes et les lie à l'organisation.

²⁸ Voir, par exemple : Évaluation d'utilité sociale de trois dispositifs d'accompagnement lié au logement. Rapport d'évaluation. Association des Cités du Secours Catholique, septembre 2016.

²⁹ Comme le montre, par exemple, le mémoire de Vincent, Mathilde. « La place d'une Maison des Familles dans son territoire, concurrence ou complémentarité ? Analyse de l'utilité sociale de la MDF de Grenoble ». Mémoire, Institut Catholique de Paris, 2016.

1.2.2 Le risque de normalisation des OESS

La littérature en gestion portant sur les organisations de l'ESS a identifié le risque de « banalisation » pesant sur ces organisations (ou de « rationalisation », de « dérive de la mission », de « marchandisation », ou encore de « dégénérescence », – les appellations sont diverses), c'est-à-dire le risque de glissement de leur modèle spécifique d'organisation « ESS » vers le modèle dominant que constitue l'entreprise capitaliste (Lallemand-Stempak 2015). L'importance que revêt en matière stratégique la formulation d'une valeur ajoutée unique, comme nous venons de le voir, est le signe de ce glissement : la finalité sociale, qui en principe surdétermine les objectifs économiques, se transforme en un moyen permettant d'atteindre ces objectifs. Il existe un risque parallèle de confusion avec l'État (Malo 2001b) lorsque par exemple une organisation de l'ESS, en restant certes juridiquement indépendante, se retrouve réduite à sa fonction d'opérateur, de prestataire de services. À noter que la créativité des OESS apparaît pour certains comme l'une des manières de dépasser la banalisation (Draperi 2017).

Dans cette sous-section, nous décrirons ce phénomène de normalisation qui touche les grandes OESS d'abord à travers les risques qu'il fait courir à l'identité démocratique et à la relation d'appartenance qui caractérisent ces organisations, ensuite en rentrant dans le détail des deux principaux processus de normalisation que sont la banalisation et l'instrumentalisation et, enfin, en explorant les mécanismes de résistance à la normalisation que l'on trouve au sein des OESS.

1.2.2.1 Les risques pour l'identité et la relation d'appartenance

Le terme de banalisation fut initialement utilisé par Jacques Moreau (1982; 1994) pour évoquer l'affaiblissement des spécificités des entreprises de l'économie sociale au cours de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle alors que l'économie sociale historique s'est fortement intégrée à l'économie générale (Draperi 2003). Ainsi, et en particulier pour les coopératives bancaires et agricoles à cette époque, sous la pression conjuguée de la concurrence, des réglementations qui les obligent à renforcer leurs capitaux propres, des réformes des financements publics, les organisations de l'économie sociale alignent leurs produits sur ceux du marché, adoptent des politiques de croissance du chiffre d'affaires et de développement de l'activité en dehors du seul service aux membres et sociétaires, la participation des élus et des

associés s'affaiblit, leur formation se dégrade, des filiales capitalistes sont créées, les écarts de salaires augmentent, etc. (*ibid.*) Des études réalisées dans les années 1990 et 2000 montrent les conséquences de ce phénomène sur l'identité de ces organisations et sur leur fonctionnement. En particulier, les quelques règles concrètes dont le respect permettait de rendre effective la solidarité entre membres de ces organisations (égalité de traitement entre sociétaires, libre adhésion et non-sélection à l'entrée, non-exclusion pour motif de rentabilité ou de productivité insuffisantes) ont peu à peu été amoindries (Bidet 2003). L'équité remplace l'égalité, la solidarité devient sélective. L'égalité de traitement n'empêche plus les traitements différenciés (cotisations variables selon l'âge, le sexe, les régions, dans les mutuelles de santé ; puis limites d'âge à l'adhésion, puis questionnaire médical pour évaluer le risque de l'assuré ; remise en cause, dans les coopératives, du prix unique quelles que soit les performances et, dans les mutuelles, du tarif unique quel que soit le risque, etc. (Bidet 2003; citant Champagne 1998; Dumont 1995; Bode 2000)). Parallèlement, la fidélité de l'adhérent se délite, celui-ci se mettant à comparer les offres des organisations entre elles.

Le fonctionnement démocratique est perturbé, parfois rendu inopérant par la complexité des structures. Le plus souvent, il est amoindri : ce sont les dirigeants ou les conseils d'administration qui cooptent les adhérents comme nouveaux administrateurs, l'affluence aux assemblées générales est limitée et leur rôle se limite souvent à entériner les cooptations décidées par le conseil d'administration (Champagne 1998). Pour Sophie Swaton, c'est l'identité démocratique des OEES qui est en jeu à travers les phénomènes de banalisation et d'instrumentalisation (2015). Elle décrit les trois manifestations de cette « érosion de l'identité démocratique ». Premièrement, la participation des adhérents s'effrite du fait notamment de la taille des organisations et de celle du territoire sur lequel elles se déploient. La participation démocratique est plus difficile à mettre en œuvre. En outre, les comportements deviennent plus consuméristes : au lieu de défendre les intérêts de tous et la promotion des valeurs de démocratie, solidarité et entraide, la participation tend à se transformer en une recherche de prestations avantageuses. Deuxièmement, le pouvoir des dirigeants salariés augmente. Pour faire face à l'impératif de trouver de nouvelles ressources financières, les organisations recrutent de « véritables professionnels du management », « *formés dans l'idéologie commerciale dominante, qui méconnaissait souvent la spécificité des organisations et des entreprises de l'économie sociale et solidaire* » et « *naturellement enclins à mettre en œuvre les méthodes de fonctionnement des entreprises commerciales plutôt que d'inventer et/ou de valoriser les formes d'organisation propres à l'économie*

sociale et solidaire [et] tout particulièrement la participation » (2015, 294). L'accroissement du pouvoir des dirigeants salariés entraîne la diminution de l'implication et de la motivation des administrateurs. La recherche de performance financière implique également la professionnalisation des équipes de terrain au détriment du bénévolat. Troisièmement, des tensions naissent entre les modèles de l'économie sociale et solidaire et la gestion, en particulier dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Les gestionnaires ont tendance à oublier que les motivations des salariés ne sont pas essentiellement guidées par une recherche de rentabilité et, d'ailleurs comme le suggère Swaton, « *c'est parce que la logique d'efficacité n'est pas prioritairement visée par de nombreux employés, qu'ils participent activement à l'efficacité de leur organisation* » (2015, 296). Le tournant gestionnaire met à mal cette dynamique propre aux OEES.

Ce phénomène de banalisation aboutit également à un renversement relationnel qui, puisqu'il concerne la *relation des personnes à l'organisation* qu'elles constituent, nous interpelle. Alors que le sociétariat des coopératives est ouvert à des financiers non coopérateurs (afin de développer les capitaux propres des organisations), Vienney observe « *une sorte de retournement des rapports entre les personnes et l'entreprise, qui résume à lui seul les problèmes que rencontrent les organisations de l'économie sociale pour conserver leur particularité* » (1994; cité par Bidet 2003, 169). Il ajoute :

À l'origine, l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire est préalable à la formation d'une entreprise. [...] Mais, en fonctionnant, l'entreprise requalifie les personnes associées par les fonctions qui les relient à son activité propre, sélectionnant et solidarissant celles dont les caractères sont compatibles avec les conditions de son propre développement. (*ibid.*)

En fait, les stratégies présentées dans la précédente sous-section qui traitent séparément les attentes de chaque catégorie de partie prenante des OEES prennent pour acquis ce renversement relationnel.

1.2.2.2 Les processus de normalisation : banalisation et instrumentalisation

On associe généralement deux processus au phénomène de normalisation des organisations de l'ESS : leur banalisation par le marché et leur instrumentalisation par l'État.

La banalisation « par le marché » des organisations de l'économie sociale s'est opérée à travers deux dynamiques : leur mise en concurrence sur le marché et la nécessité d'hybrider leurs ressources. Lorsque certains domaines qui leur semblaient jusqu'alors réservés (tels que la santé, l'assurance, la culture, le service à la personne) se sont progressivement ouverts à des acteurs privés lucratifs, les organisations de l'économie sociale se sont retrouvées en situation de concurrence. C'est le cas par exemple du marché de l'assurance maladie complémentaire lorsqu'il s'est ouvert aux assureurs privés et institutions de prévoyance (Bode 2000). Les services d'aide à domicile sont également devenus un « marché » qu'ont investi les sociétés commerciales. Les organisations de l'économie sociale ont également dû faire face à une évolution de leur structure de financement, à travers en particulier la baisse des financements publics qui leur étaient dédiés (prêts bonifiés pour les mutuelles et coopératives, subventions pour les associations, etc.) mais également, en ce qui concerne les banques coopératives notamment, l'application des mêmes réglementations financières que pour le secteur privé marchand. Elles ont dû se tourner vers de nouveaux financements et parfois attirer les investisseurs avec des conditions plus avantageuses que la rémunération attribuée à leur sociétariat traditionnel (dans le cas des coopératives). L'augmentation du coût de l'argent a eu pour conséquence la contrainte pour ces structures à accentuer la rentabilité de leur modèle économique. Cette « immersion [dans] des marchés concurrentiels » (y compris donc les marchés de capitaux) a eu pour conséquence le « recours à des logiques capitalistes ou marchandes » (Bidet 2003, 166) comme par exemple des modes de gestion venus du secteur marchand. Cette obligation de rentabilité a entraîné « *une obsolescence des relations d'aide, au profit de l'efficacité productive évaluée par chaque partenaire en référence à celle des autres entreprises* » (Vienney 1994; cité par Bidet 2003, 165).

Le déploiement de la gestion d'entreprise dans les organisations de l'économie sociale et solidaire a coïncidé dans le temps avec une instrumentalisation des associations par la puissance publique. Une transformation majeure de la relation des associations aux pouvoirs publics s'opère au profit d'une relation de nature contractuelle : « *Les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitaient l'implication de la puissance publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens* » (Rousseau 2001, 19). Ce renversement conduit les associations à être prestataires des pouvoirs publics. Le mécanisme d'instrumentalisation des associations éducatives a été décrit par François Rousseau en ce qui concerne certaines organisations du champ de l'éducation populaire (2001; 2004). Il montre comment, à partir du moment où apparaît la volonté politique de

limiter les dépenses publiques, ces associations ont perdu leur rôle de « leader social », c'est-à-dire de porte-parole d'habitants, rôle qui leur donnait la « légitimité [...] leur permettant de réclamer auprès des collectivités des moyens [de répondre aux besoins qu'elles identifient] sans contrepartie de résultats évaluables » (Rousseau 2001, 19). En outre, il montre qu'au sein des collectivités locales se sont structurés des services de la jeunesse, de la culture ou du développement social urbain entraînant un transfert d'ingénierie des acteurs associatifs vers les collectivités publiques qui ont commencé à opérer elles-mêmes ces services, souvent en externalisant la partie de l'intervention nécessitant le plus de personnels (à savoir sa production). Se produit alors un découplage entre la conception de l'intervention et sa production, puisque les pouvoirs publics commandent un service que les associations produisent. Ce découplage « accentue le risque d'instrumentalisation » (Rousseau 2001, 20). Il aboutit à la marchandisation des actions d'utilité sociale, avec l'arrivée d'organisations privées à but lucratif sur le marché de l'éducation qui répondent aux commandes des collectivités publiques, et par conséquent à une concurrence exacerbée entre ces nouveaux entrants et les associations éducatives, et également entre les associations éducatives elles-mêmes. La mise en concurrence par le biais d'appel d'offres fait peser sur les associations l'obligation de répondre aux commandes des pouvoirs publics et, dans le cadre de délégation de services publics, de respecter une réglementation spécifique, alors qu'elles avaient l'habitude de créer des dispositifs *ad hoc* et adaptés à leurs publics. Leurs marges de manœuvre sont limitées, leurs capacités d'inventivité bridées. Rousseau rapproche ces évolutions de la crise de sens gagnant le secteur associatif éducatif, qu'il relie à la perte de créativité associée à l'instrumentalisation de son action :

Les motifs de satisfaction risquent d'être dévalorisés : de méritoire parce que difficile, l'action devient ingrate. Elle est prescrite ; mais le don de soi ne se décrète pas, et dans un cadre trop contraint elle perd son caractère inventif. (Rousseau 2001, 19)

1.2.2.3 Les mécanismes de résistance à la normalisation

Quelques études portent sur les manières très concrètes dont les relations entre une association et le dispositif public qui la finance – relations plus ou moins marquées par l'instrumentalisation – influencent la nature même de l'intervention et ses conséquences. Par exemple, Carine Chemin-Bouzir (2013) montre l'influence des dispositifs de financement sur la conduite des intervenants d'associations d'aide à domicile auprès de familles dans le cadre

de l'aide sociale à l'enfance. Elle établit un lien entre la forme du dispositif (et, en fait, le degré de contrôle du donneur d'ordre public, contrôle éventuellement mis en œuvre par ses propres travailleurs sociaux) sur le type de relation de solidarité (inégalitaire, entre pairs ou multilatérale (Gardin 2006c; 2006a)) induite auprès de la famille destinataire de l'intervention. Dans une première situation, dans le cadre d'un dispositif A, le Conseil général décide de la nature de l'intervention et de sa durée, l'intervention est imposée à la famille sous la menace du placement des enfants. La solidarité induite est inégalitaire, sur le modèle de l'action caritative. Dans la deuxième situation, la famille sollicite le dispositif B, bénéficie d'un nombre d'heures d'intervention, et peut mettre fin à l'intervention quand elle le souhaite. La solidarité induite est « réciprocaire » (entre pairs) : la famille est aidée pour répondre à son propre besoin, le risque est l'enfermement. Dans la troisième situation, l'association croise les deux dispositifs de financement. La famille déclenche le dispositif A+B. Le double financement permet que les travailleurs sociaux du Conseil général co-construisent l'intervention avec la famille. L'association anime cette co-construction et veille à ce que chaque partie y participe effectivement : « *Comme l'association ne dépend pas totalement du Conseil général pour financer son fonctionnement, elle peut s'opposer à certaines des orientations des travailleurs sociaux, quand elles sont en opposition trop brutale avec les souhaits des membres de la famille aidée, et négocier des solutions qui prennent en compte les priorités des uns et des autres* » (2013, 218). La solidarité induite est multilatérale : les réponses sont élaborées ensemble et les différentes parties prenantes ont toutes voix au chapitre.

Cette recherche particulière montre que l'instrumentalisation des OESS n'est pas neutre sur le résultat de leur action. La dernière situation qu'elle évoque montre également que les OESS ont quelques marges de manœuvre pour résister à la normalisation, à travers notamment leur capacité de créativité (Draperi 2017). D'autres travaux s'intéressent à la manière dont les organisations développent leur propre manière de résister au phénomène. Nathalie Lallemand-Stempak (2015) montre les deux dynamiques en tension au sein d'une mutuelle d'assurance – d'un côté, la « dynamique de conformation » au modèle dominant que constitue l'entreprise capitaliste et, de l'autre, la « dynamique de maintenance » du modèle des entreprises sociales –, et que la planification stratégique peut être l'occasion de créer des compromis entre ces tensions, voire de les concilier, de les arbitrer ou encore de les intégrer. D'autres travaux révèlent la capacité d'associations de « doter de sens leurs outils de gestion » (Maisonnette, Petrella, et Richez-Battesti 2019; voir aussi Rousseau 2004; 2007), en

« *s'appuy[ant] sur le collectif* » et en passant les outils de gestion « *au crible de leurs valeurs et de leur histoire en confrontation avec leur contexte* » (Maisonnette, Petrella, et Richez-Battesti 2019, 22). Les outils de gestion sont les résultats d'un débat collectif portant sur la réponse à apporter aux problèmes de gestion, « *le sens émerge de l'identification d'un problème et de la construction collective d'une réponse* » (*ibid.*). Ils résultent d'un dépassement collectif, par le dialogue, des tensions identifiées entre le projet social et les impératifs économiques. Les chercheurs remarquent également qu'ainsi les outils « *imprègn[ent] la philosophie gestionnaire du mythe des organisations de l'économie sociale et solidaire* » (*ibid.*).

D'autres travaux élaborent des propositions normatives quant à des modalités de gestion stratégique permettant de gérer les tensions propres au modèle des organisations de l'ESS et en particulier celle qui réside entre l'identité des OESS et leur gestion. Demoustier et Malo montrent que le modèle d'optimisation de la cohérence stratégique³⁰ peut être adapté aux OESS afin d'« éviter une banalisation destructrice de [leur] identité » (2012, 21). Ce modèle s'inspire de concepts fondamentaux de la stratégie et repose sur quatre pôles : parties prenantes, orientations stratégiques, capacité stratégique et contexte stratégique. Chacun de ces quatre pôles est revisité en fonction des spécificités identitaires de l'ESS. Le rôle des stratèges est de veiller à la cohérence du modèle : « *Plus la cohérence à l'intérieur des quatre principaux pôles et entre ces quatre pôles sera forte, plus les orientations stratégiques auront un potentiel de réalisation élevé* » (Malo, Audebrand, et Camus 2008, 86; mentionnant Côté et al. 2008). Notons que ces quatre pôles formeront la base de notre grille d'analyse de la stratégie de l'organisation que nous avons étudiée.

³⁰ Ce modèle a déjà été adapté à différents types d'organisations comme par exemple celles du commerce équitable (Malo, Audebrand, et Camus 2008).

Conclusion de chapitre : Les grandes OESS face au développement de la logique instrumentale

L'ESS n'a pas échappé à la « marchandisation » des pratiques et des esprits, sous l'effet, pour ce qui est des associations existantes, de la disparition progressive du système des subventions (système qui leur laissait la liberté de concevoir les projets) au profit de la commande publique et de la mise en concurrence qui en résultait. La raréfaction des financements publics a aussi obligé les associations à augmenter la part d'autofinancement via la vente de prestations sur le marché ou à se tourner vers des bailleurs de fonds privés. Dans tous les cas, ces évolutions les ont obligées à se professionnaliser en adoptant des pratiques issues de la gestion, pour gérer au mieux leurs ressources certes, mais aussi pour renforcer leur légitimité face à des partenaires plus éloignés, moins attachés à la réussite du projet social et devenus davantage des gestionnaires. Du côté des nouvelles entreprises de l'ESS, les créateurs plébiscitent l'entrepreneuriat social fondé sur des modèles anglo-saxons d'entreprise sociale. L'innovation que ces modèles revendiquent consiste justement à mettre les logiques marchandes et gestionnaires au service de finalités sociales dans un souci d'efficacité ou de maximisation de l'impact social.

Les deux phénomènes décrits dans la deuxième section (l'instrumentalisation des organisations par l'État et le tournant gestionnaire dans les organisations de l'ESS) participent de l'installation d'une logique instrumentale prédominante pour concevoir les enjeux de gestion du social (en général) et des organisations de l'ESS (en particulier). Concernant les enjeux du social, le social est réduit à sa dimension curative, c'est-à-dire aux réponses apportées à des besoins non satisfaits. Le « découplage » entre la conception du service social et sa production (Rousseau 2001) s'accompagne d'une décorrélation entre les enjeux de protection et les enjeux d'émancipation (ou de participation) et de solidarité que porte ensemble l'innovation sociale, et est ainsi susceptible de conduire à des phénomènes de domination (Laville et al. 2016) par lesquels par exemple des professionnels du social décident de ce qui est bon pour les bénéficiaires du service social et les sanctionnent éventuellement lorsque leurs indications ne sont pas suivies d'effet (Chemin-Bouzir 2013). Dans la stratégie de ces organisations, les "finalités sociales" sont devenues pour elles le moyen parmi d'autres d'asseoir leur légitimité et de se procurer les ressources essentielles à leur pérennité. S'opère alors un renversement : les initiatives sociales portées par des citoyens qui sollicitaient l'implication d'autres citoyens et de la puissance publique se transforment en initiatives publiques (lorsque la puissance publique devient donneur d'ordre) ou privées

(lorsque la direction d'une structure adopte une approche stratégique), initiatives publiques ou privées qui sollicitent l'implication des citoyens. C'est alors une logique instrumentale qui prend le dessus, logique dans laquelle l'autre est considéré comme une ressource et la relation est guidée quasi exclusivement par l'intérêt individuel. Or l'une des caractéristiques des initiatives organisées dans l'ESS est justement qu'elles articulent différentes logiques relationnelles : il se joue dans la relation économique une expérience qui ne relève pas seulement du domaine de l'utilité ou de l'intérêt et prend la figure du don, à côté de l'intérêt égoïste (J. Godbout et Caillé 1992; Caillé 2000), du don dans l'entreprise (Gomez et al. 2015), de l'agir constitutif à côté de l'agir instrumental (Perret 2003), des relations d'alliance à côté du contrat dans l'économie chez Lasida (2011a; Lasida et Gille 2020) et, plus particulièrement concernant l'ESS, de la réciprocité (Servet 2007; de Nanteuil et Laville 2013) ou encore de la logique institutionnelle liée à la référence collective à un bien commun et aux appartenances ressenties dans les associations (Laville 2012). Dans la réalité, nous venons de le voir, la normalisation s'opère essentiellement à travers l'appauvrissement des logiques relationnelles au profit de leur dimension instrumentale. Sur le plan pratique, l'instrumentalisation semble provenir de la séparation et de l'éloignement des fonctions, en particulier la séparation du rôle de concepteur de celui de producteur notamment, ce qu'on pourrait qualifier de désencastrement fonctionnel. Notons également que ce phénomène – lorsque l'instrumentalisation concerne le social (les dimensions sociales d'une organisation : sa finalité, ses valeurs...) mis au service de l'économique (la performance économique) –, ce phénomène, donc, paraît dépasser le domaine des seules relations interpersonnelles (et interinstitutionnelles) et relever de la domination toujours plus étendue d'une manière d'appréhender le monde « *comme un ensemble de moyens accessibles au déploiement de nos fins [...] indépendamment de toute prise en compte d'une réalité complexe, « naturelle » et « sociale », conditionnant toujours déjà l'expérience humaine* » (Sobel 2005a, 182 évoquant Gérard Mendel)³¹.

Si elle semble s'estomper chez les praticiens, l'idée qu'il existe des modèles de gestion alternatifs au modèle entrepreneurial traditionnel guide un certain nombre de travaux

³¹ Ce que les auteurs nomment l'économique au sens formel (K. Polanyi 1944), la raison économique (Latouche 2001; Perret 2011), ou encore la « raison-ratio » ou « rationalité instrumentale réduite » (Sobel 2005b citant Gérard Mendel), etc.

de recherche en gestion et en stratégie (par ex. Demoustier et Malo 2012). Les travaux en management stratégique explorent les caractéristiques propres des organisations de l'ESS. Ils montrent l'importance cruciale de ces relations pour la pérennité de ces organisations. Toutefois, se plaçant dans la lignée des travaux classiques en management stratégique, ils envisagent ces relations dans une perspective essentiellement utilitaire : elles sont importantes parce que les personnes ou institutions avec lesquelles elles s'établissent pourvoient les organisations de ressources essentielles (humaines, financières, de légitimité). Ces travaux mettent cependant au jour le hiatus qui existe entre, d'un côté, les modalités de gestion auxquelles ces organisations sont de plus en plus soumises par obligation de se conformer aux règles qui gouvernent leur terrain d'action stratégique et, d'un autre côté, la spécificité de leur modèle socio-économique qui repose bien souvent sur l'adhésion des parties prenantes (en particulier les salariés et les bénévoles) à un projet social, à des valeurs associées et à une éthique du travail bien fait. Si certains de ces travaux s'aventurent à décrire les caractéristiques d'une relation réussie entre une organisation de l'ESS et ses parties prenantes (qui résulterait d'une position stratégique leur permettant d'être « *aussi différenciées que légitimement possible* » (Cruz Filho 2016, 10; citant Deephouse 1999)), on échoue à comprendre l'enjeu relationnel de la gestion des organisations de l'ESS, c'est-à-dire la gestion de ce qui se joue "vraiment" dans ces relations et qui est peut-être lié à la faculté de ces relations de transporter l'innovation sociale d'une personne à une autre, comme nous invite à le penser le chapitre suivant. Cette difficulté rend nécessaire une approche stratégique plus fine de ce qui se joue dans ces relations, au-delà de leur dimension utilitaire, pour répondre à la question suivante : *comment gérer stratégiquement la dimension non instrumentale des organisations de l'ESS ?*

Ce premier chapitre consacré aux organisations de l'économie sociale et solidaire dans la perspective des sciences sociales et économiques puis dans la perspective du management stratégique nous permet de préciser la définition des *grandes* organisations de l'ESS sur lesquelles se concentre notre recherche. Il s'agit d'abord d'organisations de l'ESS. Nous caractérisons celles-ci, en tant que telles, par leur action palliative (par rapport au marché et à l'action publique), leur visée politique (la démocratie économique) et leur nature relationnelle complexe (la non-réduction des relations économiques et des rapports sociaux qui les constituent à leur seule dimension instrumentale). Parmi elles, les grandes organisations de l'ESS sont celles qui, du fait de leur développement, ont vu leur modèle se complexifier au cours du temps. La croissance du nombre de leurs usagers a entraîné une augmentation du

nombre de leurs travailleurs, essentiellement salariés, et un accroissement de leurs installations physiques, de leurs outils de gestion, et par conséquent une augmentation de leur besoin de financement, une hybridation de leurs ressources et un développement du nombre et de la diversité de leurs parties prenantes. Cette situation associée au recul du soutien financier de l'État, à l'évolution de la nature des relations avec la puissance publique et à la professionnalisation de leur gestion sur la base des modèles venus de l'entreprise capitaliste, met leur identité en risque, cette normalisation s'opérant essentiellement à travers l'appauvrissement des logiques relationnelles, à travers la réduction des relations à leur seule dimension instrumentale et utilitaire. En théorie, la normalisation met également leur existence en jeu puisqu'elle prive les grandes OESS de leur principal avantage concurrentiel par rapport aux entreprises traditionnelles : leur capacité de susciter l'adhésion personnelle de leurs parties prenantes.

CHAPITRE 2 LES CAPACITÉS DE TRANSFORMATION SOCIALE DES ORGANISATIONS

Dans ce chapitre, nous interrogeons les liens que les sciences sociales identifient entre les processus de transformation sociale et le concept d'organisation, afin de comprendre les enjeux du processus de transformation sociale auquel les organisations de l'ESS participent, de déterminer des critères permettant d'identifier et d'analyser ce processus. La première section est consacrée au concept d'innovation sociale et, plus spécifiquement, aux approches théoriques qui ont en commun de penser l'innovation sociale en lien avec la transformation sociale. Ces travaux s'appuient sur la notion d'innovation sociale qui, dans les années 1970, émerge dans le champ de la sociologie pour décrire et analyser les expérimentations autogérées mises en place à cette époque (Zimmer 2012). Dans les années 1990 et 2000, ces approches mobilisent la notion d'innovation sociale pour analyser les processus par lesquelles des pratiques locales font système et aboutissent à faire évoluer le modèle économique et social d'une société³². Nous partons de la définition de l'innovation sociale comme d'un « *processus multiforme et multidimensionnel de production et de rénovation de l'existant où il importe d'analyser les expérimentations qui prennent place dans des organisations innovantes, mais où il importe tout autant de comprendre le processus institutionnel de reconnaissance et d'adoption, voire de diffusion et d'adaptation de l'innovation, qui provoque la transformation sociale ou qui la donne à voir* » (Harrisson et Klein 2007, 12-13). Nous nous intéressons donc d'abord *aux innovation sociales*, c'est-à-dire aux pratiques sociales locales qui « *vis[ent] le mieux-être des individus et/ou des collectivités* » (Cloutier 2003, XIII) et procèdent souvent de l'impossibilité pour certains individus d'atteindre des buts sociaux légitimes avec les moyens dont ils disposent (Merton 1968; mentionné par Klein et Harrisson 2011), et ensuite à *l'innovation sociale* comme processus, c'est-à-dire à la manière dont ces pratiques sociales micro se diffusent, viennent se confronter à leur environnement

³² Plus tardivement, nous le verrons, la notion d'innovation sociale a été reprise pour décrire des processus d'innovation trouvant leur origine, non pas dans des pratiques sociales locales et autonomes, mais dans le secteur économique privé (prise en compte et régulation des externalités d'une entreprise, prise en charge par le marché d'un problème social), ou dans le secteur public (dans le cas de la rénovation des politiques publiques). Cependant, ces approches développent des conceptions du changement social éloignées de la conception développée par l'économie sociales et solidaire. Elles ne sont pas directement pertinentes pour notre analyse.

institutionnel, perturbent puis transforment les systèmes sociaux et économiques macro. Ces pratiques doivent – et c’est là un aspect crucial de notre réflexion – « *trouv[er] preneur au niveau des institutions, des organisations et des communautés* » (C. Bouchard 1999, 2) quitte à subir des évolutions au cours de leur appropriation par les acteurs, la réplication de pratiques sociales sans adaptation à leur contexte n’étant pas suffisante pour en permettre la diffusion (Durance 2011). À la fin de cette section, nous aboutissons à une définition qui intègre ces différents éléments d’ordre matériel (les pratiques), processuel (la dynamique de transformation) et relationnel (l’appropriation).

La seconde section de ce chapitre est consacrée aux travaux dont l’objet d’étude est l’*organisation* et les liens que celle-ci entretient avec la transformation sociale, dans le but d’explorer leur capacité de transformation sociale. Il s’agit d’exposer l’approche sociologique de la théorie institutionnelle, revisitée par les néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan 1977) et devenue, avec l’ouvrage collectif de Powell et DiMaggio (1991), un courant majeur du management des organisations puis, à partir des années 1990, du management stratégique (Greenwood et al. 2008; mentionnés par Ben Slimane 2019). Depuis les années 1970, des travaux néo-institutionnalistes s’intéressent aux liens entretenus entre l’organisation et son environnement institutionnel pour caractériser l’influence de ce dernier sur la forme de l’organisation. Dans un second mouvement, certains travaux ont cherché à déterminer les manières dont les acteurs organisationnels façonnent intentionnellement leur environnement institutionnel dans une optique stratégique, « *pour aligner les structures mêmes qui régulent la concurrence sur les intérêts et les valeurs de certains acteurs* » (Ben Slimane et Leca 2010, 66). La théorie néo-institutionnelle est alors devenue « *une théorie prédominante dans le champ des théories des organisations et du management stratégique* » (Ben Slimane 2019, 131; mentionnant Greenwood et al. 2008). La théorie néo-institutionnelle a été sollicitée notamment dans l’analyse stratégique des organisations du tiers-secteur pour, comme nous l’avons vu, formuler leurs caractéristiques stratégiques autour notamment de la pluralité des parties prenantes, de la complexité de leur environnement institutionnel (composé de différents « champs organisationnels » au sens de DiMaggio et Powell (1983)³³, marchands et

³³ “By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.” (DiMaggio et Powell 1983, 148)

non marchands notamment) et des attentes institutionnelles éventuellement contradictoires qui en résultent et auxquelles elles doivent répondre. Cependant, ces travaux ne nous semblent pas envisager, à titre principal au moins, le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006) réalisé par ces organisations pour répondre à leur finalité sociale en *institutionnalisant* des pratiques sociales, dans une dynamique d'innovation sociale telle que nous venons de la décrire. En outre, ils tendent à recréer autour des organisations les frontières que les premières théories néo-institutionnelles avaient estompées.

La conclusion de ce chapitre porte sur les enseignements que nous livre chacune de ces deux revues de littérature, et leur croisement, pour la poursuite de notre analyse. Le concept d'innovation sociale se révèle utile pour l'analyse de notre terrain mais, reposant essentiellement sur des relations (interpersonnelles ou interinstitutionnelles), il faut lui adjoindre une théorie de la relation, une théorie qui intègre d'une part la dimension non-instrumentale des relations interindividuelles constitutives des organisations de l'ESS, et d'autre part la possibilité d'expliquer l'appropriation des pratiques sociales (en tant qu'ensemble unifié d'éléments instrumentaux et non-instrumentaux). Cette théorie devrait également permettre de penser la relation d'une organisation à son environnement, car pour favoriser la participation des OESS à l'innovation sociale, il s'agit d'une certaine manière de concevoir ces organisations comme *encastrées* dans leur environnement.

2.1 La transformation sociale à travers le concept d'innovation sociale

La notion d'innovation sociale est apparue dans les sciences sociales au cours des années 1970. Elle a ensuite débordé le champ de la recherche pour investir le champ de l'action publique, celui de l'entrepreneuriat et celui de l'économie sociale et solidaire (Richez-Battesti, Petrella, et Vallade 2012). En investissant ces nouveaux domaines dans les années 2000, l'innovation sociale a perdu en spécificité et s'est rapprochée de la notion d'innovation. « *La réapparition du concept d'innovation sociale dans l'ombre de celle d'innovation signifie-t-elle que les innovations sociales seraient moins nombreuses ? [...] Les innovations sociales auraient-elles disparu ?* » se demande ainsi Zimmer (2012, version sans pagination) qui constate en outre que les travaux portant sur l'innovation sociale font référence aux corpus théoriques de l'innovation mais souvent « *avec une très grande économie de développement* » et sans que ces emprunts partiels soient justifiés :

Ces emprunts théoriques relèvent d'une forme d'éparpillement peu propice à une édification solide du concept d'innovation sociale. Notons enfin que ces recherches d'une définition la plus précise possible du concept d'innovation ne s'accompagnent pas d'une théorie globale d'approche des phénomènes sociaux. (2012, version sans pagination).

Le concept d'innovation sociale revêt désormais, semble-t-il, différents statuts épistémologiques que les travaux de recherche sur l'innovation sociale mobilisent sans explicitation suffisante. Nous veillerons à éviter ce travers et préciserons dans le chapitre suivant (Cadre conceptuel et cadre méthodologique) que nous donnons au concept d'innovation sociale une portée interprétative.

L'innovation sociale vise les processus d'innovation porteurs de changement social à différents niveaux : micro, meso et macro (Klein et Laville 2014). Nous nous appuyons sur les approches de l'innovation sociale qui ont en commun de penser l'innovation sociale en lien avec la transformation sociale. Deux aspects de l'innovation sociale apparaissent distinctement dans ces travaux : d'abord, les *pratiques expérimentales* que la littérature s'est attachée à caractériser, dès les années 1970, et, ensuite, le *processus multiforme et multidimensionnel d'institutionnalisation de ces pratiques*, c'est-à-dire en quelque sorte la question du dialogue entre ces pratiques concrètes micro et le changement ou la transformation sociales qu'elles encouragent. Enfin, l'innovation sociale met en lumière des enjeux autres que le progrès technique, en particulier la question de la manière de faire société (la démocratie, l'égalité, la cohésion sociale, la solidarité, etc.) et celle des finalités du vivre

ensemble, questions débattues au cours d'un travail de délibération et de négociation (Bélangier, Lapointe, et Lévesque 1998) des « paradigmes sociétaux » (Lipietz 1989). La troisième dimension qu'il convient de prendre en considération relève ainsi des différentes conceptions du changement social attachées à la notion d'innovation sociale.

Ces trois pôles guideront notre présentation de la littérature sur l'innovation sociale en faisant chacun l'objet d'une sous-section : l'innovation sociale comme pratiques sociales, l'innovation sociale comme processus d'institutionnalisation, et l'innovation sociale selon les conceptions du changement social.

2.1.1 L'innovation sociale comme pratiques sociales

En France, la notion émerge dans les années 1970 dans le champ de la sociologie pour décrire et analyser les expérimentations autogérées mises en place à cette époque (Zimmer 2012). Issu du secteur éducatif (écoles nouvelles, crèches parentales), ce mouvement s'étend à la sphère productive puis au secteur tertiaire. Les chercheurs étudient, sous le concept d'innovation sociale, une variété de phénomènes sociaux (« mouvement antihiérarchique dans les entreprises, contestation du statut des médecins ou des « technocrates de l'urbanisme », mouvements régionalistes, défense des mères célibataires » (*ibid.*)) qui ont pour caractéristiques communes « d'une part, la défense d'une amélioration de la qualité de vie et, d'autre part, la remise en question des rapports entre savoir et pouvoir » (*idem*, citant (Reynaud 1976)). Pour les observateurs, les innovations sociales relèvent de pratiques « alternatives, immédiates, concrètes, portées par une volonté, par une nécessité de résistance, de survie, de lutte contre un sentiment d'impuissance et d'étouffement » résultant de la rencontre entre l'espérance forte des années suivant 1968 et les pesanteurs administratives de cette époque (Sachs 1980; cité par Zimmer 2012, version non paginée). Elles « expriment l'aspiration à de nouvelles valeurs susceptibles de mieux adapter la vie sociale à des besoins ignorés par les pouvoirs en place », se caractérisent par « des nouvelles pratiques de vie collective, la recherche de nouvelles formes de solidarité, les remèdes aux malfaçons du système économique et enfin la citoyenneté active » et se traduisent donc dans des « expériences de vie communautaire, [des] actions en faveur des exclus, les mouvements de consommateurs, [des] tentatives d'autogestion ou la participation directe des citoyens à la prise de décisions qui intéressent la collectivité » (Zimmer 2012, version non paginée).

Pour les auteurs, dès cette époque, l'innovation sociale suppose l'implication d'une diversité d'acteurs, parmi lesquels les usagers/bénéficiaires de l'innovation, dans son élaboration et sa mise en œuvre. Pour certains, la participation des usagers est la condition essentielle d'existence de l'innovation sociale (Chambon, David, et Devevey 1982; Cloutier 2003). L'innovation sociale confère au public concerné par le projet la maîtrise de sa conception et de son développement. Parfois, ce sont les usagers eux-mêmes, en tant qu'acteurs du milieu, qui sont instigateurs de l'innovation sociale. En contexte de crise ou de nécessité notamment, lorsque les pratiques ne sont plus adaptées au contexte et aux besoins, les ajustements naissent de la créativité et de l'expérience des acteurs en place, sans références aux connaissances acquises par les scientifiques (C. Bouchard 1999; Cloutier 2003). L'utilisateur que l'on implique (ou qui s'implique) dans un projet cesse d'en être le bénéficiaire, mais devient acteur d'un projet qu'il s'approprie. Ainsi serait franchie la frontière entre action sociale et innovation sociale, apportant liberté et autonomie à la personne concernée :

L'action sociale vise la résolution de besoins, l'innovation correspond au désir de les satisfaire par soi-même, sans pour autant se priver des services offerts par l'institution. L'égalité se déplace vers la liberté, la justice assistée vers l'autonomie (Chambon, David, et Devevey 1982, 22; cité par Cloutier 2003, 9).

Double visage de l'innovation sociale, la participation et l'autonomisation lui font radicalement tourner le dos à l'assistance (*ibid.*).

Chambon *et al.* vont jusqu'à affirmer que « *[les travailleurs sociaux] vont devoir apprendre à ne plus se mettre à la place de l'utilisateur et à ne plus l'entretenir dans une relation de dépendance* » (Chambon, David, et Devevey 1982, 22; cité par Cloutier 2003, 10). La question se pose alors de l'implication des publics trop démunis (sur le plan matériel, culturel ou psychologique) pour être en capacité de prendre conscience de leurs besoins ou d'envisager des solutions pour y remédier. Un individu ou un groupe d'individus peut prendre l'initiative de projets dont il n'est pas le bénéficiaire, dans le cadre de ce que Chambon *et al.* appellent une pratique indirecte de l'innovation. Ce qui compte alors pour satisfaire à la condition essentielle d'existence de l'innovation, c'est que l'initiateur, bénévole ou professionnel, partage, dans toute la mesure du possible, la responsabilité de l'action et que le projet ait pour objectif principal de passer le relais aux intéressés le plus vite possible. « *Le rôle de [l'initiateur] consiste à montrer à l'utilisateur comment apprendre à faire tout seul* ».

(*ibid.*). Murray *et al.* (2010; mentionné par Fondation Travail-Université ASBL 2013, 2) insiste sur le fait que l'implication du groupe concerné par un projet doit être organisée pendant l'ensemble du processus d'innovation (c'est-à-dire de la définition du problème à la diffusion élargie de la solution créée).

En 1999, Bouchard *et al.* (1999; mentionnés par Cloutier 2003, 11) mettent en évidence que l'élaboration et la mise en œuvre d'innovations sociales supposent *l'implication d'une diversité d'acteurs et d'organisations*. Comme ils peuvent avoir des points de vue différents, ce processus exige des efforts de conciliation et d'ajustement. Ces différents acteurs peuvent être présents à toutes les étapes du processus d'innovation sociale, c'est-à-dire de la définition du problème ou de la situation à améliorer, lors de la conception de l'innovation, jusqu'à la dissémination plus large de l'innovation sociale, en passant par l'évaluation d'impact de l'innovation (*ibid.*). On comprend aisément que l'implication d'une pluralité d'acteurs dans le processus d'innovation sociale joue un rôle dans la construction de l'innovation sociale. Cependant, certains auteurs vont plus loin et considèrent que l'interdisciplinarité résultant de l'implication d'une diversité d'acteurs est gage de l'efficacité de l'innovation : « *L'absence de pont entre des pratiques ou entre des personnes ayant à connaître d'un même besoin sous un angle différent est parfois suffisante pour expliquer l'inefficacité* » (Chambon, David, et Devevey 1982, 39; cités par Cloutier 2003, 10).

Cette diversité d'acteurs a une conséquence directe sur les ressources des projets d'innovation sociale : l'hybridation des ressources est une caractéristique de l'innovation sociale. « *L'innovation sociale favorise, par son processus, une économie plurielle, en termes d'acteurs et de ressources, marchandes, non marchandes et non monétaires* », « *intégrant les mécanismes non marchands de redistribution et non monétaires de réciprocité* » (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013, 54 et 24).

L'innovation sociale est, comme nous l'avons vu, une réponse à des besoins sociaux, mais certains auteurs insistent sur le fait qu'en créant de nouvelles interactions sociales du fait de l'implication de ses usagers et de nombreux autres acteurs, l'innovation sociale améliore aussi le pouvoir d'agir de la société :

Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. [...] Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are not only good for

society but also enhance society's capacity to act³⁴ (Définition de la Fondation Young citée par Commission Européenne 2011, 33).

L'innovation sociale permet la création de solutions à des besoins sociaux mais elle agit aussi directement sur les interactions sociales. Cette double caractéristique traduit l'ambivalence de l'innovation sociale, que Joseph Stiglitz résume ainsi :

In general, social innovation can be defined as new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human wellbeing.³⁵ (Commission Européenne 2011, 33)

Pour résumer, dans ce corpus de la littérature issu des premiers travaux sur l'innovation sociale, cette dernière correspond à une pratique sociale expérimentale visant le mieux-être des personnes et des communautés. La recherche de solutions concrètes à des problèmes sociaux ainsi que leur mise en œuvre impliquent une collectivité de personnes qui, lorsqu'elles en sont bénéficiaires, seront amenées à être actrices des nouveaux dispositifs créés. Ce corpus met en avant la nature collective de l'innovation sociale et l'importance des interactions sociales qui lui donnent naissance, favorisent sa réussite et son développement, au prix évidemment d'efforts de conciliation et d'ajustements.

2.1.2 L'innovation sociale comme processus d'institutionnalisation

Au début des années 1980, dans une première tentative de définition du concept d'innovation sociale (comme « *une initiative de petits groupes pour satisfaire un besoin particulier en restaurant une certaine forme de communication sociale, en dehors, en marge*

³⁴ « Les innovations sociales sont des innovations qui sont sociales à la fois dans leurs objectifs et dans leurs moyens. Plus spécifiquement, ce sont de nouvelles idées (produits, services, modèles) qui à la fois rencontrent des besoins sociaux (de manière plus efficiente que les alternatives) et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations. En d'autres mots, ce sont des innovations qui non seulement sont bonnes pour la société, mais aussi qui renforcent la capacité d'action de la société. »

³⁵ « Les innovations sociales sont des nouvelles réponses à des demandes sociales pressantes, qui affectent les processus des interactions sociales ; elles visent l'amélioration du bien-être humain. »

ou dans le prolongement des institutions classiques » (Chambon, David, et Devevey 1982, 49; cités par Zimmer 2012), Chambon *et al.* font face à la difficulté de distinguer l'innovation à la fois du mouvement associatif, du mouvement syndical ou du combat politique (« *on pourrait être tenté de dire que l'innovation sociale dont nous parlons n'est rien d'autre que le mouvement associatif, ou pour d'autres le mouvement syndical, ou pour d'autres le combat politique* » (1982, 68)), difficulté qu'ils résolvent en envisageant que, contrairement aux mouvements politiques traditionnels, l'innovation sociale ne vise pas à être institutionnalisée ni généralisée.

Cette question de l'institutionnalisation de l'innovation sociale traverse, semble-t-il, les débats théoriques de cette époque, qu'ils portent sur le bienfondé de l'utilisation du concept d'innovation sociale par rapport au concept d'expérimentation sociale ou sur les relations que doivent entretenir les innovations sociales avec l'État. D'une certaine manière, l'innovation sociale dont on s'accorde à dire qu'elle naît localement, « *dans les espaces laissés libres par l'État* », à la suite de « *la prise de conscience d'un besoin non satisfait par les organismes en place* » (Zimmer 2012, version non paginée), et qui, provenant souvent d'individus critiques par rapport aux normes instituées, se caractérise ainsi par le localisme, l'autonomie et la contestation, peut-elle et doit-elle s'institutionnaliser ? Certains auteurs placent l'innovation sociale du côté de la recherche de modèles normatifs (Rosanvallon 1976), porteurs d'une « *vocation subversive par rapport à notre modèle social* » (Attali 1976, cité par Zimmer 2012, version non paginée) et relèvent que des innovations sociales (les centres de la petite enfance, les dispensaires, les énergies solaires...) liées à un mouvement ascendant avec remise en question de l'État se sont ensuite institutionnalisées sans que cela affecte le mouvement d'innovations sociales (Tixier 1980).

La notion d'innovation sociale réapparaîtra en France au cours des années 2000. La question de la diffusion et de l'institutionnalisation des innovations sociales ne sera alors plus objet de controverse mais sera devenue un sujet d'étude, les travaux académiques québécois sur le sujet ayant légitimé cet aspect de l'innovation sociale. Les articles qui en traiteront feront d'ailleurs souvent référence à des définitions issues de travaux québécois (Voir notamment Richez-Battesti 2008; Richez-Battesti et Vallade 2009; Billaudeau et Thureau 2010).

2.1.2.1 Des pratiques locales au changement de modèle de développement : les travaux québécois sur l'innovation sociale

L'innovation sociale a fait l'objet de nombreux travaux au Québec, en particulier au sein du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de l'Université du Québec à Montréal (CRISES). Si cette notion a été mobilisée en France par les sociologues, elle est apparue au Québec dans le champ de l'économie.

Les premiers travaux sur l'innovation sociale du CRISES concernaient les entreprises : il s'agissait d'observer, au sein des entreprises, les transformations des rapports entre les grands acteurs sociaux. C'est donc à travers les nouvelles formes d'organisation du travail que le CRISES a abordé l'innovation sociale, en mettant en parallèle cette notion avec celle d'innovation technologique. Ses chercheurs se sont intéressés à la manière d'étudier les inventions qui n'ont pas de composante matérielle, qui ne sont pas techniques ou technologiques. La notion d'innovation sociale faisait alors référence aux nouvelles pratiques, aux nouvelles façons de faire, positionnant les acteurs sociaux dans des rapports différents (rapports de production, rapports de consommation...) au sein des entreprises. À cette époque, l'innovation sociale n'était pas encore mise en lien avec l'économie sociale³⁶.

L'approche du CRISES mobilise une pluralité de théories pour conceptualiser l'innovation sociale dans ses dimensions micro, meso et macro, et mettant en relation les innovations concernant les modes d'organisation, les formes institutionnelles et les rapports sociaux, afin notamment d'expliquer comment l'innovation sociale peut contribuer au passage d'un modèle de développement à un autre (Bouchard et Lévesque 2010). Les chercheurs du CRISES se sont intéressés au « modèle québécois » qui a émergé à la suite de la crise des années 1980-1990, du point de vue de l'innovation sociale et de son rapport à la transformation sociale. Ils ont notamment mis en évidence le fait que « *les innovations sociales peuvent être présentes dans toutes les formes d'entreprises (privées, publiques et sociales)* » (Klein et al. 2009, 45). L'innovation sociale « *repose principalement sur de nouvelles modalités de coordination et d'organisation (innovation organisationnelle) ou encore sur de nouvelles règles et nouveaux mécanismes de régulation (innovation*

³⁶ Présentation de l'économie sociale au Québec par Annie Camus, Professeure à l'Université du Québec À Montréal, dans le cadre d'un voyage d'étude à Montréal, mai 2016.

institutionnelle) » (*ibid.*). Les regroupements d'acteurs dans une visée entrepreneuriale (et, alors, préférés aux seuls "regroupements" de capitaux) ou de consommateurs ou d'usagers dans une optique d'accès à des services sont considérés comme des innovations sociales :

En ce sens, l'innovation sociale comprend aussi bien de nouveaux services, voire de nouveaux produits, que de nouveaux acteurs entrepreneurs et de nouveaux usagers, voire de nouvelles clientèles. Cependant, ce qui nous est apparu le plus spécifique de l'innovation sociale est constitué de nouvelles combinaisons, de nouvelles façons de faire, de nouvelles coordinations et de nouvelles régulations. Sous cet angle, la gouvernance distribuée, la co-production de services ou d'activités et la co-construction de politiques publiques de même que le caractère pluriel de l'économie (aussi bien quant au mode de propriété que quant à la capacité d'hybridation des diverses ressources) représentent des dimensions relativement spécifiques de l'innovation sociale. (Klein et al. 2009, 45)

Le CRISES a également mis en évidence le fait que certaines périodes – en particulier des périodes de crises – étaient plus « fertiles en termes d'innovation sociale » (Klein et al. 2009, 45) et fait le lien avec les analyses évolutionnistes et institutionnalistes de l'innovation selon lesquelles, en période de sortie de crise, les innovations sociales prennent la forme de « grappes d'innovations » :

Ainsi, les innovations ne s'orientent pas dans toutes les directions, mais selon un paradigme sociotechnique en émergence, soit à partir d'une nouvelle vision des problèmes et des solutions possibles (Lipietz, 1989). En effet, pour s'imposer largement, le nouveau paradigme doit s'appuyer non seulement sur de nouvelles représentations (la capacité d'imaginer combinée à la capacité d'oublier), mais aussi des expérimentations réussies, soit des innovations réalisées au niveau des organisations et des communautés locales (Lundvall, 1992) (Klein et al. 2009, 4).

Ils mettent en évidence, au sein de chacune des trois grandes filières qu'ils analysent, à savoir :

- Le travail et l'emploi (la production),
- Les conditions de vie et services collectifs aux personnes (la consommation),
- Le développement local et les gouvernances qui le caractérisent (le développement du territoire),

l'existence de « sous-systèmes d'innovation » dans lesquels apparaissent les innovations

sociales.

Ces sous-systèmes d'innovation sont « *formé[s] d'abord d'acteurs sociaux en interaction qui mettent [en] avant de nouvelles façons de faire et qui réussissent à les diffuser, soit avec le soutien de l'État pour l'institutionnalisation, soit en relevant le double défi du marché et d'une mission sociale* » (Klein et al. 2009, 45). Ces sous-systèmes d'innovation n'évoluent pas à la même vitesse ni avec la même intensité : au Québec, « *l'institutionnalisation et la co-production des politiques publiques furent plus faciles dans les services aux personnes et dans le développement local que dans les relations de travail* » (Klein et al. 2009, 46).

Les auteurs soulignent que dans chaque filière, les innovations relèvent d'une « *nouvelle vision, voire [un] nouvel imaginaire, qui rend possible de penser autrement et de trouver des solutions inédites* » (Klein et al. 2009, 45-46). Ils soulignent l'importance de la vitalité des mouvements sociaux, au cours de cette période, pour « *faire le lien entre la réponse à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits [et] des aspirations qui supposent des transformations profondes* » (Klein et al. 2009, 46) ainsi que la relation entre la manière dont une vision traverse la société et la facilité avec laquelle les initiatives de la société civile peuvent émerger : dans ce cas, une gouvernance distribuée et une coordination souple des initiatives se mettent en place, des outils permettant d'expérimenter et d'innover se créent, la dynamique de reconnaissance de la capacité de ces initiatives à contribuer à l'intérêt général s'active. La gouvernance distribuée permet ensuite « *la continuité des apprentissages et la mise en interrelation de l'ensemble des composantes* » (Klein et al. 2009, 46). Les trois filières qui convergent « *en ce qui concerne des modalités de gouvernance, la co-construction de politiques publiques et la co-production de certains services cruciaux par et pour la société civile, ainsi que la pluralité de l'économie* » (Klein et al. 2009, 37) sont ainsi interreliées et constituent un système d'innovation sociale.

Pour les auteurs du CRISES, la pluralité de l'économie québécoise constitue un terrain fertile pour les innovations sociales. L'économie plurielle repose sur des entreprises publiques actives dans des secteurs stratégiques (énergie, finance), des coopératives (agriculture, finance), des entreprises sociales soutenues par les pouvoirs publics, un grand nombre d'associations (45000), un fort taux de syndicalisation (40%). Cependant,

même s'il est exemplaire quant à ses réalisations, le modèle québécois d'innovation sociale fondé sur la concertation et le partenariat demeure fragile, ne serait-ce que parce qu'il évolue dans un contexte plus large où prédominaient les gouvernances concurrentielles. (Klein et al.

2009, 47)

Ainsi, concernant l'apport de l'innovation sociale à la transformation sociale, il est apparu aux auteurs que « *la dernière vague d'innovations sociales [au Québec] a permis la constitution d'un système "national" d'innovation, ce qui change désormais la donne* ». Les conclusions à en tirer en termes théoriques selon eux sont les suivantes :

l'innovation peut être considérée à la fois comme processus (ensemble d'interactions s'inscrivant dans le temps et donnant lieu à des essais et erreurs comme on peut l'observer dans les expérimentations qui se maintiennent dans la durée) et comme relevant d'un système social d'innovation (réseau d'acteurs et gouvernance, co-construction de politiques publiques, mécanismes institutionnels, ensemble de soutiens et d'outils). (*ibid.*)

Et d'autre part :

la notion de « path dependency » (dépendance du chemin parcouru) complétée par celle de « path building » (la capacité des acteurs de briser le cadre réglementaire et d'en constituer un autre) fournit une piste complémentaire pour comprendre comment les innovations peuvent s'inscrire dans une transformation sociétale. S'il existe une sorte de dépendance du chemin parcouru dans le cas québécois, elle est fondée en partie sur la concertation et la cohésion sociale de même que sur une aspiration collective, non seulement pour survivre comme société francophone en Amérique du Nord mais également pour se développer comme société distincte, y compris sur le terrain de l'économie. (*ibid.*)

[...] [C]e qui est à l'origine du nouveau sentier d'innovation est sans doute un contexte de crise, mais aussi des mouvements sociaux et la constitution d'une nouvelle coalition sociale qui ont permis de penser le « nouveau » afin de se donner les moyens de le concrétiser. Ces transitions se sont réalisées dans la douceur comme l'indique bien le terme de Révolution tranquille (un qualificatif inadapté pour qualifi[er] une révolution, si révolution il y a). Ces transformations ont été possibles parce que la concertation et la coopération favorisent la multiplication des innovations incrémentielles, sans interdire pour autant quelques innovations radicales lorsque les blocages l'exigent. (Klein et al. 2009, 48)

Les travaux québécois sur l'innovation sociale présentent l'intérêt de clarifier la chaîne de la transformation sociale en partant du niveau micro (acteurs sociaux en interaction qui expérimentent des nouvelles façons de faire), en passant par le niveau meso (les organisations

ou communautés qui sont le lieu d'expérimentations réussies), jusqu'au niveau macro (société, modèle de développement social et économique). Ces travaux mettent l'accent sur les *caractéristiques de ce processus* : sa durée, sa dimension expérimentale tout au long de la chaîne (la diffusion n'est pas linéaire, elle fonctionne par essai-erreur), sa nature toujours sociale (les interactions interindividuelles et interinstitutionnelles sont le véhicule de l'innovation sociale). Ils évoquent les *conditions de ce processus*, des contextes plus ou moins favorables à la transformation sociale. En particulier, un nouveau paradigme, soit une nouvelle vision des problèmes et des solutions possibles, doit être en émergence. Pour être adopté largement, il doit pouvoir s'appuyer sur de nouvelles représentations et sur des expérimentations réussies.

2.1.2.2 De l'émergence à la diffusion, travaux européens sur le processus d'innovation sociale

En Europe, les critères de l'innovation sociale mis en avant par les travaux de ces dernières années n'ont pas fondamentalement changé par rapport à ceux évoqués dans les travaux des années 1970-1980 : recherche d'une solution alternative face à un problème existant, volonté d'*empowerment*, dimension collective et participative (Zimmer 2012). Cependant l'accent est désormais mis sur le processus de diffusion de l'innovation sociale. Zimmer (2012) remarque aussi que si la référence centrale par rapport à laquelle les travaux des années 1970-1980 construisaient la notion d'innovation sociale était l'expérimentation sociale se déployant dans le secteur associatif, désormais la référence est l'innovation technologique ou l'innovation dans les entreprises du secteur marchand.

L'innovation sociale n'est plus caractérisée uniquement par les problèmes sociaux auxquels elle répond. Elle se caractérise aussi par un processus que des auteurs ont cherché à décrire en étapes successives. Le processus aboutit normalement à sa diffusion. Nous verrons ces deux points successivement.

Phases du processus d'innovation sociale

Plusieurs travaux ont cherché à caractériser les différentes phases de l'innovation sociale. À titre d'exemple, nous reprenons ci-dessous la description de Rollin et Vincent (2007) pour lesquels le processus comporte quatre phases :

L'émergence : identification d'un problème, besoin ou aspiration dans la société, en attente d'une réponse ou d'une solution ; formulation et investigation de cette problématique, élaboration d'une stratégie.

L'expérimentation, à la fois informelle et formelle. L'expérimentation informelle consiste à tester une stratégie, à en observer les effets, à l'ajuster en fonction des premiers résultats. L'expérimentation formelle repose sur une procédure de test plus systématique, accompagnée d'une procédure d'évaluation, puis sur une certaine codification, qui devra faciliter son appropriation par d'autres.

L'appropriation. Celle-ci commence par une appropriation de proximité, à l'échelle locale ou régionale, au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Elle débouche ensuite sur une appropriation étendue, qui se traduit souvent par une certaine institutionnalisation de l'innovation.

La phase [...] d'alliance, transfert et diffusion. Les alliances permettent des coalitions d'acteurs et la création de rapports de forces favorables à la diffusion de l'innovation. Le transfert repose sur la création d'outils qui permettent à d'autres milieux utilisateurs de s'approprier l'innovation. (Fondation Travail-Université ASBL 2013, 3)

La phase d'alliance, transfert et diffusion n'est pas considérée comme une phase finale : elle accompagne chacune des trois premières étapes :

Au cours de la phase d'émergence, des alliances se créent entre des acteurs issus de différents groupes ou réseaux. Ensuite, d'autres alliances se créent autour de la phase d'expérimentation. Celle-ci requiert généralement l'attention de nombreux acteurs (porteurs, partenaires de soutien, bailleurs de fonds, preneurs). Ces alliances sont, la plupart du temps, le résultat d'activités de diffusion tant formelles qu'informelles (Rollin et Vincent 2007, 22).

D'autres descriptions plus linéaires (et plus proches des processus d'innovation technologique) ont été proposées : émergence d'une solution, expérimentation de la solution, pérennisation (en répondant aux questions techniques – financières, juridiques, etc. – de sa pérennité), diffusion (envisagée comme un débordement de la phase d'expérimentation) et, enfin, changement systémique, institutionnel ou global.

Si les premières étapes du processus relatives à l'émergence et à l'expérimentation font consensus, les modèles proposés pour les étapes relatives à la diffusion varient.

Diffusion de l'innovation sociale

Dans une telle conception procédurale de l'innovation sociale, la difficulté principale concerne sa diffusion, élément intrinsèque et essentiel de l'innovation. De manière générale, les auteurs analysent le processus de diffusion de l'innovation sociale en le comparant avec celui de l'innovation technologique. La diffusion de l'innovation technologique est caractérisée par la commercialisation du produit innovant et son appropriation par le marché : « *La diffusion repose sur un processus d'imitation lié au "jugement positif" porté sur le produit* », c'est le marché qui joue « *le rôle d'une procédure d'évaluation de la diffusion de l'innovation* » (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013, 24). À la différence de l'innovation technologique qui se diffuse par commercialisation, la diffusion de l'innovation sociale est bien moins simple. La Fondation McConnel, organisme canadien qui accompagne et finance le déploiement de projets porteurs d'innovation sociale, constate :

Un projet peut très rarement être répété, même s'il est réussi ; avec, en corollaire, la nécessité de saisir profondément ce qui fonctionne et pourquoi cela fonctionne afin de préserver l'essence du projet tout en conservant la flexibilité requise pour l'adapter à un contexte différent. (Durance 2011, 17)

Selon Richez-Battesti (2008, 39), l'innovation sociale n'étant pas reproduite à l'identique lors de sa diffusion, il serait plus approprié de parler d'un processus de traduction :

À la différence d'autres modèles, cette innovation ne fait pas l'objet d'un processus de diffusion mais de *traduction*. Si la diffusion repose sur le principe de reproduction à l'identique, la traduction affiche d'emblée des transformations qui vont s'opérer à travers les processus d'appropriation par les acteurs.

L'innovation sociale nécessite donc d'être adaptée au contexte dans lequel elle est transférée, si l'on veut qu'elle conserve sa portée. La difficulté que pose la diffusion ou la généralisation de l'innovation sociale est double : elle concerne à la fois la *réplication* de l'innovation et son *appropriation*. Le National Endowment for Science, un organisme public britannique chargé de financer des projets, d'informer les politiques et de conduire des programmes opérationnels incitant les acteurs à résoudre les grands défis de l'avenir, a concentré ses recherches sur ce sujet (Durance 2011). Les innovations qui naissent dans un lieu particulier, d'un savoir local spécifique, bénéficient d'une bonne appropriation mais sont difficilement répliquables, tandis que la difficulté des innovations conçues de manière générique à une échelle nationale ne tient

pas à leur réplique mais à leur appropriation. Toute la question de la diffusion de l'innovation sociale repose sur la nécessité de trouver des méthodes et des outils spécifiques permettant de favoriser à la fois appropriation et réplique (Durance 2011).

Les travaux européens mettent le doigt sur un aspect crucial de la transformation sociale, à savoir l'appropriation et la traduction de l'innovation sociale qui s'opèrent à travers chaque interaction du processus de diffusion de l'innovation.

2.1.2.3 Origines civile, marchande ou politique du processus d'innovation sociale

Si les travaux de la première génération se focalisaient sur les pratiques « *alternatives, immédiates, concrètes, portées par une volonté, par une nécessité de résistance, de survie, de lutte contre un sentiment d'impuissance et d'étouffement* » (Sachs 1980; cité par Zimmer 2012, version non paginée), les travaux de la deuxième génération, plus tournés vers la question de l'institutionnalisation de l'innovation sociale et influencés par l'internationalisation de la notion d'innovation sociale, sont marqués par la diversité des origines possibles de l'innovation sociale. Historiquement, la notion d'innovation sociale a été créée pour qualifier des pratiques locales et autonomes, « hors normes » en ce qu'elles proviennent souvent d'individus critiques par rapport aux normes instituées (Chambon, David, et Devevey 1982), et éventuellement « subversives » (Attali 1976, cité par Zimmer 2012, version non paginée). Dans ce cas, le concept d'innovation sociale recouvre des phénomènes dans lesquels une collectivité d'individus se saisit de son « pouvoir d'agir » pour répondre à un problème social en dehors du cadre des politiques sociales. Les créateurs d'innovations sociales ascendantes se substituent au corps politique défaillant dans la mise en place d'actions sociales adaptées. Il n'est ainsi pas rare que les initiateurs d'innovations sociales se trouvent dans l'obligation de s'affranchir des lois pour mettre en place ces nouvelles pratiques.³⁷

³⁷ Voir à cet égard Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, La solidarité à l'épreuve des normes, La lettre, n°4, décembre 2013.

Cependant, d'autres conceptions de l'innovation sociale sont apparues. Le Bureau of European policy advisers (BEPA) (Commission Européenne 2011) insiste sur le risque de réduire l'innovation sociale aux initiatives de la base ou ascendantes (*bottom-up*), alors même que l'innovation sociale peut aussi venir du marché ou être produite au niveau politique (c'est le cas par exemple de l'assurance chômage). Ces innovations sociales sont-elles amenées à se substituer aux politiques sociales ? Selon le BEPA, il ne faut pas voir de concurrence entre ces phénomènes, mais plutôt une contribution de la société à l'amélioration des politiques sociales. Effectivement, les conceptions de l'innovation sociale sont contrastées (aux niveaux national et international) comme le résume Durance (2011, 63) :

Une conception stricte de l'innovation sociale concerne les politiques sociales. S'il est nécessaire d'innover dans le domaine des politiques sociales et de leur mise en œuvre, c'est que différents phénomènes cumulés (dette publique élevée limitant les ressources, vieillissement de la population, modification des comportements vis-à-vis des risques de la vie, etc.) posent la question de leur efficacité. Il s'agit alors d'imaginer des solutions (en s'inspirant au besoin de solutions existant ailleurs) et de les diffuser, auprès de bénéficiaires, dans une *approche descendante*. Se pose la question de *l'appropriation*. C'est la conception de l'État français.

Une autre approche consiste à dire que l'innovation sociale provient de la société civile en réponse aux principaux problèmes de société. Pour la puissance publique, il s'agit d'identifier cette réponse et de la généraliser en la transposant d'un territoire où elle a déjà été mise en œuvre à d'autres territoires dans lequel les problèmes sont similaires. C'est notamment la conception du gouvernement américain.

Selon une troisième approche, l'innovation sociale résulte d'une coopération entre les différentes parties prenantes : le processus n'est ni ascendant, ni descendant, mais repose sur une véritable co-création ou co-conception. Les bénéficiaires sont impliqués parce qu'ils sont les mieux placés pour envisager la réponse souhaitable à leurs problèmes, sans toutefois avoir l'expertise nécessaire permettant de définir cette réponse (connaissance des acteurs et institutions, des lois, etc.). C'est l'approche retenue en Angleterre.

Enfin, l'approche de la Commission européenne implique un processus descendant mais appliqué à un large éventail de domaines (protection de l'enfance, réseaux sociaux, transports, etc.).

Ce développement amène à relativiser, s'il en était besoin, l'importance de l'organisation formelle dans l'émergence de l'innovation sociale. L'organisation doit plutôt être considérée comme une étape du processus d'innovation sociale (ascendant ou descendant).

2.1.3 L'innovation sociale selon les conceptions du changement social

Si l'on s'accorde désormais pour dire que l'innovation sociale peut être porteuse de changement institutionnel (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013), il convient de s'intéresser aux différentes conceptions du changement que le terme d'innovation sociale véhicule actuellement. En croisant les typologies de Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012) d'un côté et de Besançon *et al.* (2013) de l'autre, on peut identifier trois grandes conceptions de l'innovation sociale.

La première concerne la rénovation des politiques publiques et en particulier des politiques sociales. L'innovation sociale, dans ce cas, vise à rationaliser et à améliorer l'efficacité des organisations publiques afin que la réponse qu'elles proposent à leurs objectifs sociaux soit plus performante. L'innovation sociale présente ici une dimension normative : elle est le moyen de combler les défaillances des pouvoirs publics dans le champ des politiques sociales, mais aussi d'adapter des systèmes de protection sociale au contexte de réduction des dépenses publiques tout en répondant aux nouveaux risques sociaux. Le rapprochement des pouvoirs publics avec les entreprises privées et sociales par le biais de partenariats permet un transfert des modèles de gestion présumés plus efficaces et performants vers les organisations publiques. Selon Richez-Battesti, Petrella et Vallade,

Cette dynamique prend donc racine dans la remise en question de l'intervention de l'État et s'accompagne de l'extension de la marchandisation d'une série de biens et services, du développement des partenariats public-privé pour confier la réalisation de missions d'intérêt général à des entreprises privées, souvent lucratives, et de la prédominance d'une conception performative de l'efficacité productive des entreprises (2012, 19).

Dans la deuxième conception, l'innovation sociale est le fruit de la volonté d'un ou plusieurs individus motivés par l'altruisme. Elle est incarnée par deux figures : le mécène et l'entrepreneur social. C'est l'approche de l'entrepreneuriat social, centrée sur l'individu et la philanthropie et caractérisée par un recours au marché comme mécanisme économique

premier. Cette approche trouve son origine dans les courants nord-américains de l'entreprise sociale que nous avons présentés. En reprenant la distinction de Dees et Anderson (Defourny et Nyssens 2011), deux écoles de pensée se distinguent. En termes d'innovation sociale, l'école des recettes marchandes met l'accent, au-delà de la mission sociale des entreprises sociales, sur le transfert de mécanismes de marché et de pratiques managériales du secteur privé lucratif aux logiques philanthropiques. L'école de l'innovation sociale tend à personnaliser l'innovation sociale. Mais alors que, dans des approches différentes de cette dernière (notamment dans la conception défendue par l'école européenne de l'entreprise sociale), elle procède d'une coopération entre différents acteurs, l'école de l'innovation sociale défend une approche individuelle plutôt que collective de l'innovation sociale. C'est l'entrepreneur social qui possède les qualités nécessaires pour mettre en œuvre des réponses nouvelles à des besoins sociaux dans une logique de maximisation de l'impact social ou sociétal. Dans l'approche nord-américaine de l'entreprise sociale, les dynamiques de l'innovation sociale sont appréhendées à travers la figure centrale de l'entrepreneur social, mais aussi à travers la création de valeur sociale (Laville et al. 2016) et l'ampleur de l'impact social (Defourny et Nyssens 2011). L'innovation sociale renvoie essentiellement à des « initiatives vouées à répondre aux problèmes et aux besoins que l'État a peu à peu délaissés » (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013, 38) :

L'innovation sociale n'apparaît bien souvent ici que sous une dimension correctrice du système capitaliste : nouvelles formes de gestion de l'exclusion, de réduction du chômage et des pollutions environnementales, etc., le projet est ici de permettre un meilleur accès au marché à toute personne en étant exclue » (*ibid.*)

C'est par l'expansion ou la multiplication des entreprises sociales, permise par l'utilisation des ressources marchandes, le soutien des fondations et le dynamisme des entrepreneurs, que se diffuse l'innovation sociale (Defourny et Nyssens 2011).

La troisième conception de l'innovation sociale est l'approche institutionnaliste, qui s'intéresse aux processus collectifs émergeant sur les territoires pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits dans une dynamique de transformation de la société (Richez-Battesti, Petrella, et Vallade 2012). Le concept y est utilisé « *comme alternative à la logique du marché et au mouvement généralisé de privatisation des systèmes d'allocation économique, et s'exprime ainsi en termes de solidarité et de réciprocité* » (Nussbaumer et Moulaert 2007, 85). Dans le cadre de cette approche, les travaux de recherche s'intéressent d'abord aux

pratiques, aux nouvelles manières de faire, aux nouveaux arrangements sociaux et aux nouveaux liens sociaux (Harrisson et Klein 2007a) que créent certains acteurs devant l'impossibilité d'atteindre des buts sociaux légitimes avec les moyens dont ils disposent (Merton 1973). Autrement dit, ils étudient les processus permettant « *de surmonter les mécanismes d'aliénation [...], et [de] suppléer à des lacunes dans des institutions sociopolitiques et à la non-satisfaction des besoins humains par le marché* » (Nussbaumer et Moulaert 2007, 85). Cette conception met l'accent sur la dimension collective et ascendante du processus d'innovation sociale. Ce processus naît sur les territoires et résulte de la coopération d'acteurs multiples. La visée du processus est la transformation sociale, c'est-à-dire une mutation marquant une discontinuité (Besançon, Chochoy, et Guyon 2013). La recherche s'intéresse dès lors aux conditions de diffusion de l'innovation, à son passage d'un territoire à un autre, pointant la tension entre appropriation de l'innovation par les acteurs et généralisation (Durance 2011), et mobilisant le concept de traduction (Richez-Battesti 2008; mentionné par Besançon, Chochoy, et Guyon 2013). Les travaux s'intéressent aussi aux conditions d'institutionnalisation de l'innovation sociale et, parmi elles, à celles qui permettent l'introduction d'un réel changement institutionnel (M. J. Bouchard 2006). Les travaux de recherche s'intéressent donc aussi aux contextes institutionnels et locaux dans lesquels se situent ces processus (Hillier, Moulaert, et Nussbaumer 2004), ainsi qu'à l'exploration du « *"monde des possibles" et [des] ouvertures nécessaires à l'émergence des innovations sociales* » (Nussbaumer et Moulaert 2007, 85).

Dans cette conception, l'économie sociale et solidaire, comme troisième économie, à côté de l'économie privée et de l'économie publique, est considérée par les auteurs comme l'un des terrains les plus fertiles (Klein et al. 2009; Lévesque, Fontan, et Klein 2014, etc.). L'ESS est un moteur de l'innovation sociale (M. J. Bouchard 2006; M. Bouchard et Lévesque 2010) à plusieurs niveaux. D'abord, à un niveau organisationnel, les OESS permettent de *repérer* et de formuler des réponses à des besoins sociaux non satisfaits par l'État ou par le marché. En particulier, en articulant de manière originale les principes d'intégration économique, c'est-à-dire en subordonnant le marché et la redistribution à la logique d'échange réciproitaire, et la finalité économique à la finalité sociale, les organisations de l'ESS contribuent à « *créer[r] des formes d'activité et des modes de production inédits afin d'atteindre leur finalité sociale* » (Cruz Filho 2016, 4). Ensuite, l'ESS présente la capacité d'expérimenter de nouveaux rapports socio-économiques (rapports de consommation, de production, de travail, etc.). Enfin, les entreprises de l'ESS diffusent une innovation sociale

qui touche au cadre institutionnel : elles contribuent, par leur manière spécifique d'entreprendre (une dynamique participative, le pouvoir de décision non basé sur la détention du capital, la lucrativité limitée), à diffuser les normes qui constituent l'ESS, à savoir la démocratie économique, la gouvernance démocratique, la primauté du projet d'utilité sociale, une autre conception de la performance, etc. À noter que, du fait de son fort degré d'interaction avec l'environnement institutionnel, l'entreprise sociale (et par extension l'organisation de l'ESS), facilite la diffusion d'innovations sociales (Laville et al. 2016).

Conclusion de la section : Le concept d'innovation sociale et ses composantes

À la fin de cette section, l'*innovation sociale* apparaît donc comme le processus temporel par lequel des pratiques sociales trouvent preneur dans leur environnement social et institutionnel. Par *pratiques sociales*, nous entendons des "solutions" à des problèmes sociaux, indissociablement liées à des façons de faire particulières et véhiculant des visions du monde et des aspirations au changement social. Ensuite, ces pratiques sociales sont *collectives*, c'est-à-dire qu'elles rassemblent un ensemble de personnes dont les interactions font continuellement évoluer cet *ensemble unifié* (solution concrète / manière de faire / vision du monde). Au cours du *processus* de diffusion et d'institutionnalisation, ce collectif de personnes grandit. À ce stade, toute *organisation formelle* (une association, une coopérative, une société civile ou commerciale, etc.) apparaît comme une première forme d'institutionnalisation d'une innovation sociale, c'est-à-dire à la fois comme un produit (et non comme l'origine) et comme une étape du processus d'innovation sociale. Le *processus d'institutionnalisation* des pratiques sociales repose à titre principal, ensuite, sur les relations interinstitutionnelles. Ces interactions donnent lieu à des essais-erreurs et entraînent également la transformation de ces pratiques. La question de l'*appropriation* de l'innovation sociale, par les personnes et par les institutions, s'avère clé quant à la réussite du processus d'innovation sociale. Enfin, la réussite de ce processus dépend du contexte plus ou moins favorable dans lequel il prend place (dépendance du chemin parcouru et capacité des acteurs à faire évoluer les normes instituées) et, en particulier, de l'existence, dans l'environnement social et institutionnel, d'un nouveau paradigme en émergence, soit une nouvelle définition des problèmes sociaux et des manières de les résoudre.

Pour analyser le rôle d'une organisation dans les processus d'innovation sociale, il faut

donc prendre en compte les contextes dans lesquels se situent ces processus, à travers la trajectoire historique de l'organisation étudiée, le cadre territorial et institutionnel dans lequel elle évolue. Cela exige aussi qu'on explore, pour chaque époque, la vision du monde qu'elle véhicule et explorer quel est (était) le « monde des possibles ». L'analyse théorique consiste donc à développer des cadres conceptuels qui, en dialogue avec cette réalité historique et institutionnelle, permettent de donner à voir les processus d'innovation sociale passés ou en cours et les interférences entre ces processus et l'action de l'organisation. Ces interférences se produisent, nous l'avons vu, à travers des relations entre personnes et entre organisations ou institutions, faisant selon nous de la relation l'unité d'analyse de base de la participation d'une organisation aux processus d'innovation sociale.

2.2 Les organisations et leur capacité de transformation institutionnelle

Des travaux néo-institutionnalistes, issus de la théorie des organisations, ont appréhendé les interactions qui existent entre une organisation et son environnement, montrant d'abord que l'environnement d'une organisation influence la forme qu'elle prend bien plus que les premiers théoriciens du management ne le pensaient, aboutissant ensuite à envisager que les organisations puissent avoir la capacité de modifier leur environnement institutionnel. Les théories néo-institutionnalistes ont été appliquées, en ce sens, à l'analyse des OESS.

2.2.1 Théories néo-institutionnelles et influence de l'environnement sur la forme des organisations

Les premiers théoriciens du management envisageaient les organisations comme des « systèmes rationnels », c'est-à-dire des « *machines sociales conçues en vue de la transformation efficace de ressources matérielles (material inputs) en une production matérielle (material outputs)* » (Suchman 1995, 571, notre traduction; mentionnant Scott 1987) et, dans une telle perspective, l'organisation était pensée comme strictement délimitée par rapport à son environnement, les seuls points de contact étant l'entrée de ressources extérieures dans le système et la sortie de la production finale hors du système (Powell et DiMaggio 1991). La théorie des systèmes ouverts a changé la donne en concevant les

frontières organisationnelles comme poreuses et problématiques (Suchman 1995; mentionnant Scott 1987). Puis les théories néo-institutionnelles (Powell et DiMaggio 1991) sont venues suggérer que ce n'était pas tant l'efficacité qui inspirait la forme et les procédures organisationnelles mais plutôt des définitions externes et mouvantes des structures formelles qui sont légitimes à adopter (Meyer et Rowan 1977) : ainsi, « *le comportement organisationnel est façonné par des aspects sociopolitiques et socioculturels, comme des exigences socioculturelles, des pressions, des croyances, des règles, des normes, des routines et des sanctions qui deviennent les lignes directrices du comportement social, plutôt que seulement par des aspects rationnels, techniques et économiques* » (Cruz Filho 2016, 246). Les travaux néo-institutionnalistes envisagent les institutions comme des assemblages de règles, de normes et de structures de contrôle venant contraindre l'organisation de l'extérieur (plutôt d'ailleurs que comme des structures informelles internes contraignant la structure formelle, point de vue de la (vieille) théorie institutionnelle (*ibid.*)). La théorie néo-institutionnelle explore la manière dont les organisations sont influencées par les pressions venues de leur environnement institutionnel et comment elles les gèrent. Elle a permis de caractériser le phénomène d'*isomorphisme institutionnel* par lequel les organisations d'un même « champ organisationnel »³⁸, finissent par se ressembler soit parce que, pour construire leur légitimité, elles répondent aux mêmes influences politiques (« isomorphisme coercitif »), soit, qu'en situation d'incertitude, elles s'imitent mutuellement (« isomorphisme mimétique »), soit encore qu'elles se professionnalisent par référence à des standards venus d'un même champ (« isomorphisme normatif ») (DiMaggio et Powell 1983). Ce triptyque a d'ailleurs été utilisé pour décrire la banalisation des associations (Enjolras 1998) et autres organisations de l'ESS (Bidet 2003). La question de la *légitimité* des organisations est donc devenue centrale dans les analyses néo-institutionnalistes qui s'intéressaient aux manières dont, en se conformant aux attentes et aux logiques institutionnelles, les organisations se transformaient et adoptaient des modèles dominants car considérés, parmi un ensemble d'organisations similaires, comme plus légitimes que les autres.

³⁸ Pour la définition du concept, voir note de bas de page 33.

2.2.2 Théories néo-institutionnelles et influence des organisations sur leur environnement

La recherche en gestion s'est ensuite intéressée aux marges de manœuvres dont disposent les organisations par rapport à ces pressions et, en particulier, aux manières dont les organisations s'en accommodent, les priorisent et éventuellement les contournent. Les analyses prennent alors un tour stratégique en venant souligner l'aptitude de ces organisations à faire des choix stratégiques sur la manière de répondre à ces contraintes et même à influencer volontairement leur environnement institutionnel. Dans la littérature, Cruz (2016, 260-62) recense ainsi six types de réponses institutionnelles liées à la légitimité organisationnelle :

La conformité : elle concerne l'acquiescement à des règles et normes institutionnelles (Oliver 1991) ou l'adoption passive (Lawrence, Suddaby, et Leca 2009, 4)

L'agence et les choix stratégiques : divers choix ont été identifiés : le compromis vis-à-vis des parties prenantes institutionnelles (Oliver 1991) ; l'évitement (par exemple la dissimulation d'une non-conformité, ou la sortie du champ organisationnel d'où était issue la pression organisationnelle) (*ibid.*) ; la cérémonie ou adoption symbolique des pratiques institutionnelles sans adoption effective (Meyer et Rowan 1977) ; le découplage (*decoupling*, ou adoption cérémoniale lors d'une pluralité de logiques institutionnelles) (Lawrence, Suddaby, et Leca 2009) ; l'isomorphisme stratégique (conformité délibérée) (Aurini 2006) ; la combinaison de pratiques adoptées telles quelles pour répondre à des attentes institutionnelles contradictoires (Pache et Santos 2010) ;

Les réponses stratégiques actives aux processus institutionnels : elles regroupent les actions de défiance à l'égard des attentes institutionnelles (résister activement, ignorer, contester des demandes ou exigences, ou attaquer les sources de pression institutionnelle) et la manipulation des attentes institutionnelles (cooptation d'acteurs institutionnels, stratégie d'influence, contrôle des processus institutionnels) (Oliver 1991)

Les stratégies institutionnelles : elles visent à changer la nature de la concurrence dans l'industrie soit en modifiant les règles d'adhésion des organisations au champ organisationnel, soit en influençant les normes et pratiques au sein d'un champ pour qu'elles convergent vers celles de l'organisation (Lawrence 1999).

L'entrepreneuriat institutionnel : c'est à travers ce concept qu'ont été évoquées les capacités des acteurs de créer et produire des institutions dans un champ organisationnel (Fligstein 1997) ou d'influencer et de changer leur environnement institutionnel (Dimaggio 1988; Lawrence, Suddaby, et Leca 2009), ou encore de combiner leurs projets avec les activités et les intérêts des autres acteurs du champ pour garantir la légitimité du projet (Maguire, Hardy, et Lawrence 2004).

Le travail institutionnel : consiste à créer des institutions, les maintenir ou les déstabiliser (Lawrence, Suddaby, et Leca 2009, 7), à travers une multiplicité d'activités entreprises par différents acteurs vis-à-vis des institutions. Le travail institutionnel suppose un effort collectif intentionnel visant les institutions.

Ainsi, dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle le rôle de l'acteur dans la transformation des institutions a été reconnu. L'« entrepreneur institutionnel » typiquement est un individu « *particulièrement doté[] en ressources, capable[] d'opérer une action [...] sur les institutions pour les aligner sur [ses] intérêts propres* » (Taupin 2017, 184). La notion de « travail institutionnel » permet de dépasser cette vision rationnelle et « héroïque » de l'entrepreneuriat institutionnel (Lawrence, Suddaby, et Leca 2009, 5) en intégrant notamment le caractère collectif du changement institutionnel et la nature, par conséquent, relativement aléatoire des résultats d'un travail institutionnel (Ben Slimane et Leca 2010, 57-58) : parce que le changement social met en mouvement un grand nombre d'acteurs et d'institutions dont on ne peut prévoir le comportement, les résultats d'une stratégie institutionnelle sont toujours plus complexes que ceux que l'on attend. Les travaux de recherche en la matière portent d'ailleurs d'abord sur *les formes* de travail institutionnel (qui permettent de créer, maintenir ou déstabiliser des institutions) plutôt que sur *les (seuls) résultats* d'un tel travail (Taupin 2017).

Conclusion de section : Les OESS à travers les travaux néo-institutionnalistes

Étant donnée la forte dimension institutionnelle des organisations de l'ESS, notamment parce qu'elles s'inscrivent dans un cadre institutionnel à travers les législations, les réglementations et les régulations publiques qui encadrent leur activité sociale et régissent leur financement, l'analyse organisationnelle et stratégique de ces structures ne peut pas se passer d'une perspective institutionnaliste (Laville 2012). Leur caractère hybride rend leur

analyse institutionnelle encore plus dense : elles agissent généralement dans des champs organisationnels contrastés (c'est-à-dire marchand et non-marchand), chaque champ ayant ses propres institutions que les structures doivent prendre en compte (Cruz Filho 2016), la diversité de leurs parties prenantes fait peser sur elles une variété de demandes institutionnelles parfois contradictoires, situation à laquelle elles répondent de manière stratégique par exemple lorsqu'elles montrent une facette différente de leur identité à chaque partie prenante afin d'accéder à ses ressources (Teasdale 2010).

Cependant, les travaux qui mobilisent une perspective institutionnaliste ne nous semblent pas envisager, à titre principal au moins, le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006) réalisé par ces organisations pour répondre à leur finalité sociale en *institutionnalisant* des pratiques sociales, dans une dynamique d'innovation sociale telle que nous venons de la décrire. Ils observent plutôt comment les OESS acquièrent de la légitimité dans l'environnement institutionnel complexe qui leur est spécifique. À ce titre, ces travaux restent fondés sur une approche instrumentale de la rationalité : la légitimité (que ce soit vis-à-vis des acteurs du marché ou vis-à-vis des acteurs de la sphère « sociale ») est une ressource, rare, dont il faut sécuriser l'approvisionnement. Certes ces travaux évoquent un travail institutionnel dirigé vers différentes sphères institutionnelles propres aux secteurs marchand, public et social (privé non lucratif), mais ils reproduisent le désencastrement décrit par Polanyi (et par un certain nombre de courants de pensée à sa suite³⁹ dont l'économie solidaire) en séparant les institutions propres au marché et celles relatives au secteur de la solidarité. La question de la référence collective à un bien commun, fondement de la logique institutionnelle des organisations de l'ESS (Laville 2012), et celle de la détermination des « désirables » (Caillé 2005; Sobel 2005a) et de la définition de la « vraie richesse » (Sobel 2005a, 35) y sont absentes. Or ces débats, qu'on ne peut isoler par « champ organisationnel » car ils sont *transversaux aux différents champs organisationnels d'appartenance des OESS*, sont un préalable à leur projet institutionnel, tel que le voit l'économie solidaire, à savoir réencaster l'économie dans la société. Si ces travaux explorent les liens d'une organisation à son environnement, l'approche stratégique qu'ils développent recrée en fait les frontières autour de l'organisation que la théorie néo-institutionnaliste avait initialement estompées. En outre, l'approche de l'innovation sociale nous invite à envisager une organisation dont la

³⁹ Voir Sobel (2005a).

logique institutionnelle propre – entendue comme la « référence collective à un bien commun qui relève de la solidarité » et facteur d'« appartenances ressenties » (Laville 2012, 6) – se déploie hors des limites organisationnelles traditionnelles et permet justement de *réencastrer les OESS* dans leur environnement.

Conclusion de chapitre : Stratégie et capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS, questions en suspens

Reprenons les différents éléments des deux premiers chapitres pour dresser un schéma de la place des OESS dans le processus d'innovation sociale et le rôle que l'on peut attribuer à la gestion stratégique dans cette dynamique. L'innovation sociale est tout à la fois un processus par lequel d'une part des citoyens (quel que soit leur "secteur d'origine" : société civile, secteur public, secteur marchand) créent collectivement des pratiques sociales et par lequel d'autre part ces pratiques, à force d'interactions interpersonnelles et interinstitutionnelles, viennent bousculer l'environnement social et institutionnel. Selon les différents corpus que nous avons examinés, l'environnement institutionnel peut être considéré comme étant constitué de règles, de normes et de structures de contrôle, de modalités de coordination et d'organisation, de mécanismes de régulation, mais aussi de croyances culturelles, tous ces éléments structurant les représentations cognitives.

L'organisation de l'ESS peut être conçue comme une étape du processus d'innovation sociale. Elle stabilise, en l'organisant, la "production" de réponses sociales. Les OESS s'inscrivent dans un cadre institutionnel à travers les législations, les réglementations et les régulations publiques qui encadrent leur activité sociale et régissent leur financement (Laville 2012). Les plus grandes d'entre elles agissent dans plusieurs champs organisationnels régis par des institutions distinctes qu'elles doivent prendre en compte. Leurs parties prenantes, diverses et nombreuses, font peser sur elles une variété de demandes institutionnelles parfois contradictoires qu'elles ne peuvent négliger sous peine de nuire à leur légitimité (Pache et Santos 2010; 2013; Teasdale 2010). Les OESS font des choix stratégiques sur la manière de répondre à ces contraintes. On peut supposer qu'à l'instar des entreprises classiques pour lesquelles ce phénomène a été étudié, elles cherchent également à influencer leur environnement institutionnel dans le but de faciliter la poursuite de leur activité économique et sociale, de limiter la concurrence, d'instaurer des règles et des techniques qui leur soient favorables⁴⁰. La littérature en management stratégique montre que les organisations de l'ESS développent des stratégies pour résister aux pressions et aux attentes institutionnelles qui

⁴⁰ Leur environnement comprend également des aspects concurrentiels et techniques.

pèsent sur elles, mais elle reste silencieuse sur les capacités nécessaires à ces organisations et sur les leviers stratégiques à activer pour mener à bien de telles stratégies. Ainsi, peut-on se demander : *quelles sont précisément les capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS sur lesquelles la gestion stratégique peut agir ?*

Les OEES se caractérisent également par une logique non instrumentale particulière, une « logique institutionnelle » (Laville 2012), liée nous l'avons vu à la construction de relations d'appartenances autour d'une référence collective à un bien commun. Elles développent un imaginaire de la vie bonne plus ou moins bien formulé mais qui prend forme dans les manières de faire indissociablement liées aux pratiques sociales, mais également dans les façons spécifiques de se coordonner et de s'organiser qu'elles mettent en œuvre (Klein et al. 2009, 45). L'innovation sociale étant le processus par lequel les visions du monde et les aspirations sociales attachées à des pratiques sociales se diffusent, *quel est le lien entre cette logique non instrumentale présente dans les OEES et la dynamique de transformation sociale à laquelle elles participent ?*

Partant, les OEES développent-elles, dès lors qu'elles visent la transformation sociale, des stratégies visant le renforcement de cette logique institutionnelle ? Autrement dit, dans quelle mesure cette logique institutionnelle « interne » aux OEES est-elle un des leviers d'une stratégie de transformation sociale ? Et, dans ce cas, *comment gère-t-on stratégiquement la logique non instrumentale des organisations de l'ESS ?*

CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre est consacré à la description du cadre conceptuel et du cadre méthodologique de notre thèse. Le cadre conceptuel est élaboré à partir des définitions présentées dans la partie précédente dans l'intention d'orienter notre recherche empirique et d'interpréter les données collectées. La littérature présentée dans les deux premiers chapitres montre que l'identité des organisations de l'économie sociale et solidaire repose sur une articulation entre logiques instrumentales et non instrumentales. Elle montre aussi que le ressort de l'innovation sociale dont ces organisations sont porteuses est lié à des dynamiques qui ne sont pas instrumentales⁴¹. Or les grandes organisations de l'ESS sont soumises à une forte "pression" instrumentale. Celle-ci résulte tant du "bain concurrentiel" dans lequel elles évoluent, que de leur rapport à la puissance publique qui tend parfois à les instrumentaliser, ainsi que, plus globalement, de l'expansion de la raison économique dans des domaines toujours plus nombreux de la vie humaine. Les travaux en gestion restent évasifs sur l'enjeu relationnel non instrumental de la stratégie des organisations de l'ESS. Cet aspect semble néanmoins lié à la faculté des OESS de diffuser l'innovation sociale, dans toutes ses dimensions ("solutions" / manière de faire / vision du monde), d'une personne (d'une organisation, d'une communauté) à une autre. Afin de pouvoir analyser sur le terrain la manière dont on gère ou dont on peut gérer stratégiquement la logique non instrumentale des organisations de l'ESS, il apparaît donc nécessaire d'adjoindre au concept d'innovation sociale une *théorie de la relation* suffisamment large pour accueillir l'ensemble des critères que requiert notre analyse, et qui intègre surtout une distinction précise entre relation instrumentale et relation non instrumentale.

Notre recherche est basée sur une étude de cas *ouverte*, à saveur ethnographique (Hammersley, Gomm, et Foster 2000) et historique, ancrée dans la description dense des phénomènes sociaux observés et menant à l'élaboration de propositions théoriques (Latzko-Toth 2009), d'un grand groupe associatif prototypique des organisations de l'économie sociale et solidaire.

⁴¹ Tandis que sa diffusion repose sur des processus d'appropriation, et donc sur des relations interpersonnelles et interinstitutionnelles qui n'apparaissent que peu maîtrisables et qui produisent elles-mêmes des résultats inattendus.

La première section de ce chapitre est consacrée à la formalisation de notre cadre conceptuel et la seconde section au cadre méthodologique.

3.1 Cadre conceptuel

Cette thèse s'intéresse aux capacités de transformation sociale des organisations de l'ESS, en se concentrant sur les dynamiques non instrumentales que développent ces organisations, ainsi qu'à l'appréhension de ces capacités par la gestion stratégique. Nous développons deux axes d'analyse de notre cas d'étude : d'abord, une analyse stratégique adaptée aux organisations de l'ESS (mais ne permettant pas de distinguer la dimension non instrumentale) et ensuite une analyse sociologique critique fondée sur la théorie de la résonance que nous opérationnalisons pour apprécier la contribution non instrumentale de l'organisation étudiée à l'innovation sociale. Quand on opte, comme nous l'avons fait, pour une définition de l'innovation sociale faisant appel aux origines sociologiques et socio-politiques de cette notion, on est obligé de dissocier l'innovation sociale de l'organisation formelle qui la porte et la développe. Nous avons vu que l'innovation sociale était un processus au long cours et, dans l'introduction de cette thèse, que l'analyse de la stratégie récente de l'organisation étudiée ne suffisait pas pour comprendre les types de gestion stratégique qui renforçaient, ou au contraire affaiblissaient, le processus d'innovation sociale à laquelle elle participe. Nous avons donc déployé ces deux analyses (stratégique et sociologique critique) au long de l'histoire de l'organisation étudiée, et plus exactement au long de l'histoire de l'innovation sociale dont est porteuse l'organisation étudiée. En outre, opter pour une définition de l'innovation sociale qui fait appel aux origines sociologiques et socio-politiques de cette notion nous oblige à dissocier l'innovation sociale de l'organisation formelle qui la porte et la développe. D'une certaine manière, l'innovation sociale devient antérieure à la structure juridique et, éventuellement, à l'entreprise économique qui la met en œuvre, ces deux dernières n'étant qu'une forme d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Notre analyse couvre donc une période de 78 ans (1940 à 2018, fin de notre intervention dans l'organisation⁴²) alors même que l'organisation étudiée a été fondée en 1965. Un cadre

⁴² Note de bas de page : avec des petites incursions dans l'exercice 2019 à travers les documents communiqués par l'organisation ou les articles de presse.

d'analyse stratégique est nécessaire pour reconstruire, à partir des données historiques collectées, la stratégie des organisations successives qui ont porté l'innovation sociale pendant cette période. Nous mobilisons les grands axes du modèle d'optimisation de la cohérence stratégique (Côté et al. 2008) que nous présentons brièvement ci-dessous (§ 3.1.1). Une fois la stratégie passée de l'organisation reconstruite, il nous fallait l'interpréter au regard de son impact sur les processus de transformation sociale, c'est-à-dire à l'aune du concept d'innovation sociale. Nous avons défini le concept d'innovation sociale dans le chapitre précédent. Il fallait encore préciser la portée épistémologique que nous lui donnons : la portée descriptive ne suffisant pas, nous donnons à ce concept une portée interprétative (§ 3.1.2). Cette réflexion nous amène à préciser le "cahier des charges" de la théorie qu'il faut adjoindre au concept d'innovation sociale pour être en mesure d'interpréter les actions stratégiques et, plus largement, les dynamiques organisationnelles au regard des dynamiques de transformation sociale. Nous présentons ensuite l'approche théorique que nous mobilisons : la sociologie critique de la relation au monde du sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa (2016; 2018) (§ 3.1.3). Celle-ci développe une théorie de la résonance qui répond aux besoins de notre analyse. Elle nous permet, sur cette base, de mettre en œuvre une approche relationnelle de l'innovation sociale en dessinant les caractéristiques d'une relation qui ne serait pas instrumentale et les conditions sociales la favorisant. Après en avoir présenté les grands axes, nous expliquons comment nous opérationnalisons la théorie de la résonance pour analyser notre terrain. La sociologie de la relation au monde et la théorie de la résonance nous permettent de constituer un cadre conceptuel solide pour identifier et qualifier la dimension constitutive des organisations de l'ESS et, par là même, les contours de l'innovation sociale non instrumentalisée ainsi que les conditions d'une gestion stratégique de l'innovation sociale. Enfin, notre thèse visant à proposer les grandes lignes d'une stratégie préservant les capacités de transformation sociale des OESS, les résultats de l'analyse de terrain seront ensuite discutés dans la perspective de la stratégie de la complexité (§ 3.1.4).

3.1.1 Cadre d'analyse de la stratégie fondé sur le modèle d'optimisation de la cohérence stratégique

La grille d'analyse des données historiques et ethnographiques permettant de reconstruire la stratégie de l'organisation étudiée pour chaque période successive dans une perspective stratégique traditionnelle est fondée sur les quatre piliers du « *modèle*

d'optimisation de la cohérence stratégique » (Côté et al. 2008) (qui a été adapté à l'ESS par Demoustier et Malo (2012) afin d'« éviter une banalisation destructrice de [leur] identité » (2012, 21)). Ces quatre piliers, qui s'inspirent de concepts fondamentaux de la stratégie, sont :

- *le contexte stratégique*, soit la prise en compte de l'environnement stratégique de l'organisation (le territoire, le secteur, le contexte institutionnel, à travers les tendances globales, les menaces et opportunités, la structure de la concurrence, etc.). Cet axe nous permet de reconstruire en particulier les problèmes et pressions externes auxquels les dirigeants de l'organisation doivent faire face.
- *les parties prenantes et les meneurs d'enjeux*, c'est-à-dire la description des différentes parties prenantes au processus stratégique, de leurs valeurs et de leurs croyances, de leurs intentions et de leurs attentes. Cet axe nous permet de décrire les parties prenantes qui ont le plus d'influence sur l'organisation au cours d'une période.
- *les orientations stratégiques*, c'est-à-dire la mission de l'organisation, sa stratégie directrice, sa stratégie d'affaires ou de positionnement concurrentiel, ses objectifs de performance. Cet axe nous permet de reconstituer les grandes décisions stratégiques qui ont été prises.
- *la capacité stratégique*, c'est-à-dire les éléments sur lesquels repose la réussite de sa stratégie et en particulier son positionnement, ses ressources, ses outils, ses valeurs, ses relations, etc. Cet axe nous permet de repérer dans les données collectées ce qui a le plus de valeur sur le plan stratégique aux yeux des dirigeants pour mener à bien leur projet stratégique.

Nous avons ajouté un cinquième axe d'analyse (*les résultats*) nous permettant d'intégrer à la description un certain nombre de données (notamment des données quantitatives) permettant d'apprécier les résultats atteints par la gestion stratégique (en comparaison, éventuellement, des objectifs que s'étaient fixés les dirigeants).

3.1.2 Portée épistémologique du concept d'innovation sociale

Le concept d'innovation sociale revêt différents statuts épistémologiques que les travaux de recherche sur l'innovation sociale mobilisent sans explicitation suffisante (Zimmer 2012). Nous essayons ici de clarifier la portée que nous lui donnons dans cette thèse. Il faut distinguer l'innovation sociale comme concept descriptif de l'innovation sociale comme

concept interprétatif. Un concept descriptif vise à « *repérer des phénomènes concrets en délimitant un domaine d'observation* » tandis qu'un concept interprétatif « *permet de saisir le sens ou la logique constituante d'un phénomène* », ce dernier « *constitue une approche [...] particulière qui guide le regard posé sur un phénomène* » (Fusulier 2013, 20). Abordons ces deux points de vue l'un après l'autre.

L'utilisation de l'innovation sociale comme concept descriptif pose la question de savoir quelles pratiques rentrent dans le champ d'observation. C'est dans ce sens, nous semble-t-il, que le concept a émergé en France dans les années 1970. Il s'agissait de décrire et d'étudier, dans un même ensemble, une diversité de nouvelles pratiques locales mais qui avaient toutes en commun leur dimension participative et non institutionnalisée. Dans ce cas, il s'agit d'observer l'innovation sociale comme un ensemble d'innovations sociales. Il s'agit aussi d'envisager la manière dont ces pratiques viennent transformer les cadres sociaux existants, en inspirant de nouvelles politiques, de nouvelles normes, mais aussi, pourquoi pas, des changements culturels. On peut aussi choisir d'étendre le champ d'observation et d'étudier toutes les actions de rénovation de l'action publique à l'initiative de citoyens et d'acteurs économiques ou co-construites avec eux, etc.

Certes, notre analyse amène bien à tenter de décrire les pratiques d'innovation sociale qui ont émergé dans l'organisation étudiée au cours du temps. Nous souhaitons cependant porter le concept d'innovation sociale à un niveau interprétatif. Il nous permettrait alors de saisir si, au cours du temps, les logiques organisationnelles et stratégiques gouvernant l'organisation participent à l'innovation sociale telle que nous l'avons décrite dans la partie théorique : comme étant un ensemble dynamique de pratiques sociales toujours en négociation et en évolution relevant de l'instrumental et du non instrumental, de logiques internes à l'organisation et de logiques tournées vers l'extérieur, de processus de transformation sociale et de transformation personnelle, de processus de répliation et d'appropriation, etc. L'idée n'est donc pas tant (du moins, pas seulement) de décrire les innovations sociales que de saisir de quelle manière la stratégie rend possible les interférences entre ces différents pôles, au premier rang desquelles figurent les interactions entre l'organisation et son environnement.

L'analyse requiert donc, comme nous le disions dans le chapitre précédent, une théorie assez générale dont l'unité d'analyse de base est la relation. Cette théorie devait également couvrir deux éléments cruciaux de la transformation sociale que les travaux sur l'innovation

sociale n'aborder pas. Premièrement, pour aboutir à des transformations au niveau sociétal, l'innovation sociale doit traverser le temps et éventuellement l'espace, parce que le contexte dans lequel une innovation sociale émerge évolue en même temps que l'innovation sociale se développe. Cela nécessite de concevoir l'innovation sociale de manière non figée, dynamique, adaptative. En d'autres termes, on ne peut pas penser son développement sans penser en même temps son adaptation à différents contextes locaux et historiques : il faut donc pouvoir saisir *la dynamique de création permanente* intrinsèque à l'innovation sociale. Deuxièmement, l'innovation sociale doit, pour se diffuser, trouver preneur. À notre connaissance, aucun travail n'explore et n'explique ce *lien d'attraction* qui existe entre une personne et des aspects d'une innovation sociale, lien qui fait que cette personne la juge signifiante, digne d'intérêt, au point d'être motivée à prendre part au processus d'innovation sociale. Autrement dit, afin de construire des stratégies orientées vers la transformation sociale, il faut saisir les processus par lesquels une innovation sociale se met à *parler* à un certain nombre de personnes et *transforme* les contextes dans lesquels elle intervient tout en s'adaptant elle-même. Il faut adjoindre à la notion d'innovation sociale une théorie relationnelle assez large qui intègre ces deux aspects (la question de la créativité et celle de l'attraction), mais également des propositions sur la vie bonne puisque, fondamentalement, l'innovation sociale interroge la manière de faire société (la démocratie, l'égalité, la cohésion sociale, la solidarité, etc.) et celle des finalités du vivre ensemble, questions débattues au cours d'un travail de délibération et de négociation (Bélangier, Lapointe, et Lévesque 1998) des « paradigmes sociétaux » (Lipietz 1989).

3.1.3 La sociologie critique de la relation au monde

La théorie de la résonance d'H. Rosa (2016; 2018) nous permet de caractériser les relations non instrumentales et de les distinguer des relations instrumentales, lesquelles sont conçues, pour le sociologue, comme des relations « ratées », des « relations sans relation ». Selon Rosa, la crise de la modernité est une crise de la relation au monde, monde que « *les sujets de la modernité (tardive) [sont] structurellement contraints d'envisager [...] comme un capital à investir dans la lutte concurrentielle – autrement dit, [dans] une perspective réifiante* » (2018, 480). Or la qualité de la vie humaine dépend du rapport que l'on établit au monde pour peu qu'il permette, chez les sujets en relation, une *résonance*, c'est-à-dire une « appropriation transformatrice de la différence » rencontrée (2017, 451). La résonance, qui

ne se laisse jamais entièrement maîtriser, est l'exact inverse d'une relation instrumentale. La théorie de la résonance nous apporte des éléments de caractérisation de la vie bonne et prend pour sujet d'analyse principal la relation au monde dont la qualité dépend de son caractère non instrumental et non réifiant. En définitive, la théorie de la résonance nous aide à définir une clé herméneutique relationnelle nous permettant d'échapper à la logique instrumentale prédominante dans la littérature sur la gestion des organisations de l'ESS et d'identifier les situations dans lesquelles l'innovation sociale est ou n'est pas instrumentalisée. En nous aidant ainsi à définir ce qu'est l'innovation sociale non instrumentalisée tout en mettant à jour les conditions sociales dans lesquelles des relations non instrumentales peuvent s'établir, cette théorie nous permet d'avancer dans la conception d'une gestion non instrumentale de l'innovation sociale.

La sociologie de la relation au monde est une sociologie critique de la modernité. Rosa s'inscrit dans la tradition de la Théorie critique, qui est à la fois un programme de recherche et une attitude théorique fondamentale initiée par Max Horkheimer lorsqu'il prend la direction de l'*Institut für Sozialforschung* (Institut pour la recherche sociale). Cette attitude théorique fondamentale est « *caractérisée [...] par une méfiance totale à l'égard des normes de conduite que la vie sociale, telle qu'elle est organisée, fournit à l'individu* » (Horkheimer, Maillard, et Muller 1974, 38; cité par Renault et Sintomer 2003, 8). La première génération de la Théorie critique (Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Walter Benjamin ou Erich Fromm) s'intéresse à l'économie, au développement de l'individu et à la culture dans une double perspective marxiste et psychanalytique, la deuxième génération s'intéresse au rôle des médias et de la communication (notamment derrière Jürgen Habermas), la troisième génération à la question de la reconnaissance sociale (Axel Honneth) (Ourednik 2013). Rosa adopte la démarche de la Théorie critique et propose d'en étendre le champ. Pour lui, la tâche de la Théorie critique n'est plus d'attester des processus de réification et d'aliénation, mais plutôt de « *concevoir un mode d'existence non réifié, capable de préserver en son sein les potentiels de relations mimétiques, auratiques, érotiques ou charismatiques qu'elle appelait de ses vœux* » (Rosa 2018, 409).

Rosa décrypte le fonctionnement de la société moderne et ses implications pour la vie de l'homme moderne pris dans une lutte concurrentielle épuisant les énergies vitales du monde. Afin de contrer ces processus de réification et d'aliénation, il forge ce concept de résonance qu'il juge « *propre à désigner [le] désir [de la modernité tardive] et qui n'[avait] plus de nom* », « *la vision sensible, palpable, [qui lui manquait] d'une autre forme de relation*

au monde » (Rosa 2018, 509). Et d'un rapport au monde qui permette la résonance dépend la qualité de la vie humaine.

3.1.3.1 Logique de stabilisation et de reproduction dynamiques, et contrainte moderne d'accroissement

Pour Rosa, les sociétés modernes se caractérisent par un « *processus continu de dynamisation (ou de mise en mouvement toujours plus rapide) des rapports matériels, sociaux et spirituels* » (2018, 466) et cette logique de dynamisation est devenue une contrainte structurelle parce qu'elle permet la reproduction et la stabilisation structurelle des principaux ordres des sociétés modernes (l'ordre institutionnel, l'ordre socio-structurel – à travers le modèle de stratification des classes économiques – et la logique opérationnelle de l'accumulation et de l'allocation sociale) :

Les sociétés modernes – c'est ce qui les caractérise – ne sont plus guère capables que de stabiliser et de reproduire dynamiquement leur structure sociale et les domaines qui la composent. Cette stabilité, elles l'obtiennent *dans et par le mouvement*, qui n'est autre qu'un *mouvement d'accroissement*. (2018, 466)

La logique de dynamisation est aussi endogène parce qu'elle « *n'est pas le fruit de transformations environnementales ou de contingences historiques, mais de sa propre logique reproductive* » (Rosa 2018, 477) :

C'est la logique d'accroissement elle-même qui se stabilise dynamiquement : derrière et par-delà les transformations matérielles, substantielles, institutionnelles, la contrainte d'accroissement et la logique concurrentielle sont préservées et perpétuées continuellement. (Rosa 2018, 468).

En cela, la logique de dynamisation se distingue du mode de stabilisation adaptative qui caractérise les « *sociétés extramodernes* », soit « *un mode de reproduction structurelle soumis au principe d'adaptation, de mimétisme ou de couverture des besoins* » :

[C]es sociétés ignorent la contrainte structurelle, endogène d'accroissement et d'innovation continus. Les transformations s'y effectuent en réaction à des changements ou à des enjeux du monde environnant – transformations climatiques, catastrophes naturelles, guerres ou maladies – ou par suite de découvertes et d'évolutions accidentelles et contingentes. (2018, 469)

La contrainte d'accroissement se traduit en impératifs de croissance, d'accélération et d'innovation qui « entraîne[nt] non pas une hausse lente et continue des vitesses, des volumes de production et des rythmes de transformation, mais une spirale de surenchère : si les rythmes d'augmentation restent en proportion à peu près constants, les volumes de croissance et de transformation augmentent pour leur part de façon exponentielle » (2018, 469). Cette logique est tout à la fois implacable et irrationnelle :

Cette surenchère est implacable : qu'importe les succès remportés cette année, nous devons l'an prochain nous montrer encore plus rapides, efficaces, innovants, bref, nous devons être meilleurs si nous voulons maintenir notre place dans le monde. [...] La logique d'escalade « aveugle » se donne ici à voir dans toute son irrationalité : les efforts du jour ne sont pas la promesse d'un soulagement à venir, mais une difficulté de plus, une aggravation supplémentaire du problème. (2018, 469)

Si cette surenchère est facilement identifiable dans la sphère économique, Rosa montre comment la contrainte d'accroissement accompagnée d'une transformation sans fin touche aussi les autres sphères institutionnelles, en particulier les sphères scientifiques et juridico-politiques. Par exemple, le domaine du savoir est aussi marqué par la logique d'accroissement :

Tous les dogmes sont par principe révisables, la *visée de réfutation* et la *découverte nouvelle* devenant le moteur du développement scientifique. À la différence du sage ou de la prêtresse prémoderne, le scientifique moderne [...] ne tient pas son autorité de la connaissance de la tradition ou des « sources », mais de la recherche, c'est-à-dire de l'exploration de terres nouvelles. Le savoir n'est pas une chose pure et sacrée qui se transmet d'une génération à l'autre mais un fonds qui croît dynamiquement et se transforme sans cesse. La *doctrine* a fait place à la *recherche* – c'est-à-dire à l'extension de l'accès scientifique et technique au monde. (2018, 472)

Dans le domaine politique, la démocratie est marquée par des recompositions régulières de gouvernement, des mandats limités dans le temps, un découplage entre le temps biologique et le temps politique, une concurrence entre des partis politiques qui promettent de faire plus et de faire mieux, une évaluation de l'action politique à « l'aune de l'accroissement obtenu » (2018, 473). Quant au champ juridique, « dans la mesure où de plus en plus de domaines de la vie requièrent une régulation juridique tenue de s'adapter dans des délais toujours plus courts, on observe ici aussi un phénomène d'escalade et de surenchère » (2018, 474).

À côté de la reproduction institutionnelle, la reproduction symbolique-culturelle est, à travers la scène artistique et littéraire, aussi marquée par « *un mouvement dynamique infini [...] qui ne peut se stabiliser que par l'innovation et le changement* » :

Comme l'a montré en particulier Boris Groys, l'enjeu de l'art et de la littérature moderne n'est plus d'imiter une réalité naturelle ou sociale donnée, de perpétuer des lois formelles ou de satisfaire aux prescriptions des « maîtres anciens », mais d'innover et de faire assaut d'originalité : « D'un penseur, d'un artiste ou d'un homme de lettres, on exige qu'il crée le nouveau, de même que jadis on exigeait de lui qu'il s'en tînt à la tradition et se soumette à ses critères. » (2018, 474)

Enfin, Rosa explicite le lien existant entre la logique sociale de stabilisation dynamique et la mise en place au niveau des parcours individuels d'une lutte concurrentielle, à travers le régime moderne d'allocation des ressources et des produits :

La conversion de l'ordre social et culturel à une logique de stabilisation et de reproduction dynamiques entraîne des répercussions immédiates sur le mode d'allocation de la société et, par conséquent, sur la conduite de vie et les modèles identitaires des individus. Toute formation sociale est tenue de définir ses propres règles de distribution et d'affectation, qu'il s'agisse de ressources et de produits, de privilèges ou de positions sociales, de statut et de reconnaissance ; or le régime d'allocation moderne se distingue par le fait qu'il ne recourt dans aucun de ces cas (hormis l'octroi de la nationalité) à des modèles traditionnel ou corporatif, mais dynamise au contraire l'attribution selon la logique concurrentielle et le principe de la performance individuelle. (2018, 474)

3.1.3.2 Stratégie d'extension de l'accès au monde et crise de la relation au monde

Ces impératifs modernes d'accroissement orientent les actions des individus d'une manière spécifique : à travers le mécanisme d'attribution concurrentielle des positions dans le monde, ils obligent les individus à développer une « stratégie d'extension de l'accès au monde » et, par conséquence, une relation réifiante au monde. Pour pouvoir accéder aux fragments⁴³ résonnants du monde de façon stable dans le temps, il faut disposer de ressources

⁴³ Rosa appelle « fragments du monde » les éléments du monde avec lesquels le sujet peut entrer en relation, notamment matériels, sociaux, spirituels et corporels. Nous verrons plus loin qu'il établit des grands

suffisantes, mais l'accès à ces ressources est lui-même soumis « à la concurrence dynamique d'accroissement qui stabilise et reproduit l'ordre social moderne ». Ainsi, « *les sujets de la modernité (tardive) sont [...] structurellement contraints d'envisager le monde comme un capital à investir dans la lutte concurrentielle – autrement dit, d'adopter une perspective réifiante* » (2018, 480). La stratégie d'extension de l'accès au monde prend la forme d'une accumulation de capital économique, de capital culturel et de capital social, mais aussi d'une instrumentalisation de soi :

[L]es sujets visent à rendre le monde acquérable (capital économique), connaissable, maîtrisable et utilisable (capital culturel) et à étendre leur propre prise sur le monde en ayant accès aux capitaux et aux positions d'autres personnes (capital social). Ce programme d'extension inclut le traitement, l'optimisation et la réunification de notre moi. Accroître notre pouvoir de séduction et améliorer notre forme physique et notre santé, notre créativité et notre productivité (capital corporel) nous permettent d'élargir le périmètre du monde qui s'offre à notre portée.

Ce type de relation au monde n'est pas seulement, ni principalement, la conséquence d'une conception « fausse » de ce qu'est la vie réussie. C'est une stratégie rationnelle mise en œuvre dans une société fondée sur une logique d'accroissement et de concurrence. (2018, 480)

Au fur et à mesure que ce système s'installe, une bascule se produit. L'individu ne cherche plus tant à accéder au monde qu'à ne pas décrocher, à rester dans la lutte concurrentielle :

Son énergie motivationnelle lui vient moins du désir avide de posséder « une plus grande part du monde » – même s'il joue indéniablement un rôle – que de l'angoisse de « décrocher » et de perdre une partie de son accès au monde ou les ressources nécessaires à son assimilation (2018, 480).

Rosa constate que le seul domaine qui résiste à cette logique de stabilisation dynamique par l'accroissement et la transformation est le domaine religieux : « *Non pas que les innovations et les transformations y soient impossibles – mais elles ne sont pas nécessaires en tant que telles à la reproduction et à la stabilisation* » (2018, 476). Rosa voit d'ailleurs dans la force d'attraction des visions religieuses rigoristes une « *forme radicale de protestation contre la*

« axes de résonance » parmi lesquels il catégorise différentes « sphères de résonance » qui sont des espaces de résonance par excellence dans la modernité (comme par exemple la famille, l'école et l'art).

dynamisation effrénée de la modernité occidentale » qui se manifeste partout où la croissance économique ne permet plus de répondre aux problèmes sociaux, où la logique d'accroissement se transforme en destruction des ressources écologiques et « où les sujets réagissent aux impératifs de dynamisation de la société moderne par des signes d'épuisement, de dépression ou de burnout » (2018, 477). Pour Rosa, ce sont là aussi les signes « d'une crise générale de la résonance » (2018, 477).

La concurrence et la résonance sont deux modes incompatibles d'être au monde. Concernant la concurrence, « [son] éloge économique et politique [...] se fonde exclusivement sur la conviction qu'elle mettra une plus grande part de monde à notre portée (par la baisse du coût des biens et des services, par la hausse de la performance, etc.), jamais sur la qualité de la relation » (2018, 481). La concurrence entraîne un rapport au monde fondé sur « l'angoisse », sur « une inquiétude et une insécurité de tous les instants », sur une « attitude de combat » des concurrents et « un rapport exclusivement réifiant aux choses qu[e] [ces derniers] cherchent à mettre sous leur contrôle et à leur disposition » (2018, 481). Plus on tente, à travers la lutte concurrentielle, de préserver son accès au monde, plus le monde se retire et se tait.

Ainsi, « la crise de la modernité est tout entière une crise de la relation au monde » (2018, 489). « La stratégie d'extension de l'accès au monde conduit paradoxalement à des formes de perte du monde progressive et donc à une réduction au silence des axes de résonance. » (2018, 489). La concurrence tend à « favoriser la formation d'une disposition à l'aliénation » (Rosa 2018, 480), mode de relation que Rosa définit ainsi :

L'aliénation désigne une forme spécifique de relation au monde dans laquelle le sujet et le monde sont indifférents ou hostiles (répulsifs) l'un à l'autre et donc déconnectés. C'est pourquoi l'aliénation peut être également définie comme une relation sans relation (Rahel Jaeggi).

L'aliénation définit un état dans lequel l'« assimilation du monde » échoue, de sorte que celui-ci apparaît toujours froid, figé, repoussant et non responsif. Ainsi, la *résonance* est l'« autre » de l'aliénation – son concept opposé.

La dépression et le burnout désignent un état dans lequel tous les axes de résonance sont devenus muets et sourds. On « a » une famille, un travail, une vie associative, une religion, etc., mais ils « ne nous disent » plus rien : il ne se produit plus aucun contact, le sujet n'est plus affecté et ne fait plus aucune expérience d'auto-efficacité. Le monde et le sujet

apparaissent l'un comme l'autre pâles, morts et vides. (Rosa 2018, 211)

Les différentes crises que vit la société contemporaine, et en particulier les crises écologique, démocratique et psychologique, ont toutes pour caractéristique commune la perte du monde, c'est-à-dire la perte de sa capacité à nous parler, à résonner, ce que Rosa résume ainsi :

Ce qui est au cœur de la *crise écologique*, ce n'est pas notre traitement déraisonnable des ressources naturelles mais le fait que, à considérer la nature comme une simple ressource, nous lui déniions son caractère de sphère de résonance. Quant à la *crise de la démocratie*, elle tient bien moins aux mauvais résultats de la politique démocratique ou à son incapacité à prendre suffisamment en compte les intérêts hétérogènes qu'au fait qu'elle *ne semble plus répondre* aux citoyens et aux citoyennes, qu'elle n'est plus une sphère de résonance. La désaffection politique est un phénomène d'aliénation dû à l'échec de la civilisation démocratique du monde collectivement partagé – pour reprendre une idée de Hannah Arendt. Enfin, la *crise psychologique* de la modernité tardive peut se lire elle aussi comme une aliénation fondamentale et constitutive. [...] la recrudescence fulgurante des cas de dépression et de burnout ne résulte pas en premier lieu d'une surcharge de travail, d'une trop grande vitesse d'exécution ou d'un excès d'exigences, mais d'un *effondrement des axes de résonance essentiels aux sujets*. [...] une personne atteinte de burnout ou de dépression perçoit le monde, et par conséquent son propre moi, comme froids, morts, ternes, vides et muets ; elle souffre d'une perte de sa capacité de résonance qui s'étend à toutes les sphères de la vie. Cela signifie que les axes de résonance du *travail* et de la *famille* lui sont également devenus muets. (Rosa 2018, 53).

La société moderne aboutit même à réifier la résonance, « *en transformant les capacités d'empathie et d'enthousiasme en ressources productives et le désir de résonance en désir d'objet commercialisable* » (2018, 512).

3.1.3.3 La théorie de la résonance

Face à une « *modernité désaccordée* » (2018, 511), Rosa assigne à la théorie critique, on l'a vu, le rôle non plus seulement « d'attester des processus de réification et d'aliénation » mais « de concevoir un mode d'existence non réifié », capable de préserver le potentiel des relations non instrumentales (2018, 409). C'est à cette tâche qu'il s'attelle en élaborant une théorie de la résonance. Pour ce faire, il montre que la modernité est à la fois l'histoire d'une « catastrophe de la résonance » (2018, 353), comme nous venons de le voir brièvement, mais

aussi celle d'« une immense sensibilisation à la résonance » (2018, 409 et 411). Il cherche à dépasser les interprétations pessimistes de la modernité rattachées à l'ancienne théorie critique. Il intègre pour cela dans la conception de la modernité « l'espoir et le désir accru de résonance » (2018, 511). L'approche de Rosa est double. Elle est d'abord philosophique, Rosa s'appliquant à construire, à travers le concept de résonance, une conception de la vie bonne à partir des caractéristiques des relations au monde. Elle est aussi sociologique puisqu'elle analyse, à l'aune de la résonance, les conditions sociales de la réussite ou de l'échec des relations au monde.

La vie bonne, des relations au monde sur le mode de la résonance

La contrainte moderne d'accroissement (et sa triade d'impératifs culturels de croissance, d'accélération et d'innovation) liée au processus de stabilisation dynamique des sociétés modernes implique une certaine conception de la vie bonne. Le pluralisme éthique est devenu « la condition culturelle de base de la modernité » (Rosa 2017, 442) et la question du bien une affaire individuelle et privée. Mais le processus de dynamisation et la logique concurrentielle qui y est associée a conduit les individus à se focaliser sur la capitalisation des ressources qui leur permettraient, plus tard, de se réaliser. Puis, la quête (et la capitalisation) de ces ressources est devenue elle-même le but à poursuivre :

Par conséquent, les sujets modernes ne sont pas tant guidés par l'impératif éthique correspondant à une certaine définition d'une vie bonne, que par l'aspiration à acquérir les ressources nécessaires ou utiles pour en mener une. D'une certaine manière, nous, les modernes, ressemblons à un peintre sans cesse occupé à améliorer ses matériaux – couleurs et pinceaux, qualité de l'air et de l'éclairage, toile et chevalet, etc. – mais qui ne se met jamais vraiment à peindre. (2017, 443, notre traduction)

Ainsi, la conception de la vie bonne associée à la dynamique moderne d'accroissement telle qu'elle est décrite par Rosa relève d'un être-au-monde orienté vers la réification du monde et l'accroissement de sa propre emprise sur le monde :

La manière moderne d'agir et d'être au monde vise à rendre ses propriétés et ses quantités toujours plus disponibles, accessibles et atteignables. (2017, 444, notre traduction)

Rosa propose une conception alternative de la vie bonne qui repose sur le concept de résonance. Il définit la résonance comme un mode de relation au monde qui serait « l'exact inverse d'une relation instrumentale, réifiante et "muette", à quoi nous soumet la société

moderne » (2018, Résumé) : il s'agit d'un mode de relation au monde dans lequel le sujet se sent touché et ému par les personnes, les lieux, les objets, etc. qu'il rencontre, puis répond à cet appel et établit un lien (2017, 449).

Cette réponse, à la fois psychologique, sociale et cognitive, qui peut se manifester à travers une réaction intérieure ou extérieure, est signe d'une appropriation : la création du lien par réception (af←fection) et réaction (é→motion) entraîne un processus progressif de transformation de soi et du monde (2017, 449-50). La résonance se construit donc aussi sur le sentiment d'efficacité personnelle, éprouvé lorsque le sujet réalise qu'il peut effectivement tendre la main aux autres et les toucher, que ceux-ci vont l'écouter et, à leur tour, établir une relation et lui répondre. Ce qui se produit dans la dimension sociale de l'expérience humaine peut avoir lieu dans la relation au monde matériel :

Mais l'auto-efficacité, bien sûr, peut aussi être expérimentée lorsque nous faisons du football ou jouons du piano, lorsque nous écrivons un texte difficile (et qui parle inévitablement de sa propre voix), et même lorsque nous nous tenons devant l'océan et que nous nous "connectons" aux vagues en mouvement, à l'eau et au vent. Ce n'est que dans un tel mode d'affection réceptive et d'auto-efficacité responsive que l'on peut établir une relation appropriée entre soi et le monde : la rencontre transforme les deux parties, le sujet et le monde vécu. (2017, 450, notre traduction)⁴⁴

À côté de l'af←fection, de l'é→motion et de sa capacité transformatrice, un quatrième élément crucial caractérise la résonance comme l'opposé de l'aliénation : elle est empreinte d'une dimension d'indisponibilité fondamentale. Elle est fugace et ne se maîtrise jamais entièrement, puisqu'elle dépend d'un "autre" qui reste en dehors de notre contrôle. En cela, la résonance n'est pas un écho amplifié de nous-même en l'autre :

On ne peut jamais simplement établir une résonance de manière instrumentale, ou la provoquer à l'envis ; elle demeure toujours insaisissable. En d'autres termes, le fait que nous "entendons l'appel" ou non échappe à notre volonté et à notre contrôle. Cela est dû en partie au fait que la résonance n'est pas un écho : elle ne consiste pas à s'entendre amplifié ou simplement à se sentir rassuré, mais elle implique la rencontre avec un "autre" réel qui

⁴⁴ Voir la note 5 chez Rosa (2017, 450) pour la polémique sur la non-capacité des choses à se transformer au contact des sujets.

échappe à notre contrôle, qui parle de sa propre voix ou d'une tonalité différente de la nôtre et qui reste donc "étranger" pour nous. (2017, 450, notre traduction)

Par ailleurs, n'est pas maîtrisable non plus le fait de savoir si la rencontre de cet "autre" va toucher et saisir le sujet. La résonance requiert un moment d'« auto-transcendance » (Joas 1997; cité par Rosa 2017, 451) qui ne peut avoir lieu que lorsqu'« on sent que cet autre (une personne, une pièce de musique, une montagne ou un événement historique par exemple) a quelque chose d'important à nous dire ou à nous apprendre, indépendamment de savoir si nous souhaitons l'entendre ou non » (2017, 451). Rosa associe cette expérience au concept d'« évaluation forte » du philosophe canadien Charles Taylor⁴⁵. Partant, la résonance peut surgir là où on ne l'attendait pas, par exemple à l'écoute d'un style de musique qu'on n'apprécie habituellement pas. « *Elle peut également ne pas survenir, alors même que toutes les conditions semblent réunies : à un concert avec des amis, attendu depuis longtemps, il ne se passe rien* » (Catta 2018, 90).

Rosa émet l'hypothèse que l'expérience de résonance se produit lorsqu'une personne effectue une évaluation forte (qui lui indique ce qui est important, noble, précieux ou, au contraire, secondaire, laid, etc.) qui s'aligne sur une évaluation faible (qui indique ce vers quoi nous font tendre le désir ou la peur). La résonance requiert de la dissonance et parfois de la contradiction et de l'opposition, sans lesquelles aucune rencontre réelle ne pourrait avoir lieu. La résonance ne requiert ni ne crée une identité commune entre le sujet et l'"autre", mais provoque une « appropriation transformatrice de la différence » (Rosa 2017, 451).

Voici la définition synoptique qu'il donne de la résonance :

La résonance est une forme de relation au monde associant affectation et émotion, intérêts propres et sentiment d'efficacité personnelle, dans laquelle le sujet et le monde se touchent et se transforment mutuellement.

La résonance n'est pas une relation d'écho, mais une relation de réponse ; elle présuppose que les deux côtés parlent *de leur propre voix*, ce qui n'est possible que lorsque des évaluations

⁴⁵ in Sources of the Self. The Making of the Modern Identity, 1989, Cambridge, Cambridge University Press : « Pour Taylor, avoir une identité, c'est pouvoir donner un sens minimal à sa vie à travers une mise en récit de soi et pouvoir juger, selon des "discriminations qualitatives" ou des "évaluations fortes", ce que l'on considère comme supérieur, ou comme ayant de la valeur pour soi » (Ritz 2003, paragr. 7).

fortes sont en jeu. La résonance implique un élément d'indisponibilité fondamentale.

Les relations de résonance présupposent que le sujet et le monde sont suffisamment « fermés », ou consistants, afin de pouvoir parler de leur propre voix, et suffisamment ouverts afin de se laisser affecter et atteindre.

La résonance n'est pas un état émotionnel mais un mode de relation. Celui-ci est indépendant du contenu émotionnel. C'est la raison pour laquelle nous pouvons aimer des histoires tristes. (Rosa 2018, 200).

Fondamentalement indisponible et non maîtrisable, la résonance ne peut évidemment être accumulée ni capitalisée. Il ne peut y avoir non plus de lutte concurrentielle pour la résonance⁴⁶. Se dessine ainsi une conception de la vie bonne qui se trouve à l'opposé de la conception associée à la dynamique moderne d'accroissement. Que l'expérience de résonance soit fondamentalement indisponible, non maîtrisable et non prévisible ne veut pas dire pour autant qu'elle se réalise de manière aléatoire et contingente.

Les conditions sociales de la réussite ou de l'échec des relations au monde

D'abord, Rosa étudie des espaces ou des « sphères de résonance ». La musique peut être un espace de résonance pour certains, tandis que la montagne ou l'océan, ou encore l'église le sera pour d'autres. À partir de ces espaces de résonance, il distingue trois « axes de résonance » différents. Il y a d'abord les axes horizontaux de résonance qui regroupent les relations avec les autres êtres humains. Rosa étudie en particulier la famille, l'amitié et la politique comme « sphère » moderne de la résonance. Viennent ensuite les axes diagonaux qui concernent les relations au monde matériel, en particulier les relations aux objets, le travail (le matériau qui répond), l'école (la matière scolaire qui parle petit à petit), le sport et la consommation (qu'il assimile à une promesse de résonance). Enfin, la dimension verticale vise le monde spirituel. Elle « *concerne la relation au monde comme totalité, à l'existence et à la vie dans leur ensemble – dimension dite verticale parce que ce qui nous fait face est éprouvé alors comme quelque chose qui transcende l'individu* » (2018, 223). Rosa s'attache alors à étudier la religion, la nature, l'art et l'histoire comme sphères de résonance modernes

⁴⁶ Qu'en est-il de la concurrence en matière sportive ? Rosa estime que ce n'est qu'un moyen de produire un puissant espace de résonance auquel participent les concurrents et dans lequel le public est impliqué. « *Mais cet espace se situe hors de la sphère concurrentielle* » (2018, 481).

rattachées à l'axe vertical de résonance.

Ensuite, des conditions socio-structurelles et culturelles de ce monde pré-déterminent la part du monde qui vient à la rencontre du sujet, mais « *codéterminent en même temps la forme fondamentale des possibles relations subjectives au monde, c'est-à-dire le type et le degré de résonance ou d'aliénation dispositionnelle* » (2018, 437) qu'influencent des facteurs socio-structurels tels que l'âge, le sexe ou le niveau d'éducation. Certains contextes, également, favorisent la réussite des relations au monde : « *[L]a disposition à la résonance [...] va nécessairement de pair avec un haut degré de vulnérabilité. Être prêt à se laisser affecter, c'est accepter d'être éventuellement blessé. La confiance dans le monde est une condition indispensable à la formation d'une disposition résonnante* » (2018, 479). Partant, dans des contextes marqués par la crainte, le stress ou des attitudes de combat, ou encore une concentration extrême sur l'atteinte de résultats, il est impossible – et il serait même dangereux – de rechercher la résonance ou d'y être ouvert (2017). Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille toujours se trouver dans une ouverture à la résonance. En effet, le mode relationnel non résonnant est nécessaire à la science, à la médecine, aux réactions de défense, etc.

Enfin, Rosa analyse les conditions sociales existantes à la lumière de la résonance dans un exercice de philosophie sociale, en partant de l'idée qu'« une vie bonne nécessite l'existence d'axes de résonance fiables et viables dans les trois dimensions » (2017, 453, notre traduction). En particulier, la résonance et la concurrence sont antinomiques. En outre, le fait d'être pressé empêche la résonance : on va droit au but et on ne se permet pas d'être touché et transformé. La résonance nécessite des contextes dans lesquels la confiance mutuelle peut se construire, ce qui réclame du temps et de la stabilité. De même, les tentatives permanentes de bureaucratiser, transformer en procédure, contrôler le travail pour garantir l'efficacité et la transparence vont à l'encontre des relations de résonance et en particulier de leur dimension d'indisponibilité et de leur potentiel de transformation (2017).

3.1.3.4 L'opérationnalisation de la théorie de la résonance

L'objectif étant de comprendre où se trouvent les capacités de transformation sociale de l'organisation étudiée et de saisir la manière dont la stratégie les influence, la théorie de la résonance (TR) va nous permettre de repérer et de décrire :

- (i) la **dimension non instrumentale des pratiques** de l'organisation étudiée à travers les relations de résonance (ou d'aliénation) qui s'y tissent et les expériences de résonance qui y sont vécues, mais aussi à travers les processus, expériences et relations de réification et d'instrumentalisation ;
- (ii) les **conditions organisationnelles** qui favorisent l'expression de la dimension non instrumentale des pratiques de l'organisation étudiée, à travers les caractéristiques qui selon Rosa favorisent ou desservent la résonance, relevant des sujets en relation et celles relevant du contexte entourant la relation ;
- (iii) le **contexte institutionnel et social** de l'organisation qui est, à la fois, le cadre et la destination de ses actions (dans leur dimension non instrumentale en particulier), à travers les dynamiques économiques institutionnelles, sociales et culturelles propres à la modernité tardive.

Les tableaux qui suivent présentent les concepts de la théorie de la résonance qui nous permettent de répondre à ces trois enjeux de notre analyse. Ces différents concepts qui viennent d'être présentés de manière succincte et théorique dans les précédents paragraphes seront réexplicités, pour ainsi dire *in situ*, au fil de la présentation des résultats de notre étude.

Enjeu 1**Repérer et décrire la dimension non instrumentale des pratiques organisationnelles**

<i>À travers :</i>	Des relations non instrumentales qui s'établissent	Une expérience relationnelle non instrumentale qui prend place	Le potentiel de ces relations ou de cette expérience
<i>TR : Dimensions générales</i>	Les relations de résonance vs. les relations <i>réifiantes</i> et instrumentales	L'expérience de résonance vs. l'expérience d'aliénation	La transformation assimilatrice vs. l'échec de l'assimilation du monde
<i>TR : Concepts, notions spécifiques (résonance)</i>	- Axes de résonance (horizontal, diagonal, vertical) - Description dynamique de la relation (réception, auto-efficacité, transformation)	- Évaluation forte et alignement avec une évaluation faible	- Potentiel excédentaire (le monde qui parle) - Tonalité dispositionnelle à la résonance réactivée
<i>TR : Concepts, notions spécifiques (aliénation)</i>	- Relations sans relation (indifférence, hostilité, répulsion)	- Mutisme du monde	- Apparence froide, figée et repoussante du monde

Enjeu 2**Repérer et décrire les conditions organisationnelles qui favorisent ou non l'expression de la dimension non instrumentale des pratiques**

<i>À travers :</i>	Des caractéristiques personnelles internes à la relation	Des circonstances contextuelles, externes à la relation	
<i>TR : Dimensions générales</i>	L'inclination personnelle à la résonance ou à l'aliénation	Conditions sociales de la résonance	Climat dans lequel s'inscrivent les relations de résonance
<i>TR : Concepts et notions spécifiques</i>	- Tonalité dispositionnelle fondamentale à la résonance - Tonalité dispositionnelle fondamentale à l'aliénation	Conditions contextuelles, culturelles et institutionnelles	- Concurrence - Confiance vs. Peur, angoisse, vs. Contrôle - Violence - Pouvoir (question évoquée mais non explorée dans la TR)

Enjeu 3**Repérer et décrire le contexte institutionnel et social de l'organisation**

<i>À travers :</i>	Le cadre et la destination des actions de l'organisation, dans leur dimension non instrumentale en particulier
<i>TR : Dimension générale</i>	La modernité tardive
<i>TR : Concepts et notions spécifiques</i>	- Processus moderne de dynamisation, en tant que contrainte structurelle et endogène - Impératifs d'accroissement, d'accélération et d'innovation

3.1.4 Cadre conceptuel des contributions stratégiques : le management stratégique dans la complexité

Cette thèse traite de la stratégie relative à des phénomènes non entièrement maîtrisables, non instrumentaux, tels que les logiques et relations internes aux organisations de l'ESS et leur impact sur leur environnement. On peut qualifier ces phénomènes de complexes, c'est-à-dire que « *leurs représentations sont perçues irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle* » (Le Moigne 1990, 3; cité par Avenier 1997b, 1). Cette thèse peut donc être rattachée au *management stratégique dans la complexité*. Nous en présentons ici quelques présupposés cruciaux touchant le fonctionnement des organisations, tels qu'ils ont été exposés par Marie-José Avenier (1997b). Ces présupposés s'articulent autour de trois concepts qui sont à la fois au centre de la modélisation systémique et du programme du management stratégique : finalité, environnement et temps.

En ce qui concerne les « capacités de comportement téléologique » des organisations, on reconnaît la capacité des acteurs individuels et collectifs à agir intentionnellement en référence à des finalités qu'ils se sont définies eux-mêmes, « *et pas seulement sur un mode stimulus-réponse* ». On admet en revanche que les comportements intentionnels puissent mener à des résultats autres que les fins prédéterminées.

Concernant les relations entre une organisation et son environnement, l'action de celle-ci s'inscrit d'abord dans des « processus d'actions-réactions enchevêtrés » et peut susciter des réactions d'acteurs qui décident « en référence à leurs propres projets » et « sans être en mesure d'appréhender toutes les conséquences possibles de [leurs] choix » (1997b, 6). Le contexte évolue, notamment entre le moment de la décision et celui de son application effective. La complexité réside ici dans l'autonomie des unités sociales en relation et dans la diversité des interactions enchevêtrées qu'elles entretiennent. Ensuite, l'organisation elle-même n'est pas figée : elle est à la fois une unité sociale et un processus organisationnel. L'environnement n'est pas une réalité donnée, il est construit par les acteurs de l'organisation, inextricablement lié à leurs propres visions du monde, « produit d'opérations cognitives et non le parachutage d'un sens préalablement existant et indépendant d'eux-mêmes » (Giordano 1993, p.93; cité par Avenier 1997b, 9). De la même façon, les frontières de l'organisation ne

sont pas données mais construites et décidées, collectivement et politiquement, même si elles sont souvent vécues et présentées comme des cloisons étanches et permanentes. Les concevoir « transgressables et évolutives » permet d'envisager différemment les stratégies et leur analyse. Enfin, étant donné que l'« *organisation sociale se déforme constamment du fait de son propre fonctionnement [...], et [que] les acteurs de l'organisation sont susceptibles de se comporter autrement que sur un mode stimulus-réponse [...], [l]es "pilotes" ne disposent donc pas de manettes fiables, c'est-à-dire de variables d'action nécessaires et suffisantes* », sauf pour des phénomènes locaux qu'on aura isolés temporairement (Avenier 1997b, 12).

Concernant le temps, il est « continu », en ce sens qu'il ne s'arrête pas et que l'organisation peut être déstabilisée en permanence. Les périodes de stabilité entre deux changements sont de plus en plus brèves. Et le temps est irréversible, invitant à être attentif aux actions engagées aujourd'hui, car elles marqueront les mémoires individuelles et collective, et incitant à « étudier l'histoire de l'organisation, qui permet d'identifier les changements qui ont été possibles dans le passé et les réactions qu'ils ont éventuellement suscitées, sachant que les situations ne sont pas reproductibles à l'identique et que l'on ne saura jamais avec certitude à l'avance ce que pourront être les conséquences des actions envisagées » (1997b, 13).

À partir des années 1990, fondé sur la conception du management stratégique dans la complexité, un courant du management stratégique a tenté de dépasser les deux courants de pensée qui s'étaient jusqu'à alors opposés sur la question des processus de formulation et de mise en œuvre de stratégies d'entreprise : l'école de la stratégie délibérée et celle de la stratégie émergente. Pour les tenants de la première école, la stratégie d'entreprise repose sur un schéma d'action conçu intentionnellement, vise une cible, adopte une trajectoire et cherche à réduire les écarts entre une situation effective et la situation voulue ; pour les tenants de la seconde école, qui adoptent un point de vue descriptif plutôt que normatif, on identifie la stratégie d'une entreprise après coup comme la résultante (non intentionnelle) de l'ensemble des actions menées en son sein (Avenier 2005). On a qualifié ce courant de stratégie tâtonnante (1996) ou de stratégie chemin-faisant (1997a) dans le giron de laquelle se situent les contributions opérationnelles de cette thèse.

3.2 Le cadre méthodologique : une étude de cas à saveur ethnographique et historique

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Notre recherche est fondée sur une étude de cas à saveur ethnographique et historique de l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), une association française créée en 1965 et scindée, en 2014, en deux associations (UCPA Sport Vacances et UCPA Sport Loisirs) aux gouvernances proches. Nous présentons successivement le positionnement stratégique de la recherche, la stratégie de recherche, le terrain de recherche, ainsi que les sources, méthodes de collecte et méthode d'analyse des données ethnographiques et historiques.

3.2.1 Stratégie de recherche

Nous avons réalisé l'étude d'une organisation de l'ESS sous la forme d'une **étude de cas**, recherche empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte réel, notamment lorsque les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas clairement visibles (Yin 2003). Sur le plan épistémologique, étant donné nos deux choix méthodologiques, nous nous situons dans une approche compréhensive (Dilthey 1883).

Étude de cas à saveur ethnographique

Au sein de la littérature, on distingue deux visions contrastées de l'étude de cas : « une étude de cas illustrative ou probatoire au plan théorique (Yin), visant à tester et à corroborer une hypothèse ; et une étude de cas ouverte, à saveur ethnographique (Hammersley et al.), ancrée dans la description dense des phénomènes sociaux observés et menant à l'élaboration de propositions théoriques » (Latzko-Toth 2009, résumé). C'est dans cette deuxième perspective, qui se réclame d'ailleurs du mouvement de la théorisation ancrée initié par Glaser et Strauss, que nous nous situons, perspective dans laquelle les propositions théoriques émergent au fur et à mesure de la description dense des phénomènes observés, sans qu'un cadre théorique ne soit posé a priori. C'est en cela que l'étude de cas est « ouverte » (Latzko-Toth 2010). Dans cette perspective, l'étude de cas accorde du poids au sens que les acteurs donnent à leur action plutôt qu'à l'analyse externe du chercheur. En l'occurrence, le cadre conceptuel a émergé au fur et à mesure de l'immersion dans l'organisation et des échanges avec les acteurs sur leur expérience personnelle de l'organisation, et ce sont les résultats

intermédiaires de l'étude qui ont guidé notre recherche d'une théorie à même de dialoguer avec l'expérience des acteurs, telle qu'elle s'exprimait.

On peut rapprocher cette approche de la démarche monographique, stratégie exploratoire de recherche visant à mettre en évidence les traits généraux d'un phénomène (Comeau 2000), « impliquant une enquête de terrain et l'observation directe (in situ) propices à reconstituer ce phénomène [...] dans sa totalité » (Dufour, Fortin, et Hamel 1991, 22). Cette démarche de recherche est particulièrement bien adaptée aux phénomènes nouveaux ou peu étudiés (Yin 1994). De type ethnographique, elle est fondée sur une immersion de longue durée dans un système social. Sur son terrain, le chercheur occupe une posture d'observation avec le statut de membre extérieur à l'organisation, en immersion, et partageant donc une certaine appartenance avec l'organisation (Raulet-Croset 2003). En l'occurrence, cette immersion a pris la forme d'une recherche-action dont les objectifs ont été fixés entre les chercheurs (deux doctorants et leurs deux directeurs de thèse respectifs) et la direction de l'organisation. Elle visait notamment à évaluer l'utilité sociale de l'organisation et à développer son innovation sociale. Il s'agissait essentiellement pour cette recherche-action d'aider à transformer le système sur la base d'une réflexion du système sur lui-même, plutôt que de partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation pour élaborer sur le terrain des modèles ou outils de gestion (Paturel 2004). Les recherches-actions, au-delà de leur variété, présentent trois caractéristiques. D'abord, la recherche doit permettre d'agir sur le réel pour tenter de le changer. Ensuite, les membres de l'organisation sont toujours impliqués dans la recherche. Enfin, l'objectif est de générer de la connaissance d'ordre pratique (la résolution d'un problème) et d'ordre théorique, étant donné que le chercheur impliqué dans l'organisation se trouve dans une position privilégiée d'observateur des changements que l'action permet de produire (Jouison-Laffitte 2009). Deux grandes étapes devaient avoir lieu : d'abord une évaluation d'utilité sociale puis la construction d'une stratégie sociale sur la base des résultats de l'évaluation.

L'évaluation de l'utilité sociale telle que nous l'avons construite⁴⁷ était assimilable à une démarche de recherche-action de type recherche-intervention ou recherche-action participative (Fontan et René 2014; Klein et Morissette 2014). Elle visait à réunir, au sein du

⁴⁷ Pour des précisions techniques sur la méthodologie, voir Lasida, Gille, et Machado (2018).

comité qui porterait la démarche d'évaluation, des acteurs internes à l'organisation qui mobilisaient des savoirs tirés de leur expérience professionnelle et des intervenants externes, en l'occurrence deux doctorants et une universitaire, capables de mobiliser des savoirs plus théoriques et éventuellement académiques. Au sein de ce comité, on retrouve donc des expertises différentes, mais également légitimes. Dans ce cadre, l'intervenant externe participe lui-même à la construction de la connaissance qui résultera du croisement de ces différents savoirs (Tremblay 2014). L'intervention sociologique (Touraine 1978; Touraine et al. 1978) a aidé à formaliser les rôles spécifiques des intervenants externes dans le processus, ainsi que la composition et les modalités du comité porteur de la démarche d'évaluation. L'intervention sociologique s'appuie sur la capacité réflexive des acteurs :

Par le biais de la méthode, les acteurs sont invités à entreprendre un travail de réflexion, voire d'introspection, qui place en son centre l'analyse de la manière dont ils lisent et interprètent le monde social et qui interroge leur capacité à agir et à intervenir sur ce monde. L'objectif de la méthode est bien de révéler les rapports sociaux, de les analyser, afin de démêler les différentes dimensions structurant l'action des acteurs (Cousin et Rui 2011, 514).

La réflexion collective sur l'utilité sociale de l'organisation a été bâtie sur des fondements non utilitaristes afin d'intégrer les dimensions non instrumentales de l'expérience des personnes impliquées. Menée à partir d'une conception non instrumentale de la valeur⁴⁸, l'évaluation a porté sur ce qui relie les différents membres de l'organisation, sur ce que ces personnes souhaitent préserver au sein de l'organisation, sur *ce qui compte vraiment pour elles et qui les fait tenir ensemble*. La méthodologie des échanges que nous avons eus avec ces personnes et leur codage subséquent nous a amené à distinguer ce qui relevait :

- de l'expérience humaine que l'on vit au contact de l'organisation,
- des pratiques organisationnelles que les acteurs rattachent à cette expérience,
- des différents effets que cette expérience a sur les personnes qui la vivent et sur les organismes au contact de l'organisation,
- des représentations que l'organisation véhicule, en l'occurrence sur le travail, l'éducation, les rapports sociaux, le collectif, l'avenir,

⁴⁸ Sujet du doctorat en économie de notre collègue doctorant, Felipe Machado (voir Machado Pinheiro 2019).

ces différents éléments permettant de caractériser l'utilité sociale de l'organisation. Cette première phase qualitative a débouché sur une phase quantitative. Nous avons mené une enquête auprès des clients de l'organisation pour asseoir statistiquement les hypothèses d'utilité sociale formulées au cours du premier travail. La recherche-action participative suivie de l'enquête montrait que l'organisation faisait vivre à ses différentes parties prenantes une expérience humaine qui faisait évoluer leur manière de percevoir et d'entrer en relation avec le monde. Cette première étape de la recherche identifiait la transformation sociale (d'ordre instrumental et non instrumental) qu'induisaient les activités de l'organisation. À travers l'identification de l'expérience relationnelle vécue dans l'organisation et celle des pratiques organisationnelles qui lui sont liées, elle décrivait également de manière empirique une « chaîne de valeur » non instrumentale présente dans l'organisation et constitutive de sa capacité de transformation sociale, que la gestion stratégique tentait d'appréhender.

Étude de cas à saveur historique

Le défi stratégique était d'identifier plus précisément les fondements organisationnels de la capacité de transformation sociale de l'organisation ainsi que les leviers permettant de la préserver, et éventuellement de la déployer. Les résultats de la recherche-action suggéraient que la stratégie jouait un lien, direct ou indirect, sur ce processus d'innovation sociale, mais l'analyse de la stratégie *actuelle* ne suffisait pas pour le caractériser. En vertu de notre stratégie de recherche initiale, c'était l'intervention et l'observation qui devaient apporter des éléments de réponse à cette question. En participant au travail de réflexion stratégique, nous allions observer comment la gestion stratégique allait appréhender les dimensions non instrumentales de l'action de l'organisation étudiée qui ressortaient de l'étude. Ceci n'ayant finalement pas pu se réaliser, nous avons reconstruit notre design de recherche en nous tournant vers le passé de l'organisation pour comprendre plus finement les types de gestion stratégique qui, au cours du temps, renforcent ou au contraire affaiblissent ce processus d'innovation sociale. Notre première étude « ouverte » à saveur ethnographique, particulièrement marquée par notre intervention dans le cadre de la recherche-action partenariale, a donc débouché sur une seconde étude de cas, cette fois à saveur historique, consistant en une étude rétrospective des phénomènes stratégiques, organisationnels et environnementaux qui ont progressivement amené à la création du processus de transformation sociale que la recherche-action a permis de rendre visible. C'est au moment de

l'analyse des données historiques que, comme nous le verrons plus loin, la théorie de la résonance est venue "débloquer" notre recherche. Sur le plan théorique, l'étude de cas est particulièrement adaptée pour tenter de comprendre de manière globale les dynamiques d'une unité sociale particulière sur une certaine période historique (Stoecker 1991). Elle ne rattache pas l'étude à l'histoire en tant que science sociale, c'est la manière dont le cas est analysé et interprété qui permet ce rattachement ; il faut toutefois « prendre garde d'éviter les anachronismes dans le type d'explications mobilisées dans l'interprétation des conduites des acteurs » (Latzko-Toth 2009; mentionnant Wieviorka 1992, 169).

3.2.2 Terrain de recherche

Le groupe associatif que forment les deux associations UCPA Sport Vacances et UCPA Sport Loisirs avec leurs filiales respectives réalise un chiffre d'affaires consolidé de 262 millions d'euros (2018). Il est présent sur le territoire français à travers près de cent cinquante centres de vacances et équipements sportifs et propose des séjours sportifs dans soixante-dix pays. En outre, l'UCPA forme 1 500 personnes par an aux métiers du sport et de l'animation. Elle emploie 12 500 personnes sur l'année (salariés saisonniers compris).

Ces deux associations sont des unions composées d'une trentaine de mouvements de jeunesse, d'associations d'éducation populaire et de fédérations sportives, mais aussi de pouvoirs publics (ministères en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, de l'Agriculture et du Tourisme), d'un groupe public et d'un Conseil régional. Si l'on remonte à son origine, sa fondation en 1965 par le rapprochement de deux unions, l'Union nationale des centres de montagne et l'Union nautique française, opéré sous l'égide du secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports, l'UCPA a alors pour objectif de démocratiser et de massifier l'accès des jeunes français aux sports de plein air, de favoriser leur contact avec la nature, tout en poursuivant les objectifs de formation et d'épanouissement personnel assignés aux deux unions qui l'ont précédée. Elle va d'abord commencer, à la fin des années 1960 et dans les années 1970, par diversifier les activités sportives qu'elle propose à ses stagiaires. Puis l'organisation va suivre différentes tendances : le développement des sports urbains et le sport vecteur de plaisir et d'amusement (le « fun », les sports de glisse) dans les années 1980-1990, puis l'hybridation des pratiques sportives et le sport vecteur de réalisation de soi à partir des années 2000. Dans les années 2010, l'UCPA met en avant le « sport-relation », le « sport-

connexion », c'est-à-dire une pratique sportive qui permet de se construire par la relation aux autres.

Cette organisation présente l'intérêt d'articuler, depuis ses origines, les trois logiques caractéristiques de l'économie sociale et solidaire dans une configuration originale puisque l'État, les collectivités publiques et la société civile (mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, fédérations sportives) prennent part à sa gouvernance et qu'elle est présente sur le marché (ou, plutôt, sur *les* marchés, et principalement les marchés du tourisme, en France et à l'étranger, des loisirs quotidiens et de la gestion d'équipements sportifs pour le compte de collectivités locales). En revanche, elle se rapproche, au départ, des organisations à but non lucratif, porteuses d'une mission *d'intérêt général* (Gui 1991; mentionné par Cruz Filho 2016), c'est-à-dire au service de *bénéficiaires*, sans que ceux-ci soient impliqués directement dans l'organisation. Aucune velléité de transformation sociale au sens de l'économie solidaire n'apparaît distinctement. Notons à cet égard que son action n'est pas liée à l'émergence des nouveaux mouvements sociaux dans les années 1970. Cependant, depuis le début des années 2010, l'organisation souhaitait s'inscrire dans le courant de l'ESS et capitaliser sur son innovation sociale et la développer. Les études sur l'innovation sociale dans les organisations de l'ESS ont le plus souvent été menées sur des organisations qui ont des filiations avec les mouvements sociaux ou alternatifs. Se présentait donc l'occasion d'étudier une organisation issue plutôt de l'économie sociale ou du secteur non lucratif d'intérêt général sous l'angle de l'innovation sociale, concept plutôt lié à l'économie solidaire, et, partant, d'interroger, dans le concret des actions d'une organisation, les lignes de fracture qui traversent l'ESS.

Ensuite, du fait de son histoire longue de 50 ans (au moment où nous avons démarré la recherche), il était possible de réaliser une étude historique pour apprécier l'évolution des stratégies de développement de l'entreprise. L'organisation a su maintenir dans le temps son modèle hybride, unique dans son domaine d'activité (sport, tourisme, loisirs), alors même que, d'une part, ce modèle était régulièrement contesté (par ses concurrents⁴⁹, et parfois par les pouvoirs publics (#UCPA Partenaires nationaux 2016) ou le secteur associatif (#UCPA 2015)) du fait d'un positionnement qui peut paraître ambigu, et que, d'autre part, ce modèle

⁴⁹ Sur le terrain, dans l'entourage des centres, l'UCPA est une « marque qu'on adore détester », c'est le « syndrome du leader », ce sont « souvent des privés [clubs sportifs privés] qui fédèrent contre l'UCPA » (#salarié 7 2015).

pouvait peut-être être soumis à des luttes d'influence résultant de la rencontre d'intérêts divergents au sein des organes de direction. En outre, économiquement, les sports de nature sont des activités onéreuses à organiser (en raison de l'intervention de moniteurs diplômés, de la nécessité de se déplacer sur des sites de pratique souvent peu accessibles et de la nécessité corollaire de se loger à proximité, de l'utilisation d'un matériel technique approprié, etc.) ; or l'association s'est toujours officiellement positionnée sur un segment de consommation de masse, nécessitant d'être particulièrement vigilant quant à l'exigence que ses tarifs soient les plus économiques possibles. Tous ces éléments (cogestion au niveau de la gouvernance, modèle économique hybride, niveau de lucrativité limité) font dire à ceux qui l'ont dirigée que la survie de cette organisation de décennie en décennie relève du... miracle (Malesset 1985; Magnone 2005; Hindermeyer 2018) et il nous semblait particulièrement intéressant de chercher à comprendre les ressorts de cette longévité.

Enfin, cette organisation, par sa date de fondation, présentait l'intérêt d'avoir une histoire parallèle à l'émergence et au développement de l'ESS face à la crise du modèle fordiste-providentialiste débutant dans les années 1970-1980 (M. Bouchard et Lévesque 2010, 15), ce qui présentait une richesse supplémentaire pour la compréhension du phénomène observé.

Notre présence, en contrat CIFRE, au sein de cette organisation nous a donc donné l'occasion rare de pouvoir étudier en profondeur l'évolution du développement d'une organisation qui revendique actuellement son appartenance à l'ESS, au regard de l'innovation sociale de l'organisation et de sa capacité de transformation sociale.

3.2.3 Données d'ordre ethnographique : sources, méthodes de collecte, et méthodes d'analyse

L'étude de cas et l'approche de type ethnographique mobilisent plusieurs méthodes et sources (Dufour, Fortin, et Hamel 1991; Raulet-Croset 2003).

3.2.3.1 Séminaires sur l'utilité sociale

À titre principal, la recherche-action visait à évaluer l'utilité sociale de l'organisation. Il s'agissait de rendre compte des effets que l'organisation a sur la société, aussi bien au niveau des réponses qu'elle apporte à des problèmes sociaux qu'au niveau de son influence

sur les représentations et les institutions sociales. À ce titre, l'utilité sociale peut être définie comme la manière spécifique d'une organisation de contribuer à l'innovation sociale, c'est-à-dire aux mécanismes de création, de rénovation et de transformation du social. Évaluer l'utilité sociale revient, selon nous, à « donner de la valeur » à l'identité d'une organisation, à travers la conception de l'être humain, de la société et de la vie bonne – ce que nous avons qualifié d'anthropologie relationnelle – qu'elle contribue à diffuser à travers ses actions. Cette approche permet de clarifier le fondement des actions de l'organisation – le sens que les différents acteurs donnent à l'action collective – et ainsi d'éclairer d'une autre lumière les résultats des activités de l'organisation.

Dans un premier temps, et dans le cadre du projet de recherche-action, nous avons mené *une série de huit réunions internes* avec un groupe de travail composé de managers, de directeurs et de membres du conseil d'administration de l'organisation afin de déterminer le sens qu'ils donnaient collectivement à son projet social. L'objectif était d'identifier avec eux les représentations de l'être humain et du vivre-ensemble que l'organisation véhicule. Privilégiant une approche anthropologique et relationnelle de l'ESS (que nous avons présentée dans la revue de littérature) transposée à la notion d'utilité sociale, nous nous sommes intéressés en particulier à l'expérience que font les personnes, au sein de cette organisation, de la relation à soi, de la relation à l'autre, et de la relation aux autres, comme source de connaissance sur son anthropologie relationnelle.

Chaque réunion a été retranscrite (en tout ou partie), analysée et synthétisée. La première réunion (une journée de travail) a été codée (par les deux doctorants, directement à partir de l'enregistrement). Chaque synthèse a été présentée au groupe de travail, en général lors de la réunion suivante, en vue de sa discussion, de sa modification et de sa validation⁵⁰. La formulation qui a émergé petit à petit de ce travail de recherche-action mené en groupe a permis de qualifier l'originalité du projet porté par l'organisation, à travers la description de *quatre types de relations* vécues en son sein (les relations à soi, à l'autre, au collectif et à la société) ainsi que d'une *expérience centrale* qui caractérisait particulièrement, à travers cette expérience vécue par les uns et les autres, son utilité sociale. Cette formulation résulte d'allers-retours entre une réflexion menée au sein du groupe de travail et des relectures de ces

⁵⁰ Pour l'illustration d'un extrait de ce processus, voir Annexe 4.

échanges effectuées par les chercheurs. Ces premiers résultats ont été présentés à différentes instances internes (le groupe de travail, le comité de direction, le conseil d'administration et différentes directions) qui, à ce stade, les ont validés.

Dans un deuxième temps, ayant inscrit la recherche-action dans un cadre démocratique, pluraliste et participatif (condition nécessaire à la légitimité de ses résultats dans le champ de l'ESS), nous avons mené une série de *dix séminaires avec les principales parties prenantes* de l'organisation afin de confronter la formulation interne du projet social de l'organisation à la perception des parties prenantes (quatre séminaires avec des salariés de l'organisation, trois avec des partenaires locaux, deux avec des clients, un avec des partenaires nationaux). Au cours de ces dix séminaires de trois heures en moyenne chacun, nous avons rencontré, et fait dialoguer entre elles, près de 80 personnes. Nous avons d'abord interrogé la perception spontanée de ces personnes (les parties prenantes de l'organisation) sur l'utilité sociale de l'organisation, sur les expériences fondamentales que l'on y vit et sur les "ingrédients" à l'origine de cette expérience. Ensuite, nous leur avons présenté les résultats de la première phase. Ces échanges ont été riches quant aux représentations liées à la capacité de transformation sociale de l'organisation et à la formulation de l'innovation sociale portée par la structure, quant à son identité et à l'image qu'elle renvoie, mais aussi plus largement quant au fonctionnement organisationnel et au positionnement de l'organisation dans son environnement institutionnel.

Tous les échanges ont été enregistrés, retranscrits, codés et analysés. Les résultats de cette analyse font ressortir :

- les expériences relationnelles identifiées dans la première phase, approfondies et restructurées,
- les pratiques organisationnelles que les participants mettent en avant comme étant celles qui favorisent les expériences relationnelles vécues au sein de l'organisation,
- les effets que produisent sur les usagers de l'organisation, à leur retour dans leur quotidien, ces expériences relationnelles.

Nous avons présenté ces résultats enrichis à différentes instances de l'organisation pour recueillir leurs observations (groupe de travail *ad hoc*, comité de direction, conseil d'administration, différentes directions : marketing stratégique, communication, ressources humaines, directions d'unités-métiers, diverses réunions du personnel, soit près de

150 personnes qui avaient participé aux travaux ou qui les découvraient), et, à part quelques corrections et précisions apportées à la formulation, les personnes auxquelles ont été présentés les résultats les ont jugés fidèles à l'expérience que l'on vivait dans l'organisation. Ces données ainsi analysées et synthétisées sont présentées en annexe⁵¹.

3.2.3.2 Enquête auprès des clients de l'organisation

Ces travaux ont débouché sur une phase quantitative au cours de laquelle il s'agissait de *mesurer l'utilité sociale* identifiée lors des précédents séminaires au moyen d'une enquête menée auprès des clients de l'organisation venus en séjour sportif. D'une part, nous souhaitons tester statistiquement certaines hypothèses émises par les participants lors de la phase qualitative sur l'utilité sociale de l'organisation, à savoir les « expériences relationnelles » que l'on vit dans l'organisation, et d'autre part tester statistiquement les « effets des expériences vécues au sein de l'organisation » sur les clients et que nous avons identifiés lors de la deuxième phase. Les questions ouvertes avec zones de texte ont aussi permis de recueillir quelques expériences illustrant de manière particulièrement significative des expériences relationnelles. Le questionnaire, mis en ligne entre le 20 septembre et le 9 octobre 2017, puis entre le 17 avril et le 28 mai 2018, comportait 33 questions. Il a été adressé à plus de 18 200 adultes partis en séjour avec l'organisation en France ou à l'étranger, sur lesquels 1 668 ont répondu (¾ avaient une expérience UCPA de moins de 6 mois). Les résultats ont été analysés. Ils sont présentés en annexe⁵².

3.2.3.3 Entretiens semi-directifs

Nous avons mené *43 entretiens semi-directifs avec 31 membres de l'organisation* (dont une majorité de cadres et cadres dirigeants), d'abord de manière exploratoire, avec des personnes qui pouvaient nous donner un aperçu large de l'organisation, de son projet social, de ses activités et de son modèle économique, de ses projets stratégiques, de son fonctionnement, puis nous avons affiné les sujets des entretiens en fonction de nos intérêts, à

⁵¹ Voir Annexe 1.

⁵² Voir Annexe 2.

savoir les pratiques innovantes portées dans l'organisation, leur émergence, mais aussi les représentations que se faisaient nos interlocuteurs de la notion d'innovation sociale. Nous avons aussi conduit *deux entretiens externes avec des dirigeants* de structures de l'ESS sur les dispositifs et la stratégie d'innovation sociale de leur organisation.

Nous avons également mené *8 entretiens semi-directifs avec 4 clients* (un entretien avant le départ pour un séjour et un entretien après le retour). Il s'agissait de comprendre les attentes des clients vis-à-vis d'un séjour sportif dans l'organisation et l'expérience qu'ils y vivent. Ces entretiens ont été enregistrés, mais n'ont pas été systématiquement retranscrits ni codés. Nous nous appuyons ponctuellement sur eux.

3.2.3.4 Participation et observation

Rattaché personnellement à la direction de la stratégie de l'organisation en tant que « chargé d'innovation sociale », nous avons mené des *participations observantes*. Nous avons été associé à différents projets de l'organisation, avec une implication plus ou moins forte selon les projets. Nous avons été missionné sur la conception d'un dispositif d'innovation sociale, ainsi que sur la mise en place d'un dispositif de veille sociétale qui devait aboutir à la production régulière d'un *business plan social*. Nous avons accompagné un projet de définition et d'intégration de « marqueurs sociaux » dans les parcours clients. Nous avons travaillé à la constitution d'un tableau de bord stratégique composé d'indicateurs sociétaux, au-delà des indicateurs de pilotage traditionnels (économiques ou de gestion sociale). Nous avons pris part à la commission innovation qui décide de la suite à donner aux idées nouvelles proposées par les collaborateurs. Ces différents projets nous ont amené à travailler avec des acteurs de l'organisation, à mener ou à participer à des réunions avec des directeurs fonctionnels et/ou des salariés. Ils nous ont également permis d'appréhender certains pans de la stratégie de l'organisation et des modalités de coordination interne. Dans le cadre du projet de recherche-action, nous avons participé aux réunions des comités de pilotage du projet : comité de pilotage interne regroupant les directeurs fonctionnels et les deux doctorants impliqués dans la recherche-action et comité de pilotage dit "partenaires" rassemblant deux directeurs fonctionnels représentant l'organisation, les partenaires soutenant financièrement la recherche-action, le professeur à l'origine du projet et les doctorants.

Nous avons aussi mené des *observations participantes*, investissant le rôle d'un client

de l'organisation (au cours d'un séjour sportif) puis celui d'un salarié en participant à des formations que certains acteurs internes jugeaient particulièrement révélatrices de la culture de l'organisation et qui visaient à mettre en place une nouvelle méthode d'apprentissage des « compétences de vie », par l'expérience de l'aventure vécue en petits groupes.

De manière générale, les entretiens, groupes de travail et certaines réunions (comités de pilotage dédiés) liés au projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale ont été enregistrés. Les réunions et échanges informels ont fait l'objet d'une prise de notes et parfois de comptes rendus plus détaillés. Les observations participantes font l'objet d'une description dans un journal de bord.

3.2.3.5 Étude documentaire

Nous avons revu la majeure partie des supports de communication interne et externe publiés entre 2013 et 2018, avons pris connaissance d'un certain nombre de documents retraçant l'histoire de l'organisation et avons eu accès aux archives de la direction générale depuis 1965 contenant aussi les archives de l'Union Nationale des Centres de Montagne et de l'Union du Nautisme Français (à partir de 1945). Ces sources historiques seront décrites dans la section suivante.

Tableau 3 Sources des données de la recherche

1. Recherche-action sur la qualification de l'utilité sociale
a. Type intervention sociologique (CIUS, parties prenantes) (32 réunions de 3 heures en moyenne)
b. Entretiens avec des salariés
c. Échanges avec le Directeur général et le Directeur de la stratégie
d. Réunions du comité de pilotage interne (comité de direction) (10 de 90 min)
e. Réunions du comité de pilotage des partenaires de la recherche (7 de 120 min)
f. Réunions de présentation des résultats de la recherche-action en interne
i. Diverses directions fonctionnelles
ii. Moniteurs chefs et moniteurs montagne
iii. Responsables d'activité de l'UM vacances

2. Entretiens semi-directifs avec des salariés ou d'anciens salariés
a. Phase 1 : Diagnostic (43 entretiens de 2h, 31 collaborateurs)
b. Phase 2 : Innovation sociale à l'UCPA (une quinzaine-enregistrement défaillant)
c. Phase 3 : Histoire de l'UCPA, Conséquences de l'évaluation d'utilité sociale (douze entretiens)
3. Entretiens avec des clients sur l'utilité sociale (8 entretiens d'1h, avec 4 clients)
4. Enquête clients sur l'utilité sociale (1668 répondants)
5. Réunions avec le directeur de la Stratégie
a. Pilotage du projet de recherche-action
b. Axes opérationnels du projet de recherche-action : "marqueurs sociaux" et relation client, projet 16/25 ans
c. Axe innovation sociale du projet de recherche-action
d. Stratégie d'innovation sociale de l'UCPA
e. Tableau de bord stratégique
6. Réunions liées aux projets opérationnels avec des directions (de service ou de business-unit)
a. Marqueurs sociaux (Vacances, Planète et Loisirs)
b. Relation client
c. Projet 16/25 ans
d. Tableau de bord stratégique
7. Participations observantes
a. Expérience en tant que salarié CIFRE
b. Comité innovation – une dizaine de réunions et des échanges
c. Formation Project Adventure – 3 jours
d. Séjour de vacances sportives à la montagne – 1 semaine
8. Micro-enquête auprès des salariés
a. Conséquences de l'évaluation d'utilité sociale
9. Recherche aux Archives de la direction générale
a. PV du bureau de 2000 à 2012
b. PV des AG pour les années 1980 et 2000
c. Rapports annuels
d. Catalogues commerciaux : couvertures et grilles tarifaires de 1965 à 2002
e. Divers documents
10. Recherche documentaire
a. Rapports annuels 2013 à 2017
b. Ouvrages, brochures et mémoire sur ou en lien avec l'UCPA : Malesset (1985), 35

ans de l'UCPA (2000), 40 ans de l'UCPA (2005), Magnone (2005), Chaudesaigues (2017). Philippe (2017).

c. Quelques films et reportages sur l'UCPA
--

3.2.4 Données d'ordre historique : sources et méthodes de collecte

L'étude de cas à saveur historique consistait en une étude rétrospective des phénomènes stratégiques, organisationnels et environnementaux (instrumentaux ou non) qui ont contribué à mettre en place la « chaîne de valeur » interne participant à la transformation sociale. Autrement dit, elle visait à reconstituer la stratégie de l'organisation ainsi que les évolutions de l'innovation sociale dont elle est porteuse, pour analyser ensuite, à l'aide du cadre conceptuel, la capacité de la gestion stratégique à favoriser cette innovation sociale.

3.2.4.1 Sources et méthode de collecte

Nous présentons maintenant la manière dont nous avons collecté les données historiques en fonction des différentes périodes historiques étudiées.

Les données relatives à la période 1940-1944 « Jeunesse et Montagne »

En règle générale, nous nous sommes appuyé sur l'ouvrage de Raymond Malesset, seul ouvrage couvrant spécifiquement l'histoire de l'UCPA depuis ses origines, avec la création de Jeunesse et Montagne en 1940, jusqu'à la fin de son mandat en tant que délégué général de l'UCPA. Concernant « Jeunesse et Montagne » (1940 – 1944), R. Malesset – ancien résistant – rapporte les témoignages qui lui ont été livrés pendant sa carrière de secrétaire général de l'UNCM puis de délégué général de l'UCPA. Nous nous sommes en outre appuyé sur les archives de l'association des anciens de Jeunesse et Montagne accessibles sur le site de l'association et qui rassemblent des biographies des initiateurs de ce camp, des entretiens (en particulier avec le dirigeant de l'organisation), des témoignages...

Les données relatives à l'ANCM et à l'UNCM (1944-1965)

En l'absence d'archives ou d'articles sur ces organisations, nous nous sommes presque exclusivement appuyé sur l'ouvrage de R. Malesset. Pour la période allant de 1944 à 1958 au

cours de laquelle R. Malesset n'était pas encore en poste à l'UNCM, il a construit l'histoire des temps pionniers de l'UNCM à partir, semble-t-il, des archives à sa disposition ainsi que des témoignages des personnes impliquées lors des premiers temps de l'UNCM qui étaient toujours en poste lorsqu'il a pris ses fonctions. Il a fait de même pour l'UNF, pour la période allant de la guerre au rapprochement de l'UNF et de l'UNCM qui a donné l'UCPA.

Pour la période allant de 1958 à 1965, où Malesset dirige l'UNCM, ses propos reposent sur ses propres souvenirs. Malesset évoque alors sa propre action dans une organisation qu'il dirige et dans un environnement dont il livre son interprétation personnelle. Les archives de cette époque n'ayant pas été retrouvées (ou très peu), ses propos n'ont pu être recoupés, sauf à travers le livre autobiographique de Guido Magnone (2005) dans lequel celui qui, en tant que directeur technique, a dirigé l'UNCM puis l'UCPA en binôme avec Malesset de 1958 à 1974, revient sur cette expérience de direction. Ayant lu le livre de Malesset, il en rectifie quelques passages.

Les données relatives à l'UCPA, période 1965-1984

Pour cette période, nous nous appuyons sur l'ouvrage de R. Malesset (1985), délégué général de l'UCPA jusqu'en 1974 qui aborde aussi l'histoire de l'UCPA jusqu'en 1984, et sur les mémoires de Guido Magnone, directeur technique de l'UCPA jusqu'en 1979 (2005). Nous avons aussi trouvé des archives éparses, en particulier des procès-verbaux d'assemblées générales ordinaires (3 juin 1976, 25 novembre 1977, 2 octobre 1984, 16 octobre 1985), d'assemblées générales extraordinaires (29 mai 1975, 16 mars 1977, 25 novembre 1977), de conseils d'administration (15 mars 1983, 20 mars 1984), ainsi qu'un document introduisant la problématique d'une journée d'étude sur « L'objectif socio-culturel redéfini en 1978 et sa réalisation » (Journée d'étude du 24 mai 1983). Notre lecture historique a été croisée avec le mémoire de Master II rédigé par Marion Philippe et intitulé « L'U.C.P.A. : le partenaire d'une politique jeunesse et sports (1965-1984) » (Philippe 2017). En particulier, ce mémoire contient des références à des procès-verbaux de conseils d'administration et d'assemblées générales de l'UCPA que nous n'avons pas retrouvés dans les archives de la direction générale de l'UCPA.

En ce qui concerne les archives de la direction générale, celles-ci ont été ouvertes à

M. Philippe en 2017 dans le cadre de son mémoire. Elle en a réalisé un premier travail de classement, scanné un certain nombre de documents⁵³, et dressé un premier tableau de ces archives. Ce tableau nous a été adressé par la direction générale de l'organisation et nous a donné une première cartographie du territoire. Malgré le travail réalisé par M. Philippe et que l'on imagine considérable, les archives restent dans l'ensemble très désorganisées. Guidé par ce tableau, nous avons essayé de retrouver des cartons contenant un ensemble cohérent de documents (par exemple des procès-verbaux d'instances, un ensemble de plans stratégiques successifs, les catalogues de l'organisation, etc.).

Les données relatives à l'UCPA, période 1984-2012

Des acteurs ayant connu cette période de l'UCPA y travaillaient encore lorsque nous y intervenions. Pour construire le récit de cette période, nous nous sommes appuyé sur :

- des entretiens individuels de type parcours de vie auprès de salariés ou anciens salariés (quatre entretiens avec trois personnes ayant eu une carrière sur le terrain et au siège – durées approximatives : 30 min, 1h, 1h30, 1h30 –, sept entretiens avec 5 personnes du siège – durées approximatives : 30 min, 1h30, 1h30, 1h, 1h, 1h, 1h –, un entretien avec un ancien directeur général – durée : 2h30–, des échanges informels avec des salariés déjà présents à cette époque),
- des entretiens semi-directifs portant sur les thématiques suivantes : utilité sociale, innovation sociale, impact social de l'UCPA, et au cours desquels a été abordée la période de référence,
- les échanges tenus au cours des réunions de conception puis de pilotage du projet de recherche-action au cours desquelles a été évoquée la période de référence,
- des archives : rapports moraux, rapports d'activité, rapports financiers et PV de CA et d'AG entre 1984 et 2000 (environ 500 pages), qui ont la particularité d'être très détaillés dans ces années ; plans stratégiques, plan de développement ; PV de bureau du CA entre 2000 et 2012 (environ 1 000 pages) ; différents outils trouvés dans les archives : Projet pédagogique global... ; rapports et documents relatifs à des événements exceptionnels (séminaires) ; dossiers de la direction générale relatifs à des

⁵³ Les scans n'ont, à ma connaissance, pas été communiqués à l'organisation.

événements exceptionnels (ex : grèves) : échanges internes, coupures de presse, comptes rendus... ; catalogues commerciaux entre 1964 et 2001. Ces documents ont été photographiés sur place puis analysés dans un deuxième temps.

- des ouvrages : les livres-brochures publiés à l'occasion des anniversaires de l'UCPA (35 ans, 40 ans) ; l'ouvrage de Gilles Chaudesaigues : *50 ans de pédagogie sportive à l'UCPA* (2017).

3.2.4.2 De l'analyse des données historiques à la *description dense*

Trois étapes ont été nécessaires pour analyser les données historiques. La première étape consista à reconstituer une histoire stratégique et organisationnelle de l'organisation en prenant soin de garder visibles trois niveaux organisationnels différents et leurs interactions – le niveau du « centre sportif », sorte d'unité opérationnelle de base de l'organisation où se rencontrent usagers et salariés de terrain, le niveau de la direction (au sens large), le niveau du contexte stratégique et organisationnel. Ces différents niveaux correspondaient peu ou prou à l'approche analytique de la gestion des associations proposée par Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal (2016), à savoir l'action, l'organisation et l'environnement. Ces auteurs rajoutent une dimension évidemment fondamentale dans la gestion associative – le projet –, dimension que nous avons intégrée à notre première analyse. Ces quatre éléments et leurs interactions constituèrent la base d'une première classification des données contenues dans les archives, nous permettant de nous représenter les évolutions de l'action de l'association au fil du temps, de son organisation, de la formulation de son projet, de son environnement. Les archives et documents que nous avons étudiés étaient tous reliés aux dirigeants des différentes périodes de l'organisation : soit qu'il s'agisse de leurs écrits (leurs propres livres), d'écrits qu'ils avaient validés si ce n'est inspirés (les rapports annuels, plan stratégique) ou de leur discours (entretien), soit qu'il s'agisse de procès-verbaux relatifs à la direction de l'organisation. Les données provenaient donc des représentations forgées par les directions successives qu'elles avaient décidé de communiquer comme telles. Un codage thématique par grande période (dans le cas des récits autobiographiques), et si possible par année (dans le cas des rapports annuels), ou par mois (dans le cadre de procès-verbaux du bureau du CA) nous permit d'identifier les « préoccupations » stratégiques de chaque période. Des thèmes sont ponctuels (un mouvement social, des « États généraux »), d'autres reviennent de document en document, de période en période (le remplissage des centres sportifs, des politiques

particulières). Nous avons mis ces thèmes, soulevés au niveau de la direction, en dialogue avec la situation financière de l'association, reconstituée à partir d'éléments financiers chiffrés apparaissant dans les documents, pour nous représenter le développement de l'organisation. Les entretiens de vie avec certains salariés ou anciens salariés ont aussi permis de donner de la chair ou de prendre du recul par rapport aux discours des dirigeants.

Dans une deuxième étape, nous avons relu l'ensemble des données historiques (à travers les résumés que nous avons faits des différentes sources) sous le mode de l'« attention flottante » (Dumez 2016a), c'est-à-dire que nous nous sommes efforcé de « *considérer [le matériau] dans son ensemble, son entièreté, en [nous] empêchant de considérer tel élément ou tel autre* » (*ibid.*, 69). Pour cela, il faut relire plusieurs fois ses données, ne pas fixer son attention sur un point particulier, ne pas prendre de note, ne pas surligner, etc. Les données que nous avons alors laissées de côté lors de la première analyse, car nous n'arrivions pas à les faire dialoguer correctement avec nos références gestionnaires ou stratégiques, nous ont interpellé. Parfois même il s'agissait de données dont nous nous étions méfié, que nous avons considérées, pour les évacuer, comme des éléments de discours stratégiques et intéressés venus de dirigeants « qui se mettent en avant ». Peut-être s'agissait-il au contraire de données « gratuites », à valeur testamentaire, traces d'une culture mise en actes et éléments d'une vision personnelle du monde. Nous avons besoin d'une approche théorique pour faire parler ces données, et la sociologie de la relation au monde de Rosa, qui venait d'être introduite en France (2018), a semblé pouvoir nous fournir une clé herméneutique pour interpréter ces données. Nous avons construit une première description de l'histoire de l'organisation à l'aune de la théorie de la résonance, sans encore, pour l'heure, avoir "opérationnalisé" cette théorie.

Dans une troisième étape, nous avons composé une description de sept périodes historiques de l'UCPA, l'ensemble de ces descriptions relevant de la narration. Cette composition fait écho à l'approche de l'ethnologie par la *description dense* (Geertz 1998; 1973) et à la méthodologie de la *description comme étagement ordonné de « voir comme »* proposée par Hervé Dumez :

[T]out exercice descriptif est un étagement de « décrire comme » (l'expression « décrire comme » étant inspiré des réflexions de Wittgenstein sur le « voir comme » dans la seconde partie des recherches philosophiques – Wittgenstein, 2004). La démarche la plus rigoureuse et la plus féconde apparaît être de commencer, non pas par une description « objective », mais

par une description minimale : un décrire qui exclut des éléments (le changement, le sens donné par les acteurs, [...], ou un élément théorique, etc.) qui seront par la suite réintroduits dans d'autres « décrire comme » successifs qui enrichiront la description minimale première. La description devient alors analogue à un modèle réduit à quelques éléments simples qui est ensuite complexifié pas à pas (Dumez 2016b, 110).

Le premier « décrire comme » est décisif. « *[Il] doit être conçu sous la forme d'une exclusion, cette exclusion étant liée aux éléments théoriques qu'on se propose de discuter* » (*ibid.*). Voulant étudier la dimension non instrumentale des OESS au sein de leur gestion stratégique, il convenait alors, dans notre premier « décrire comme », d'exclure cette dimension et de la réintroduire dans le deuxième. Chaque période est donc composée de deux parties : une description stratégique, d'ordre instrumental, et une description qui réintroduit la dimension non instrumentale pour décrire les pratiques et les logiques stratégiques et organisationnelles à travers elle, à partir de la théorie de la résonance.

L'ensemble de ces « descriptions étagées successives » est construit comme un récit partant de la naissance de l'innovation sociale dont est porteuse l'organisation étudiée jusqu'à une fin : la période actuelle de l'UCPA, septième séquence. Cette narration repose donc sur une chronologie de sept séquences qui présentent une unité au regard de la gestion stratégique et qui débutent par des ruptures soit organisationnelles, soit contextuelles qui feront évoluer la gestion stratégique. Par rupture organisationnelle, nous entendons par exemple la création d'une organisation juridique nouvelle (création de Jeunesse et Montagne en 1940, création de l'UNCM en 1944, création de l'UCPA en 1965) ou un changement de personne à la tête de l'organisation qui marque le début d'une nouvelle ère stratégique (reprise de la direction de l'UNCM par G. Magnone et R. Malesset en 1958 à la suite de J. Franco ; reprise de la direction de l'UCPA par G. Légaut à la suite d'O. Hindermeyer). Par rupture contextuelle ayant des répercussions sur la stratégie, nous entendons par exemple l'acte I de décentralisation (début des années 1980) et la mise en œuvre d'une gestion d'entreprise au sein de l'UCPA (fin des années 1980) ou les premiers signes d'une fragilité structurelle du modèle de l'organisation (fin des années 1990) en même temps que l'installation d'un contexte stratégique très peu porteur. Les sept séquences seront présentées dans la partie suivante.

PARTIE II RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette partie est consacrée à la description dense des logiques non instrumentales et de leur lien avec la gestion stratégique au cours de l'histoire de l'UCPA et des organisations dont elle est l'héritière. Elle est construite comme un récit allant de la naissance de l'innovation sociale dont est porteuse l'organisation étudiée jusqu'à la période actuelle de l'UCPA. En effet, la définition que nous retenons de l'innovation sociale nous oblige à nous intéresser aux origines historiques de celle dont est porteuse l'UCPA. Cette narration repose sur une chronologie de sept séquences (il s'agit des sections de chapitre), chacune présentant une unité au regard de la gestion stratégique :

- Jeunesse et Montagne, de 1940 à 1944,
- L'Union Nationale des Centres de Montagne, dirigée par J. Franco, de 1945 à 1958,
- L'Union Nationale des Centres de Montagne, dirigée par R. Malesset et G. Magnone, de 1958 à 1965,
- L'UCPA, dirigée notamment par R. Malesset et G. Magnone, de 1965 à 1984,
- L'UCPA, dirigée notamment par O. Hindermeyer de 1984⁵⁴ à 1998,
- L'UCPA, dirigée par O. Hindermeyer, de 1998 à 2012,
- L'UCPA puis le Groupe UCPA, dirigés par G. Légaut, de 2013 à 2018.

Chaque séquence est composée de deux descriptions. La première est construite dans la perspective stratégique. Elle exclut la dimension non instrumentale et est présentée à travers les pôles de la grille d'analyse stratégique présentée dans le chapitre précédent (contexte stratégique, parties prenantes et meneurs d'enjeux, orientations stratégiques, capacité stratégique, résultats stratégiques). La deuxième description réintroduit la dimension non instrumentale pour décrire, à travers elle, les pratiques et les logiques stratégiques et organisationnelles, à partir des axes que nous avons extraits de la théorie de la résonance (relations et expériences de résonance, conditions organisationnelles favorisant la résonance,

⁵⁴ Dans ce cas, la date de début de période a été placée en 1984 pour différentes raisons (fin de l'acte I de décentralisation, loi dite Avicé sur le sport qui consacre la délégation des politiques du sport aux fédérations sportives). Finalement la date précise importe peu. Ce qui importe est que chaque séquence informe sur une transformation que subit l'organisation.

contexte social). Pour faciliter la lecture et les analyses croisées, chacune des deux descriptions (dans la perspective stratégique / dans la perspective de la résonance) est présentée selon un même triptyque :

- une partie est relative au *contexte* : le contexte stratégique d'un côté ; le contexte social de l'autre,
- une autre est consacrée à l'*action organisationnelle* : la gestion stratégique d'un côté, regroupant les pôles « parties prenantes et meneurs d'enjeux », « orientations stratégiques », « capacité stratégique » ; les conditions organisationnelles de la résonance de l'autre,
- une dernière porte sur ce qui émerge de l'action organisationnelle : les résultats de la stratégie d'un côté ; les relations et expériences de résonance de l'autre.

Toutefois, la résonance étant par nature indisponible, le plan construit sur un ordre typiquement instrumental (contexte / actions entreprises / résultat) ne lui sied pas toujours, et nous prenons la liberté de présenter les trois parties relatives à la résonance selon différentes configurations.

Les sept séquences sont regroupées en trois chapitres qui marquent des séparations nettes entre des dynamiques organisationnelles différentes. Le chapitre 4 concerne la période de la création et de la stabilisation de l'innovation sociale qui sera ensuite portée par l'UCPA. Le chapitre 5 concerne la période allant de la création de l'UCPA fondée sur un certain modèle de développement jusqu'aux premiers signes de faiblesse de ce modèle. Le chapitre 6 concerne la période des années 2000 à 2018 où l'on recherche des modèles alternatifs au modèle historique, fondés sur une optimisation accentuée de l'organisation.

<p align="center">Chapitre 1 Émergence de l'innovation sociale et stratégie de stabilisation adaptative</p>	<p align="center">Chapitre 2 Expansion-atténuation de l'innovation sociale et stratégie de stabilisation dynamique</p>	<p align="center">Chapitre 3 Segmentation de l'innovation sociale, usure du modèle, et stratégies de rénovation</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Jeunesse et Montagne 1940 - 1945 • L'Union Nationale des Centres de Montagne 1945 - 1958 • L'Union Nationale des Centres de Montagne 1958 - 1965 	<ul style="list-style-type: none"> • UCPA 1965 - 1984 • UCPA 1984 - 1997 	<ul style="list-style-type: none"> • UCPA 1998 - 2012 • UCPA, puis Groupe UCPA 2012 - 2018

Figure 2 Présentation schématique de la Partie II.

CHAPITRE 4 ÉMERGENCE DE L'INNOVATION SOCIALE ET STRATÉGIE DE STABILISATION ADAPTATIVE

Ce chapitre décrit les origines de l'innovation sociale dont l'UCPA est héritière, la manière dont l'innovation sociale a émergé et la manière dont elle a été préservée au cours du temps. Il recouvre une période de vingt-cinq ans que nous avons divisée sans difficulté en trois séquences de cinq, treize et sept ans. La première séquence permet de saisir les circonstances dans lesquelles l'innovation sociale a émergé au cours de la Seconde Guerre mondiale, la deuxième séquence concerne l'organisation qui, au sortir de la guerre, a permis de préserver l'innovation sociale, et la troisième séquence décrit l'essoufflement de cette organisation et le modèle de développement mis en place pour la rénover. Ce modèle préfigure celui de l'UCPA.

4.1 Jeunesse et Montagne : 1940 – 1945

Quand il est question des origines de l'UCPA, on renvoie généralement à Jeunesse et Montagne. La relecture de cette organisation sous le seul angle de la gestion stratégique ne permet pas de saisir en quoi l'UCPA d'aujourd'hui, placée sous le signe de l'épanouissement grâce aux loisirs sportifs, est reliée à l'organisation paramilitaire d'alors, pensée comme une école de formation physique et morale par l'effort, la résistance (au froid, à la fatigue et à la peur) et l'émulation collective.

La théorie de la résonance nous permet en revanche de saisir la « filiation d'esprit » de l'UCPA à cette organisation. Il faut en effet remonter à cette période pour trouver les origines d'un type de résonance dont la forme actuelle de l'UCPA porte encore les traces. Il se produit dans l'organisation de chantiers Jeunesse et Montagne une cristallisation favorable à la résonance, que le triptyque "contexte social / création de résonance / conditions organisationnelles" permet de saisir.

Si l'on combine une approche de l'organisation par la résonance avec une approche stratégique traditionnelle, la puissance de l'idée à l'origine de Jeunesse et Montagne et de sa mise en application sur le terrain apparaît plus clairement. Quelques stratèges militaires ont

réussi, en peu de temps, à *faire parler* une situation critique et à construire une *réponse* inventive et pertinente : pour résister à l'aliénation, on insuffle la vie, on restaure les hommes, avec la conviction que, leur vitalité retrouvée, les hommes seront en mesure, le moment venu, de reprendre le combat. On trouve donc, à l'origine de Jeunesse et Montagne, une première résonance entre des stratégies militaires et une situation inédite, que l'on pourrait qualifier de "super" résonance puisqu'en l'occurrence le contexte est aliénant et répulsif (celui de la capitulation face à un ennemi totalitaire) et le monde qu'ils réussissent à faire parler est devenu en quelques mois indisponible et illisible.

L'analyse de Jeunesse et Montagne dans la perspective stratégique et celle dans la perspective de la résonance s'articulent sans difficulté puisque l'objectif stratégique sur lequel est fondé ce projet est indissociablement lié à la résonance. En effet, la manière dont ces stratégies envisagent de répondre à l'objectif de l'organisation (maintenir en forme physique et morale une génération qui sera peut-être amenée à reprendre les armes) consiste à plonger cette jeunesse dans un bain de relations de résonance : avec les autres, avec la matière, avec la nature. Les choses sont ainsi organisées pour façonner des espaces de résonance dans lesquels on exerce à plusieurs des activités, de nature essentiellement relationnelle, qui sollicitent à la fois l'individuel et le collectif, le corps et l'esprit, l'esprit et la nature⁵⁵. Cet espace de résonance est animé par un chef d'équipe soutenu par une hiérarchie consciente de l'importance et de la difficulté de son rôle. Formation et repos lui sont offerts.

L'expérience est telle qu'elle laisse une trace indélébile et concrète dans la vie de ceux qui l'ont vécue : des souvenirs impérissables et des amitiés au long cours.

Dans un premier temps, nous exposons cette aventure organisationnelle dans la perspective stratégique. Dans un deuxième temps, en partant des indices selon lesquels une résonance s'est effectivement produite au sein de cette organisation, nous procédons à une nouvelle description à l'aune de la théorie critique de la résonance.

⁵⁵ Pour H. Rosa, la résonance est justement « à l'interface et au point de jonction des grands dualismes de la pensée moderne : la résonance opère en effet une *réunion* entre l'esprit et le corps (ou l'âme et la chair), le sentiment et l'entendement, l'individuel et le collectif, l'esprit et la nature, là où le rationalisme des Lumières et le naturalisme considèrent qu'ils sont strictement séparés » (Rosa 2018, 196).

4.1.1 Jeunesse et Montagne, dans la perspective stratégique

Nous décrivons l'aventure Jeunesse et Montagne à travers le triptyque suivant : le contexte stratégique dans lequel est née cette organisation, les grandes caractéristiques de la gestion stratégique elle-même et ses résultats sur le plan instrumental.

4.1.1.1 Contexte stratégique

Le *contexte stratégique* est celui de la capitulation de la France face à l'Allemagne nazie. L'armistice signé entre l'Allemagne et la France le 22 juin 1940 prévoit la démobilisation et le désarmement des forces armées françaises. Au sein de l'Armée de l'air, les écoles de personnel navigant et non navigant sont fermées. Les élèves sont regroupés dans des camps du Sud de la France où ils se trouvent inactifs et désœuvrés, cloués au sol et parfois incapables de rejoindre leur famille en zone occupée (Méjean, André, et Lesage 2010). Les troupes de l'Armée de l'air sont démoralisées alors même qu'elles ont remporté un certain nombre de batailles (ou, en tout cas, ont cette impression). Sur le plan stratégique, l'état-major de l'Armée de l'air recherche la meilleure manière de préserver les capacités de son armée. Les termes de l'armistice rendent évidemment bien étroites les marges de manœuvre. Les hauts gradés à l'origine de Jeunesse et Montagne vont devoir faire preuve d'inventivité.

4.1.1.2 Gestion stratégique

L'*organisation* qui résulte de l'inventivité des hauts-gradés vise à agir contre le désœuvrement du personnel militaire démobilisé, en maintenant en bonne forme physique et morale les troupes de l'Armée de l'air pour le cas où l'on reprendrait les armes. C'est la vie en groupe, dans la montagne, qui semble la plus à même de répondre à cet objectif et de donner envie à des volontaires de s'engager.

4.1.1.2.1 Orientations stratégiques

La création de Jeunesse et Montagne répond à l'objectif de préserver les capacités militaires de l'Armée de l'air sans toutefois donner à l'occupant l'impression de reconstituer des unités militaires. La hiérarchie militaire n'entend pas démobiliser les troupes et cherche une solution pour « *préserver ce personnel de la dissémination et [le] maintenir en état de combattre, c'est-à-dire dans la meilleure forme possible au cas où on pourrait reprendre les*

armes. C'est tout un capital humain impossible à remplacer au pied levé » (de Roussy de Sales 1976, 1). L'idée germe de regrouper des volontaires au sein d'organisations pour lesquelles on trouverait une justification respectant les conditions de l'armistice. Raymond Coche, un officier de l'Armée de terre, chasseur alpin, propose à l'état-major que ces regroupements se fassent à la montagne. Sa proposition est acceptée. L'idée est de proposer à des volontaires issus de l'Armée de l'air de troquer les « *missions obscures, difficiles, en altitude* » auxquelles ils se destinaient contre « *une vie rude, dangereuse, en altitude* », « *entre camarades, avec [leurs] chefs les plus jeunes, les plus ardents, avec ceux qui ont combattu sur leurs "zincs" en pleine tourmente* », « *dans la réalité quotidienne de la montagne, de ses villages, de ses chalets, de ses hautes pâtures, dans les rochers, dans les glaces, dans les neiges, dans le silence des grands espaces, dans le silence de la Montagne.* » (Coche 1940).

4.1.1.2.2 Organisation

D'un côté, on cherche des volontaires, d'un autre côté on recherche des officiers qui voudraient bien encadrer une telle organisation. On recherche aussi du matériel, que fournissent les intendances de l'Armée de terre et de l'Armée de l'air notamment. Enfin, on met en place à l'École de Haute Montagne de Chamonix des stages de formation de moniteurs. Le tout résulte d'une grande improvisation (de Roussy de Sales 1976). Initialement destinée aux personnels des écoles de l'Armée de l'air, l'expérience devait durer seulement 6 mois. Dès la fin de l'année 1940, on pense cependant à la pérenniser en recrutant de nouveaux volontaires et en développant le nombre de centres. On s'attache alors à recruter des jeunes « *à partir de dix-huit ans, [...] qui remplissent les conditions d'aptitude physique pour le personnel navigant sous couvert d'aptitude à la montagne et à des travaux de haute-montagne, ceci vis-à-vis de l'occupant, bien entendu* » (de Roussy de Sales 1976, 2). Le service dure 8 mois. Les volontaires sont répartis en « équipes » de 24 volontaires. Chaque équipe est dirigée par un chef d'équipe assisté d'un moniteur alpin et est scindée en deux patrouilles. Les équipes sont isolées. Deux équipes forment un groupe, trois ou quatre groupes voisins forment un centre disposant d'une logistique sommaire. Des groupements (trois dans les Alpes et deux dans les Pyrénées) chapeautent deux ou trois centres. Le tout est placé sous la direction du commissariat de Jeunesse et Montagne installé à Grenoble, qui supervise ainsi 1000 à 1500 volontaires simultanément. L'encadrement est constitué d'une part de chefs d'équipe, de groupe, de centre, de groupement, et d'agents de diverses spécialités (maçons...), qui sont d'anciens officiers ou sous-officiers, des élèves officiers ou des élèves sortis du

Centre École de Jeunesse et Montagne, et d'autre part de moniteurs alpins qui sont des guides de haute montagne sous contrat. L'encadrement est formé dans des Centres Écoles installés à la hâte dans les Alpes.

4.1.1.2.3 Activités

Les camps étaient rudimentaires. Le matériel issu de l'Armée de l'air (qui avant la guerre organisait pour ses pilotes des stages d'oxygénation en montagne) et des troupes alpines était solide mais sommaire (Malesset 1985, 10). Les volontaires sont amenés à pratiquer une variété d'activités rudes. Ainsi, les premières équipes ont dû d'abord construire ou réhabiliter ce qui sera leur habitat. Les journées étaient ensuite essentiellement consacrées au ravitaillement et à la logistique, à dos d'homme ou de mulet, à la coupe de bois et à la fabrication de charbon. On aide aux travaux agricoles. On reconstruit des refuges. Lorsqu'il reste du temps, on pratique l'escalade et le ski, on prépare des compétitions, on procède à des reconnaissances du terrain (Méjean, André, et Lesage 2010; Malesset 1985; de Roussy de Sales 1976). L'enjeu est aussi de se faire apprécier des montagnards :

Chaque équipe est allée plusieurs fois à des coupes de bois, situées à cinq heures de marche. Ils y travaillent trois jours consécutifs et l'éloignement les oblige à dormir sur le sol d'une grange abandonnée. Cette coupe, faite l'hiver, à 1 500 mètres, parfois par - 20°C, lorsqu'un mètre de neige recouvre le sol, fait comprendre aux montagnards les efforts demandés pour la formation des chefs.

Pour conquérir les habitants et les mettre en confiance, ce n'est pas toujours facile. Une veillée organisée sur place, qui vient rompre la monotonie des soirées d'hiver, suffit quelquefois à créer un courant de sympathie. Elle leur permet de pénétrer chez ces montagnards, de les connaître et d'arriver à s'en faire apprécier. (Méjean, André, et Lesage 2010, 13)

On se consacre aussi à la technique aéronautique, autour du modélisme, de l'aérologie :

La vocation aérienne est l'une des constantes de Jeunesse et Montagne. Le modélisme permet déjà de faire connaissance avec les principes de la construction aéronautique ainsi qu'avec les bases de l'aérologie. (Extrait de « Jeunesse aérienne » 1942 cité par Méjean, André, et Lesage 2010)

4.1.1.3 Résultats de la stratégie

La *valeur sociale créée* est attestée par la capacité effective de l'organisation à fournir à la Résistance par la suite des hommes aguerris qui vont participer à la Libération de la France. Sur le plan instrumental, on peut donc penser que l'organisation a répondu à ses objectifs. Créé pour affronter l'ennemi, Jeunesse et Montagne cultivait un esprit de résistance qui s'est transformé en résistance active : incursion dans des zones interdites par l'occupant italien, camouflage de matériel pour l'armée des Alpes (la division alpine n'ayant jamais été faite prisonnière), facilitation et couverture des départs de volontaires pour rejoindre l'Afrique du Nord (volontaires dont on prenait soin de rayer les noms « *dans des conditions discrètes* » (de Roussy de Sales 1976, 6)), puis, à partir de 1943, établissement de contacts permanents et directs avec la France Libre et l'État-major allié, mesures pour éviter le départ au Service du Travail Obligatoire, décision de maintenir Jeunesse et Montagne sur demande de Londres et d'Alger malgré le STO, décision de transférer les jeunes de Jeunesse et Montagne dans les industries aéronautiques à la disposition des ingénieurs de l'aéronautique où ils ne risqueront pas d'être envoyés au STO afin de conserver les effectifs et les cadres (ce qui amène à la dissolution de Jeunesse et Montagne en janvier 1944), formation de la colonne rapide n°6 de la Division Légère d'Auvergne composée de 200 aviateurs issus de Jeunesse et Montagne sous le commandement du pilote de chasse Robert Thollon, ancien chef de l'École des Cadres, et qui s'illustra en forçant la capitulation de la colonne Elster et entra la première dans Lyon, dizaines d'embuscades tendues à l'armée allemande par la compagnie Stéphane en Isère et à la frontière alpine, sauvetage d'un équipage américain, etc. Plus du tiers des effectifs de Jeunesse et Montagne intégrèrent les différents maquis (« Résistance JM » s. d.).

4.1.2 Jeunesse et Montagne, dans la perspective de la résonance

Nous procédons ici à la description de l'aventure organisationnelle à l'aune de la théorie critique de la résonance et exposons à la fois le contexte social et les conditions organisationnelles ayant favorisé cette résonance.

4.1.2.1 Signes de résonance

Les fondateurs de Jeunesse et Montagne avaient l'ambition de préparer une possible revanche contre l'ennemi en évitant la dispersion des personnels navigant et non navigant en

formation. Il fallait maintenir chez eux tant la forme physique que l'idéal patriotique. Mais il s'est avéré que « *cette existence rude favoris[ait] le goût du risque, l'esprit d'initiative et le courage. La volonté se développe, des camaraderies chaleureuses se nouent, enfin l'esprit d'équipe se crée.* » (Méjean, André, et Lesage 2010, 4-5). Si l'on peut donc considérer que l'organisation a rempli son objectif instrumental, à savoir la préparation d'hommes aptes à reprendre le combat contre l'ennemi, il faut s'intéresser à sa capacité de permettre la résonance. Autrement dit, quel est le potentiel excédentaire de cette existence rude, vécue en collectif ?

Des éléments viennent indiquer qu'au cours de ces expériences, la résonance a pu se mettre en place. D'abord, un certain nombre de volontaires ont souhaité, une fois la durée de leur séjour terminée, poursuivre l'expérience⁵⁶. Il se dégage en effet, derrière les expressions lyriques qui parsèment les récits de cette période, le sentiment que les volontaires de Jeunesse et Montagne ont vécu une expérience rude mais exceptionnellement heureuse. Ensuite, ces expériences ont soudé des amitiés restées vivaces pendant des dizaines d'années⁵⁷. Ces signes semblent montrer que des participants ont vécu alors des expériences qui ont opéré comme sources d'évaluations fortes (évaluation fortes qui, rappelons-le, « *surviennent chaque fois que les sujets entrent en contact avec une chose du monde qui présente pour eux une source de valeur indépendante, qui leur apparaît importante et estimable en soi et qui les concerne* » (Rosa 2018, 195)). C'est là le signe que des expériences de résonance se sont produites.

D'un côté, donc, les récits nous indiquent que ces activités difficiles – ces exploits – vécus en groupe, au contact de la nature, suscitaient de l'enthousiasme et même de « la joie, la vraie » :

[À propos d'un raid de Nice à Chamonix] Douze étapes, de cinquante kilomètres chacune, ne devaient pas faire peur à des gars solides, à la volonté et aux muscles forgés par un contact de tous les instants avec la montagne. Et puis, l'itinéraire devait leur faire connaître les plus

⁵⁶ Il semblerait que nombre de jeunes, une fois leur 8 mois réglementaires accomplis, aient signé des A.D.L. (au-delà de la durée légale) pour prolonger leur séjour en montagne (Malesset 1985, 10). On estime qu'au total, 12 000 volontaires et 1500 cadres passeront par Jeunesse et Montagne entre août 1940 et janvier 1944 (Méjean, André, et Lesage 2010).

⁵⁷ Dans les années 2010, les participants de Jeunesse et Montagne, regroupés au sein d'une association, continuent de se retrouver pour des randonnées, des réunions, etc. (« JM Aujourd'hui » s. d.).

beaux panoramas des Alpes Françaises. Tout cela suffisait déjà à provoquer leur enthousiasme. Mais leur joie, la vraie, la complète, ils devaient la trouver dans la satisfaction d'avoir vaincu mille difficultés, d'avoir surmonté mille obstacles, d'avoir gagné sur le froid, sur la fatigue, sur la peur. (Méjean, André, et Lesage 2010, 16)

Dans ce cas d'expérience de résonance, quelle est l'assimilation transformative du sujet qui se produit ? À première vue, l'idée de vaincre les forces de la nature est ambiguë en matière de résonance. Elle traduit, en effet, au premier abord, une relation agressive à l'égard des éléments, à l'opposé de la relation de résonance qui suppose une assimilation (et non une appropriation ou une domination) de la différence. Pour comprendre, il faut se replacer dans l'esprit de l'époque selon lequel :

[L]a nature est conçue [...] comme la sphère de résonance centrale de l'homme. Le sujet trouve en elle une entité qui remplit les conditions *sine qua non* de la résonance : elle nous est indisponible, nous résiste, nous tient tête, mais nous *répond* aussi. La haute montagne est le lieu emblématique où s'incarne pour les sujets modernes l'expérience de cette relation responsive avec la nature : un sommet qui se couvre de brouillard ou « répond » par un éboulement, des avalanches, des tempêtes de neige ou un flamboiement lumineux est perçu comme un interlocuteur vivant. (Rosa 2018, 310)

Il ne s'agit donc pas tant de vaincre les éléments que de réussir à vivre au milieu d'eux en se dépassant. L'assimilation transformative résultant de la résonance avec la nature trouve une expression significative en 1942 dans le journal de Jeunesse et Montagne. Il s'agit d'opérer un retour à un état primitif dans lequel l'usage de ses sens permet à l'être humain d'évoluer dans un environnement naturel inhospitalier :

Il faut percer un à un les secrets des oiseaux et ceux des nuages, les secrets des forêts et ceux des collines. Il faut redevenir un primitif et retrouver l'usage de ses sens pour arriver à vaincre les éléments. (Extrait de « Jeunesse aérienne » 1942 cité par Méjean, André, et Lesage 2010)

D'un autre côté, un esprit communautaire, indissociable de l'expérience vécue en montagne, se crée et se transforme en amitiés indéfectibles, ce qui est révélateur d'une expérience de cohésion qui se poursuit dans la durée. La relation d'amitié est par nature un espace de résonance qui se révèle particulièrement important dans des situations d'adversité, en ce qu'elle fait perdre au monde son caractère exclusivement répulsif (Rosa 2018, 242). *L'indicateur* de cette expérience de résonance semble être le souvenir qu'il en reste et les amitiés toujours en cours des décennies plus tard :

Depuis l'origine, [...] c'est dans l'esprit d'un refus de la défaite et en réaction des causes qui l'ont engendrée, sans particularisme confessionnel, politique ou philosophique, avec pour devise : " Faire Face ", qu'a été poursuivi au sein de l'équipe le creuset social, la formation physique et morale en vue de développer les qualités de volonté, d'énergie, de réflexes, de coup d'œil, de goût du risque couru en commun, d'esprit d'équipe en utilisant la vertu éducatrice propre à la montagne, l'activité pouvant s'y pratiquer. C'est dans l'équipe que se forge une volonté commune d'action, le sens de l'union et aussi les amitiés de Jeunesse et Montagne, aujourd'hui si vivantes encore après plus de trente ans, comme en témoigne, l'Association Jeunesse et Montagne. (de Roussy de Sales 1976, 11)

4.1.2.2 Contexte social : répulsion et aliénation

Du point de vue de la théorie de la résonance, ce contexte de guerre et de défaite devant l'ennemi nazi est éminemment hostile et aliénant comme semble l'indiquer l'état de délabrement psychologique des personnels de l'aviation inactifs et désœuvrés. Comment donc l'organisation Jeunesse et Montagne a-t-elle produit de la résonance dans ce contexte ? Ce constat vient appuyer la thèse de Rosa selon laquelle résonance et aliénation n'entretiennent pas seulement un rapport antagonique mais aussi un rapport dialectique. Selon Rosa, « *la résonance n'apparaît donc jamais là où tout est "pure harmonie", pas plus qu'elle ne procède d'une absence d'aliénation ; elle est, tout au contraire, l'éclair d'un espoir d'assimilation et de réponse dans un monde qui se tait* » (Rosa 2018, 215). Plus loin, Rosa ajoute :

À la racine de l'expérience de résonance, il y a le cri du non-réconcilié et la souffrance de l'aliéné. Elle a pour cœur, non pas le déni ou le refoulement de ceux qui résistent, mais la certitude momentanée, seulement pressentie, d'un « et pourtant ! » porteur de dépassement. Il faut d'abord qu'ait été ressentie l'aliénation afin que puissent se former des relations résonnantes. Ainsi, la capacité de résonance et la sensibilité à l'aliénation s'engendrent et se renforcent mutuellement et le degré de fluidification de la relation résonnante se mesure à l'aune de l'expérience de répulsion et de la souffrance causée par l'indifférence (*ibid.*).

4.1.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance

4.1.2.3.1 L'objectif stratégique indissociablement lié à la résonance

Nous avons vu que la création de Jeunesse et Montagne répondait à l'objectif stratégique de préserver les capacités militaires de l'Armée de l'air sans toutefois donner à l'occupant l'impression de reconstituer des unités militaires. Traduit dans la pratique, cet objectif revient avant tout à redonner leur vitalité à des hommes que la Guerre et la capitulation précoce ont laissé sidérés et désœuvrés. Pour réussir l'objectif stratégique et militaire de maintenir les troupes en situation de reprendre les armes, il faut passer par une étape cruciale qui consiste à redonner goût à la vie à une jeunesse aliénée, au sens de Rosa, c'est-à-dire sans perspective autre que celle d'évoluer dans le monde repoussant et déstabilisant qu'est la France vaincue par l'Allemagne nazie :

Ainsi, naît Jeunesse et Montagne, donc d'une improvisation, et l'essentiel est le suivant : il s'agit de faire de ces hommes qui sortent des camps où ils ont mijoté, où l'état moral est lamentable et, par conséquent l'état physique souvent très déficient, il s'agit[,] ces gens dans une mauvaise situation individuellement pris, eh bien de les régénérer et d'en faire des hommes, non plus des militaires, mais des hommes, c'est-à-dire de leur rendre leur tonus et leur envie de faire quelque chose... (de Roussy de Sales 1976, 2)

L'« Appel à la jeunesse se destinant à l'aviation » que publie Raymond Coche en août 1940 fonde l'état d'esprit de ce que sera Jeunesse et Montagne⁵⁸.

⁵⁸ Appel à la jeunesse se destinant à l'aviation : A l'heure où vous êtes plus cruellement frappés que quiconque, parce que vous êtes frappés en plein cœur, dans votre vocation..., nous vous apportons un moyen rude et simple de conserver intacts, mieux, de valoriser chaque jour vos âmes et vos corps et de conserver intacte cette jeune flamme qui vous avait irrésistiblement conduits vers les choses de l'air.

Vous étiez prêts pour des missions obscures, difficiles, en altitude...

Nous vous donnons une vie rude, dangereuse, en altitude. Cette vie, vous la vivrez entre camarades, avec vos chefs les plus jeunes, les plus ardents, avec ceux qui ont combattu sur leurs "zincs" en pleine tourmente.

Vous la vivrez dans la réalité quotidienne de la montagne, de ses villages, de ses chalets, de ses hautes pâtures, dans les rochers, dans les glaces, dans les neiges, dans le silence des grands espaces, dans le silence de la Montagne.

Ce que vous ferez ? Dès demain, vous allez rentrer votre foin, abattre et débiter votre bois, mettre vos porcs au saloir, engranger pour vos vaches, calfater vos maisons, approvisionner les refuges... En un mot, préparer votre hivernage.

Puis la neige va tomber... Alors vous apprendrez à chausser vos skis, sous la conduite des meilleurs guides et des skieurs de l'Équipe de France...

Cours de ski, sorties, puis descentes à tombeau ouvert, compétitions, randonnées de plusieurs jours en

4.1.2.3.2 La création d'axes stables de résonance. Mise en relation avec différents « fragments du monde »

On va placer les volontaires de Jeunesse et Montagne en situation de résonance à travers des activités qui les mettent aux prises avec le monde (social, objectif et subjectif). Les volontaires sont amenés, à travers les activités qu'ils pratiquent collectivement, à multiplier les relations de résonance. La vie des volontaires dans les camps Jeunesse et Montagne, telle que nous l'avons décrite plus haut, s'organisait donc autour de relations ouvertes à la résonance dans les trois dimensions décrites par Rosa (les axes de résonance) : la dimension sociale (horizontale), matérielle (diagonale) et existentielle (verticale).

- Cette vie organisée par Jeunesse et Montagne rend possible la *résonance sociale (ou horizontale)* à la fois à travers les relations que les volontaires et les cadres établissent entre eux au sein de leur équipe mais aussi à travers les relations que l'on tisse avec les habitants des environs. Les chefs d'équipe étaient formés pour animer les échanges entre les membres des équipes sur « à peu près tous les sujets » (de Roussy de Sales 1976, 16).
- Cette vie active dans les montagnes permet également de faire l'expérience d'une *résonance matérielle (ou diagonale)*, à travers le contact avec les matériaux (matériaux de construction ou de rénovation d'habitat), avec la matière naturelle (la roche pendant une course d'escalade), ou encore avec les matières intellectuelles (et en particulier les disciplines techniques se rapportant à l'aéronautique). Notons que ces expériences de résonance sont

pleine féérie ou dans la tourmente. Vous irez chercher le courrier dans la vallée, vous porterez secours aux gars pris dans l'avalanche, vous créerez des itinéraires...

Au printemps, la montagne s'éveillera. Vous renaîtrez avec elle...

Puis ce sera l'été brûlant, les téléphériques et les refuges à construire, les grandes courses de rochers, le travail pastoral, hydraulique, les industries locales, les hameaux à faire repartir...

Par vous et pour vous, des feux s'éveilleront le soir dans les chalets actuellement à l'abandon ; les sonnailles seront plus nombreuses et plus claires ; les vallées revivront...

Et vous pourrez ainsi, vous les Jeunes, en qui les Ailes Françaises mettent tout leur espoir, continuer, malgré tous les revers, à "FAIRE FACE". (Coche 1940)

toutes vécues collectivement.

- Enfin, en ce qui concerne les axes de *résonance verticale*, cette expérience de vie collective est sublimée certes par le patriotisme dû à l'époque et le sentiment d'être les héritiers de valeurs humanistes qu'il faudra défendre, mais aussi par les trésors que révèle la montagne à ceux qui osent s'y aventurer : des panoramas exceptionnels et hors d'atteinte, des sommets gravis pour la première fois, une camaraderie indéfectible.

4.1.2.3.3 Autres conditions de la résonance : Création d'un espace de résonance accueillant

Outre les activités qui placent les volontaires aux prises avec des fragments du monde qui peuvent leur parler (que sont l'autre, la communauté, l'environnement social, un matériau, un travail, une discipline, une philosophie, un environnement naturel...), trois éléments nous semblent révélateurs de la manière dont Jeunesse et Montagne a été organisée pour permettre la résonance. On pourrait qualifier ces éléments d'actes de gestion favorisant la résonance.

Premièrement, le volontariat revêt un caractère primordial aux yeux des dirigeants de Jeunesse et Montagne. L'engagement dans ces camps se faisait de manière volontaire. La conséquence de ce parti pris en faveur de la liberté des individus est l'ouverture de l'organisation à la critique :

Le caractère premier et fondamental de Jeunesse et Montagne est un volontariat, volontariat des jeunes qui y viennent, volontariat des cadres. Personne n'est astreint à y rester, ce qui fit [sic] que la critique en cours de route lorsqu'elle est justifiée ou les objections formulées par l'un ou l'autre, lorsqu'elles sont acceptables, sont toujours prises en considération. (de Roussy de Sales 1976, 5)

La liberté effective d'avoir, selon la sémantique de Rosa, une voix propre est évidemment une condition *sine qua non* de la résonance.

Deuxièmement, les dirigeants de Jeunesse et Montagne ne cherchent pas à réduire les tensions qui justement, selon Rosa, sont nécessaires à la résonance. En particulier, dans la théorie de la résonance, il n'y a pas de résonance possible si les deux sujets en relation ne

peuvent pas parler chacun de leur propre voix. D'un autre côté, un rapport de résonance peut échouer du fait d'une trop grande ouverture ou d'une trop grande rigidité du sujet. Il faut que les sujets en relation soient à la fois suffisamment différents et suffisamment semblables pour qu'ils puissent résonner et pour que l'assimilation transformative de la différence opère. Or Jeunesse et Montagne semble être fondée à certains égards sur la création de ces tensions. Tout d'abord, nous avons vu que, pour le recrutement des volontaires, priorité était donnée à ceux qui « *appartiennent déjà à la famille aérienne ou à ceux qui avaient déjà une vocation* » pour l'aviation (de Roussy de Sales 1976, 2). Cependant, la direction de Jeunesse et Montagne perçoit le risque que cette politique aboutisse à un recrutement trop homogène et entraîne un « *dépérissement* » de l'aviation. « *Il s'agit de la mettre en contact avec tous les Français* ». On cherche alors à former, au sein de chaque petite équipe, un équilibre entre les ruraux, les étudiants et les ouvriers (de Roussy de Sales 1976, 2). La direction a directement cherché à créer à la fois de l'homogénéité et de la diversité. Ensuite, on relève dans le discours de l'un des dirigeants de Jeunesse et Montagne une approche du débat politique qui peut sembler à première lecture hésitante ou ambiguë. D'un côté, Jeunesse et Montagne se voulait apolitique⁵⁹, et l'ancien commissaire de Jeunesse et Montagne, André de Roussy de Sales, récuse l'idée qu'il ait eu l'intention de donner une instruction politique aux volontaires⁶⁰, ou de les orienter vers une certaine idéologie⁶¹. Roussy de Sales admet toutefois qu'il a voulu insuffler dans la formation des cadres une « unité de pensée » de nature personnaliste et communautaire. Il évoque certaines proximités avec la pensée d'Emmanuel Mounier, la revue *Esprit*, l'École nationale des cadres de la jeunesse d'Uriage (qui, après avoir été encouragée par le gouvernement de Vichy, a été fermée par décret de Pierre Laval en 1943) :

⁵⁹ « [I]l faut dire qu'à cette époque-là, il ne fallait pas prendre parti et c'était dans le pays ce qu'il y avait de plus important. On ne parlait pas politique. [...] Jeunesse et Montagne se veut apolitique. » (de Roussy de Sales 1976, 17)

⁶⁰ « Politiquement, on ne peut pas dire qu'il y ait eu une instruction : non ! Les problèmes étudiés voulaient exclure précisément toute question politique et [...] inversement [toute] ingérence politique à l'intérieur de notre formation. » (*ibid.*)

⁶¹ « Il n'y a jamais eu la pensée de former, d'orienter les gens vers une idéologie politique quelconque. C'est surtout à leur ouvrir les idées sur les problèmes qui se posaient. C'est surtout ça : donc très très objectivement. Et évidemment une position communautariste, personnaliste est une position qui n'est pas politique, mais qui est idéologique. Mais idéologique dans un sens extrêmement large, d'ailleurs conforme à ce qu'est l'ensemble de notre pays. »

Je disais, dans cette formation pas de particularisme politique, confessionnel ou philosophique bien entendu, mais néanmoins une unité de pensée. Cette unité de pensée, elle n'est en réalité pas distincte de la mise en premier plan des valeurs qui ont toujours été les valeurs traditionnelles directrices de notre pays. Mais, dans ce cadre, une certaine pensée est toujours fondamentalement une pensée philosophique, personnaliste et communautaire [...] à l'école de Mounier [...] inspirée particulièrement par la revue *Esprit*, par l'École des cadres d'Uriage etc. Une pensée très classique, si vous voulez, communautariste en ce sens d'opposition à la notion de collectivisme sans exclure ni imposer aucune idée philosophique, c'est-à-dire ce n'est pas une discussion : on éclaire les sujets et on met en valeur les avantages et les inconvénients. (de Roussy de Sales 1976, 16)

La question de la pensée politique qui oriente éventuellement les débats politiques au sein du mouvement peut sembler présenter une certaine ambiguïté. D'un côté, le projet de Jeunesse et Montagne revêt des dimensions politiques évidentes : on a bien conscience de la dimension politique de l'entreprise puisqu'il s'agit de créer une communauté, avec un esprit commun et... un ennemi commun. D'un autre côté, la constitution d'une communauté passe par la possibilité d'échanger librement des opinions sur des sujets politiques et on se méfie des ingérences politiques, du prosélytisme, des doctrines politiques. La question politique est particulièrement intéressante en ce qu'elle montre que les dirigeants de J&M ont essayé de ménager la possibilité que prennent place des débats politiques éventuellement contradictoires mais dans le cadre d'une pensée philosophique et politique cohérente, de laisser exister une tension entre ouverture et fermeture en somme.

L'encadrement de Jeunesse et Montagne ne craint donc pas les tensions et la complexité. Sous l'angle de la théorie critique de la résonance, cette posture est susceptible de créer et de préserver « *un médium capable de résonance, un espace de résonance accueillant qui permet, sans les imposer, les effets de résonance* » (Rosa 2018, 190).

Troisièmement, Roussy de Sales met en avant la préoccupation des dirigeants de Jeunesse et Montagne de soutenir les chefs d'équipes, à travers la formation notamment. Outre ses objectifs techniques, leur formation avait pour but non seulement de préparer un chef d'équipe à la « *fonction de commandement et à la connaissance de ses hommes* » mais aussi de l'aider à « *orienter [les] soirées* », à « *orienter leurs discussions* » et de lui donner la capacité « *d'aborder à peu près tous les sujets* » (de Roussy de Sales 1976, 16). Le commissariat, conscient que la conduite de groupes isolés dans un univers inhospitalier peut provoquer l'épuisement des chefs d'équipes (« *quelle que soit [sic] [leur] force intérieure et*

[leur] force physique » (de Roussy de Sales 1976, 16)), les invite à retourner régulièrement au centre école et crée un bulletin des chefs qui est envoyé régulièrement à toutes les unités.

On voit apparaître un personnage central du dispositif : le chef d'équipe, auquel incombe la responsabilité de transformer une équipe organisée en « espace de résonance » dont il devient le pilier central. Il mérite à ce titre une attention et un soutien particuliers.

4.1.3 Conclusion : une gestion stratégique articulée à la résonance

L'analyse de Jeunesse et Montagne dans la perspective stratégique et celle dans la perspective de la résonance s'articulent sans difficulté. Pourquoi ? Une première résonance fondatrice est à chercher dans la capacité de quelques stratèges militaires à réussir à *faire parler* une situation critique, un contexte aliénant et répulsif, un monde indisponible – en fait, à lui donner du sens – et à mettre en place une intuition forte : pour lutter contre l'aliénation, on opte pour la résonance. L'objectif stratégique sur lequel est fondé ce projet est indissociablement lié à la résonance, puisque la manière dont ces stratèges envisagent de répondre à l'objectif de l'organisation (maintenir en forme physique et morale une génération qui sera peut-être amenée à reprendre les armes) consiste à plonger cette jeunesse dans un bain de relations de résonance : avec les autres, avec la matière, avec la nature. Les choses sont ainsi organisées pour façonner des espaces de résonance dans lesquels on exerce à plusieurs des activités relationnelles dans lesquelles l'individuel et le collectif, le corps et l'esprit, l'esprit et la nature sont sollicités ensemble. Cet espace de résonance est animé par un chef d'équipe qui est soutenu par une hiérarchie consciente de l'importance et de la difficulté de son rôle.

4.2 L'Union Nationale des Centres de Montagne : 1945 – 1958

À la fin de la guerre, les mouvements de jeunesse se rendent compte de l'intérêt de l'instrument créé par Jeunesse et Montagne et ne veulent pas perdre les infrastructures, les matériels, les instructeurs et l'esprit qui y est associé, qui peuvent être particulièrement utiles à la jeunesse française que la Guerre a éprouvée. On cherche à protéger le patrimoine à la fois matériel (les sites et le matériel) qui permet aux mouvements de jeunesse de bénéficier de lieux de séjour et immatériel (le savoir-faire technique, pédagogique, d'animation...) qui correspond à l'attente forte d'une jeunesse qui, après cinq années de guerre, veut fraterniser et profiter de la nature. C'est ainsi qu'est fondée l'Association Nationale des Camps de Montagne (ANCM) puis une Union Nationale des Centres de Montagne (UNCM) beaucoup plus large. Au lieu des camps temporaires mis en place par Jeunesse et Montagne, l'UNCM va rechercher des installations en dur. Elle va recruter des jeunes prêts à vivre une aventure où tout est à construire et motivés par une autre existence, moins conventionnelle, plus rude mais aussi plus libre et exaltante. Les stagiaires, d'abord membres des mouvements fondateurs de l'UNCM, vont affluer. Pour pérenniser l'organisation, la direction va chercher à remplir les installations et diversifier les publics accueillis (formation prémilitaire, etc.).

Cette période apparaît sûrement comme une période de résonance. Le succès stratégique d'ensemble de l'organisation repose sur cette dernière :

- Le contexte social est porteur d'une soif de résonance : la quête de relations neuves des jeunes français au sortir de la guerre et la représentation de la montagne comme le lieu par excellence de l'expérience de la Nature,
- L'organisation fait effectivement vivre une expérience physique et intérieure inédite : à la fois verticale (avec la nature) et sociale (la communauté montagnarde), effectivement vécue lors des stages et qui laisse une « marque indélébile » telle que les stagiaires qui en font l'expérience incitent à leur retour leurs amis et leur famille à la faire,
- Les salariés des centres établissent des relations de qualité avec l'environnement local des installations (d'abord mitigé face à cette formule éducative) et complètent ainsi le réseau relationnel auquel s'intègrent et participent les stagiaires.

Les centres UNCM sont des points de rencontre de personnes qui magnifient la vie en montagne et veulent en faire l'expérience, à plus ou moins long terme, et cela explique le

succès de cette organisation. La nature des relations sociales qui s’y tissent est guidée par le sentiment que la vie en montagne, le contact avec la montagne et ses habitants valent la peine d’être vécus pour les valeurs qu’ils recèlent. Comme nous le verrons des garde-fous sont mis en place pour couper court à l’instauration de relations de nature instrumentale ou réifiante. On refuse les comportements consommateurs, à travers :

- L’instauration d’une unique règle visant la réciprocité de service entre salariés et stagiaires,
- La limitation des capacités d’accueil des centres,
- La limitation du standing de l’hébergement.

Enfin, comme dans le cas de la période précédente, le souvenir émerveillé qui perdure lors du retour au quotidien semble être l’*indicateur* de résonance.

4.2.1 L’Union Nationale des Centres de Montagne, dans la perspective stratégique

4.2.1.1 Contexte stratégique

L’Union Nationale des Centres de Montagne naît d’une concertation des mouvements de jeunesse, au cours de la Guerre, autour des moyens techniques qui permettent à la jeunesse de « pratiquer la montagne ». À cette époque et depuis la fin des années 1930, la pratique de la montagne est considérée comme l’une des meilleures formations physiques et morales de la jeunesse. Les mouvements de jeunesse cherchent à organiser des séjours en montagne, en hiver comme en été, mais les infrastructures d’hébergement tout comme le matériel manquent. Deux concertations naissent indépendamment à Lyon et Paris avant de se rejoindre pour ne former qu’une seule et même union soutenue par l’État qui y trouve également un intérêt.

À Lyon, différents responsables de mouvements de jeunesse⁶², tous férus de montagne, désirent préserver les acquis de Jeunesse et Montagne et les mettre au service des mouvements de jeunesse. Ils réalisent que « *l’essentiel des difficultés que connaissent les*

⁶² Les Éclaireurs de France, les Auberges de Jeunesse et les Compagnons de France.

jeunes pour pratiquer la montagne (hébergement, matériel, encadrement) seraient levées si le potentiel en voie de dispersion de "Jeunesse et Montagne" pouvait être affecté aux jeunes » (Malesset 1985, 13). Ils se rencontrent dès la fin de l'année 1943 et évoquent leur projet à la fois auprès des responsables de Jeunesse et Montagne et de l'Administration. Le Commissariat aux Sports et le bureau des Groupements de Jeunesse organisent plusieurs réunions de concertation auxquelles s'associent plusieurs mouvements de jeunesse⁶³, la Fédération Française de Ski et l'École de Montagne de la Jeunesse et Jeunesse et Montagne. Les différents mouvements exposent les difficultés qu'ils rencontrent pour organiser des camps d'hiver et d'été en montagne (« *Trouver des cadres techniciens et éducateurs, trouver des locaux, trouver du matériel spécial* » (Extraits du PV de la réunion du 24 janvier 1944, cités par Malesset 1985)) ainsi que leurs préoccupations éducatives. S'ajoute à cela la question du ravitaillement étant donné le système de rationnement mis en place à cette époque. La formation des cadres est un enjeu central des mouvements :

« Les cadres techniques actuellement en place ne sont pas des éducateurs de jeunes [...] Il est donc nécessaire d'assurer la formation générale des cadres destinés au camp de montagne. Suivant le cas, il peut s'agir d'une formation technique élémentaire, laissant le soin d'une formation plus poussée aux écoles spécialisées des Fédérations de ski ou de la montagne, [ou] d'une formation "éducative" de cadres déjà techniciens. » (Extraits du PV de la réunion du 24 janvier 1944, cités par Malesset 1985)

Cette question de la double formation des encadrants (technique et éducative) restera un sujet de préoccupation pendant plusieurs décennies.

Ces mouvements décident de créer une association pour résoudre ensemble ces questions, c'est-à-dire pour organiser l'utilisation des rares locaux que tous les mouvements veulent occuper au même moment, la répartition, l'entretien et le stockage du matériel, le ravitaillement qu'il convient de penser en commun, mais aussi et surtout la formation des cadres. L'Association Nationale des Camps de Montagne (ANCM) naît donc sur cette base le 29 février 1944. Cependant, le Débarquement allié a lieu et les camps prévus pour l'été 44 ne voient pas le jour. À la fin de l'année 1944, les mouvements de jeunesse impliqués dans

⁶³ Le Scoutisme Français, les Camarades de la Route, les Amis des Maisons de Jeunes, les Compagnons de France, les Auberges de la Jeunesse.

l'ANCM apprennent qu'à Paris les organisations de jeunesse se sont rencontrées plusieurs fois et ont élu un Conseil consultatif assisté d'un Bureau technique. Le comité directeur de l'ANCM décide de prendre contact avec ce dernier. On propose de tenir une assemblée générale à laquelle peuvent participer très largement les mouvements de jeunesse.

4.2.1.2 Gestion stratégique

4.2.1.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux : Gouvernance de l'UNCM

Les membres

L'UNCM réunit des organisations de jeunesse et des fédérations sportives sous les auspices de l'État, ce qui préfigure l'organisation de la gouvernance de l'UCPA. L'assemblée générale constitutive de l'Union National des Centres de Montagne a lieu le 9 février 1945. Les Éclaireurs de France en prennent la présidence (et la garderont pendant 20 ans jusqu'à la création de l'UCPA), les Auberges de la Jeunesse la vice-présidence. Le secrétariat général est confié à Jean Honnorat des Éclaireurs de France, un instituteur toulonnais détaché auprès de la Marine qui, au sabordage de la flotte, avait pu récupérer cordes et matériel pour équiper les Éclaireurs de France, mouvement dont il était devenu le responsable montagne. La direction de l'Union appartient aux différents mouvements de jeunesse adhérents. À cet égard, afin qu'aucune tendance ne prédomine dans l'Union, les adhérents ont admis un dosage dans la représentation des courants de pensée, accord qui n'a jamais été rompu.

L'État, qui avait contribué à la collaboration des organisations de jeunesse ayant abouti à la création de l'Union, suivait ces travaux de près à travers deux directions du ministère de l'Éducation nationale : la direction générale des sports avec son bureau plein air et la direction des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire. Raymond Malesset explique ainsi l'intérêt que l'État portait à cette Union naissante :

C'est que, pour l'État, avoir un interlocuteur unique regroupant 20 associations de toutes tendances et poursuivant une action éducatrice par la montagne, ouverte à tous les jeunes, regroupés dans un mouvement ou une collectivité (on ne parle encore point d'individuels) était d'une importance considérable et valait qu'on l'encourageât aussi puissamment que le permettait des budgets qui n'ont jamais été fastueux. (Malesset 1985, 22)

Deux fédérations sportives (la Fédération Française de Ski et la Fédération Française de Montagne) ont d'abord été associées à l'assemblée générale de l'UNCM, à titre consultatif, avant de devenir membres de droit en 1946, en reconnaissance de leur assiduité.

Les hommes

Cette aventure rassemble des personnes passionnées par la montagne : alpinistes, guides de haute montagne ou anciens chasseurs alpins... Un exemple mérite d'être cité pour évoquer le profil des acteurs associés à l'UNCM. Jean Franco, secrétaire général de l'UNCM est connu en particulier pour avoir été, à cette époque, coordinateur des expéditions françaises dans l'Himalaya à partir de 1951 et chef de l'expédition himalayenne du Makalu (5^e plus haut sommet du monde, 8500 m) dont tous les membres ont atteint le sommet. Il fut aussi responsable du collège des Praz en 1946, et directeur de l'École nationale de ski et d'alpinisme (ENSA) de Chamonix (Malesset 1985, 34).

4.2.1.2.2 Orientations stratégiques

4.2.1.2.2.1. *Mission et objectifs*

L'objectif initial pour les mouvements de jeunesse rassemblés à Lyon était, nous l'avons vu, de préserver les acquis de Jeunesse et Montagne. La mission que l'on attribue à l'UNCM est une mission de mouvement de jeunesse : le « *développement physique et morale de la jeunesse française, sans distinction d'origine confessionnelle et politique, en facilitant la fréquentation de la montagne en été et en hiver.* » (Malesset 1985, 21). L'ANCM définissait ainsi son projet éducatif auquel l'UNCM adhère ensuite : « *Les idées-forces qui doivent caractériser cette formation morale sont les suivantes : notion d'effort, d'énergie, esprit d'équipe, d'unité d'actions (la cordée), le sens du risque mesuré et accepté, l'idée de victoire préparée puis remportée* », étant entendu que l'Association « *ne [devait] pas être considérée comme une pépinière de champions, mais comme un instrument de formation personnelle par le moyen de la montagne, ce qui cependant n'empêchera[it] pas, dans certains cas exceptionnels, de favoriser telle ou telle créature spécialement douée* » (Malesset 1985, 15).

4.2.1.2.2. Stratégies directrices

En ce qui concerne la stratégie directrice permettant de répondre à cette mission éducative, l'UNCM développe une approche différente de celle de l'ANCM, approche qui va lourdement peser sur la gestion stratégique de l'UNCM puis de l'UCPA. En effet, contrairement à l'ANCM, il ne s'agit plus seulement d'encourager et de faciliter la mise en place de *camps temporaires* pour les organisations de jeunesse membres, mais de créer des *centres permanents*. L'Union se propose de mettre à la disposition des jeunes, filles ou garçons, rassemblés dans les organismes adhérents, les moyens (locaux, matériel, personnel technique et administratif) nécessaires au fonctionnement des stages d'alpinisme et de ski, et de réaliser la formation des cadres, dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur. Pendant les dix premières années, la direction de la structure va s'attacher à trouver des lieux pérennes d'installation, puis à augmenter leur fréquentation. Quant au recrutement du personnel, il est facilité par l'attrait qu'une vie au plein air suscite auprès de la jeunesse.

Infrastructures et stratégie de pérennisation des installations en dur

La première préoccupation de l'Union est de trouver des lieux pour organiser les camps de l'été 1945. Ni les installations de Jeunesse et Montagne ni son matériel ne furent récupérés par l'UNCM. Le matériel avait été emporté par les jeunes de Jeunesse et montagne dans les maquis et les habitats ne constituaient pas des lieux propices à la pratique de l'alpinisme l'été et du ski l'hiver. On a donc commencé par prospecter pour trouver des locaux libres le temps d'une saison. C'est d'abord dans d'anciens hôtels et pensions de famille des Alpes et des Pyrénées qui avaient cessé de fonctionner, ou fonctionnaient au ralenti du fait de l'Occupation, que l'on installa les premiers camps, ce qui leur permit de relancer leur activité. Mais ces installations étant aléatoires d'une année sur l'autre, on installa les camps dans d'anciennes fermes, écoles, usines, dans d'anciens moulins et forts. Le confort était moindre mais on pouvait envisager un fonctionnement sur plusieurs années. Ces lieux nécessitent des travaux considérables pour les rendre habitables : les équipes de moniteurs se transforment en maçons, menuisiers, couvreurs, peintres, électriciens, plombiers. Les premières années, on manque de tout et les stagiaires doivent parfois casser la glace dans les abreuvoirs pour se laver, ou encore aménager eux-mêmes les maisons à leur arrivée : monter les cadres de lits, remplir les paillasses.

La direction cherche des solutions pour augmenter les capacités d'accueil tout en élevant le niveau de confort. Un partenariat avec l'Union Française des Auberges de Jeunesse est monté : certaines Auberges de jeunesse sont dédiées aux camps de l'UNCM avec toutefois une petite partie laissée à disposition des Ajistes.

Recrutement des stagiaires et stratégie de diversification des publics

L'UNCM peut bien sûr compter sur la venue des membres des organisations de jeunesse adhérentes à l'Union. Cependant, d'une part, la pratique des sports d'hiver est encore balbutiante et, d'autre part, les mouvements adhérents à l'Union ne remplissent les centres que pendant les vacances scolaires. La préoccupation du remplissage des centres lors des intersaisons est apparue très rapidement, quitte à faire évoluer le projet initial et à l'élargir à d'autres destinataires. Forte de ses liens avec Jeunesse et Montagne, l'UNCM accueille des formations prémilitaires. Ces formations furent mises en place entre 1945 à 1947 à l'initiative de la Fédération de formation prémilitaire⁶⁴, en coopération avec les Associations sportives et sous le patronage du ministère de la Guerre. Ces formations, non seulement physiques mais aussi civiques et reposant sur le principe que « des citoyens sains et conscients préparent des soldats »⁶⁵, devaient avoir lieu au sein des Mouvements ou d'organisations *ad hoc*. L'UNCM en est le prototype. Elle accueille ces stages d'une durée de 15 jours dans un grand nombre de centres de façon plus ou moins continue jusqu'à fin 1947. Surtout, cette coopération permet à l'Union de stabiliser son fonctionnement. L'accueil de ces jeunes en formation se déroule en dehors des vacances scolaires, alors qu'autrement la fréquentation des centres reste

⁶⁴ Cette fondation a été créée par l'Union Patriotique des Organisations de Jeunesse (UPOJ), un organisme constitué fin 1944 et rassemblant l'ensemble des mouvements éducatifs et des sections jeunesse de divers organismes ou partis de la résistance. L'UPOJ a été créée à l'initiative de deux mouvements qui s'étaient organisés à la fin de la guerre : le Conseil Privé des Grands Mouvements (« qui rassemblait l'ensemble des mouvements éducatifs et dont la mission essentielle consistait à s'opposer à toute étatisation et à défendre les mouvements auxquels, dans cette période, on créait "quelques ennuis" comme les Éclaireurs Israélites ou les Éclaireurs de France ») et Les Forces Unies des Jeunesses Patriotiques (« qui constituaient, elles, une force d'opposition politique et regroupaient les sections jeunes de divers organismes ou partis de la résistance (MLN, Parti communiste qui joue un rôle important, Jeunes Chrétiens Résistants, etc.) ») (Malesset 1985, 19)

⁶⁵ Formule résumant les objectifs fixés par la Fédération et les associations sportives réunies en Congrès. (Malesset 1985, 47)

épisode, en particulier l'hiver. Ainsi, pendant les inter-stages, les centres se remplissent. Cette formation « *a constitué un élément d'équilibre certain et important en volume puisque en 1947 elle représentait 50% de la fréquentation* » (Malesset 1985, 49). Grâce à ces formations aussi, pendant les deux premières années de son existence, l'UNCM se fait connaître. On cherche aussi à élargir l'accès aux jeunes susceptibles de venir en stage en dehors des vacances scolaires et des contacts s'établissent avec des Grandes écoles, des universités, des Maisons de jeunes et des Associations de loisirs au sein de certaines entreprises (nous verrons que les comités d'entreprise – qui sont créés à cette époque – seront toujours des prescripteurs importants de clients pour l'UCPA)⁶⁶. Dès 1946, on ouvre aussi les centres aux individuels. Même si l'objectif est de compléter le dispositif permettant un fonctionnement régulier des centres, on n'oublie pas de justifier cette évolution au regard de la mission de l'Union : « *la mission de formation de l'Union ne devant pas être fermée aux inorganisés* » (Malesset 1985, 49). Nous verrons par la suite que "les Individuels" et "les Groupes" (les collectivités et les comités d'entreprise) sont devenus le centre de la clientèle de l'UCPA et que l'organisation a perdu son rôle d'organisateur de séjours à destination des membres de ses organisations adhérentes.

En faisant le choix d'établir des infrastructures permanentes plutôt que des camps temporaires, l'Union a ensuite été contrainte de « remplir » ces structures à l'année. Le projet, destiné initialement aux membres des mouvements de jeunesse, a dû évoluer.

Recrutement du personnel

Lors des premières années d'existence de l'UNCM, les cadres disponibles de Jeunesse et Montagne vers lesquels le Directeur technique de l'époque se tourne naturellement (et qui sont recrutés et mis à disposition par la Direction Générale de la Jeunesse et des Sports) sont peu nombreux. La majeure partie des équipes de Jeunesse et Montagne a rejoint les maquis

⁶⁶ Malesset (1985, 49) cite un certain nombre d'organismes ayant effectué des versement de garantie en 1946 : le comité parisien des œuvres sociales, l'école des beaux-arts, l'école des mines, l'électricité de France de Paris, la maison des jeunes de Lyon, la maison des jeunes de Vitré, le mouvement uni des auberges de jeunesse de Paris, l'œuvre de secours aux enfants, La République des jeunes, la société électrique parisienne, l'association sportive de la radiodiffusion nationale, etc.

puis fut incorporée dans l'armée régulière et ne fut démobilisée que plus tard. Pendant les premières saisons de l'Union, on recrute donc les encadrants parmi les premiers bataillons de stagiaires, en particulier ceux qui affichaient « une indiscutable disposition » aux activités de montagne, ou en puisant « *dans les offres de services d'amoureux du plein-air qui, sans bien connaître la montagne, avaient le désir d'y vivre* » (Malesset 1985, 40). Dans ce dernier cas, c'est leur motivation qui compte.

Une immense bonne volonté, une envie de servir, d'être utile, supplée la compétence. Celle-ci s'acquiert très vite dans ce cas-là. (Malesset 1985, 40)

Pour encadrer les anciens de Jeunesse et Montagne et ces jeunes issus des premiers stages, on recrute des professionnels – rares – pourvus des brevets de guides ou de moniteurs. C'est ainsi qu'est recruté par exemple Louis Lachenal (qui sera le vainqueur en 1950, avec Maurice Herzog, de l'Annapurna, premier sommet de 8 000 m jamais atteint).

La difficulté de recruter des personnels déjà formés mise à part, l'UNCM n'a, semble-t-il, pas eu de mal à recruter des équipes de moniteurs et d'encadrants, parce qu'elle offre, à cette époque, la perspective d'une vie libre et fraternelle.

4.2.1.2.3 Capacité stratégique

Cette organisation rencontre un vif succès, tant du côté des stagiaires (chez lesquels ce succès ne fera que s'accroître) que du côté des salariés (dans un premier temps du moins). Ce succès repose sur l'élan de la jeunesse d'après-guerre vers la liberté, la fraternité et vers la montagne comme terrain d'expérience concrète de ces valeurs. L'UNCM va, en quelque sorte, offrir l'expérience de résonance dont a besoin la jeunesse de l'époque. La réussite stratégique de l'UNCM repose sur sa capacité à répondre au besoin de liberté et de fraternité de la jeunesse française, autrement dit à un besoin de résonance, de deux manières différentes : en proposant des emplois et en proposant des stages de montagne, ces deux manières relevant de la même organisation puisque les stagiaires sont mis en face des salariés. Les centres UNCM sont des points de rencontre de besoins identiques s'exprimant sous des formes différentes, dans un cadre montagnard, symbole par excellence à l'époque de liberté, d'aventure collective et d'exploit personnel.

Avant tout, c'est la fin de la guerre et la libération de la France mais aussi des esprits

et des corps qui dès lors suscitent une soif de liberté et de fraternité :

Le réflexe d'une liberté à mieux utiliser, quand on l'a reconquise, qui a poussé les mouvements à s'unir pour créer l'UNCM, a été ressenti jusqu'au plus profond de la nation par des milliers de jeunes. On voulait vivre différemment. Soif de liberté, soif de fraternité, besoin d'évasion vers la nature, refuge et initiatrice. (Malesset 1985, 39)

Ensuite, à cette époque, la montagne, « *cet univers mythique, source de joie, source d'émotion, source de peur* » (*ibid.*), fait rêver. Depuis la fin du XIXe siècle, les expéditions en montagne, visant à conquérir des sommets toujours plus hauts et ardues sont relatées dans la presse. Les exploits trouvent dans la population un écho d'autant plus fort qu'ils revêtent une dimension patriotique. La littérature, et notamment le livre et le film « Premier de cordée » de Roger Frison-Roche publié sous l'occupation contribue à ce large engouement. L'UNCM offre un cadre dans lequel peut s'incarner cet élan, durablement (pour les salariés) ou temporairement (pour les stagiaires).

Du côté des salariés, l'UNCM profite du besoin ressenti par de nombreux jeunes de l'époque de s'affranchir d'une existence balisée et connue dans le giron familial. L'élan vers une autre existence, l'attrait de l'inconnu et de la solidarité puis l'enrichissement personnel et le sentiment d'appartenance participent à l'économie de l'engagement. Les sacrifices concédés, en termes de confort ou de sécurité, ne semblent pas être ressentis comme tels puisque par eux c'est à une existence banale et connue que l'on échappe. Nous citons un large extrait de l'ouvrage *Vacances sportives de plein air* (Malesset 1985) qui traduit cet attrait pour une autre existence :

On pouvait passer par tous les stades d'emplois pour arriver à la technique. Cuisiniers, hommes de charge, hôtesse. [C]e qui était promis à ces jeunes grisés par la montagne et la nouveauté d'une vie collective fraternelle, c'était l'instabilité de l'emploi, les mutations au gré de l'ouverture des centres, l'inconfort total de beaucoup de maisons, l'impossibilité, dans l'immédiat, de fonder un foyer.

Qu'importe, on était prêt à tous les sacrifices pour vivre quelques mois ? quelques années ? les moments exaltants que connaissent tous les pionniers.

Les sacrifices, c'était d'abandonner un métier, d'affronter les reproches de la famille, de s'entraîner durement pour acquérir la compétence nécessaire en courant les risques inhérents à la profession. [...] La mort de Pierre Leininger en 1947 à l'ENSA où la corde qui le reliait à

Lachenal se rompit [...] ne découragea personne. D'ailleurs, comment raisonner ? Comment réfréner une passion ? En quittant la ville, en abandonnant la ferme, en s'éloignant du cercle familial, on choisissait une autre existence, pleine d'espoirs et d'incertitudes aussi. On se lançait dans l'aventure sans savoir ce qu'il y avait au bout. Bien peu imaginaient qu'ils seraient encore dans cette maison quarante ans plus tard. D'autant qu'à l'engagement on ne leur laissait guère d'illusions. L'UNCM ne devait être pour eux qu'un passage. Pas question d'y faire carrière.

Tous ces obstacles, toutes ces interrogations, tous ces aléas ne rebutaient personne. La jeunesse, heureusement, n'a pas les prudences, ni les calculs de l'âge adulte. (Malesset 1985, 40-41)

Aux stagiaires qui viennent de différents horizons, qu'ils soient membres d'un Mouvement de jeunesse adhérent à l'UNCM, qu'ils appartiennent au groupe sportif d'une université, d'une maison de jeunes ou d'une entreprise, ou qu'ils aient entendu parler de l'union et décident de s'y rendre par eux-mêmes, qu'ils soient déjà férus de montagne ou juste désireux d'y vivre une première expérience, l'UNCM va offrir de partager, pendant quinze jours, le quotidien de la vie des équipes des centres et de vivre des expéditions en montagne de grande intensité. Les jeunes stagiaires vont se rencontrer, rencontrer des moniteurs à peine plus âgés qu'eux, partager des espaces de vie dans un certain inconfort. Les premières années, on manque de tout. Les stagiaires doivent parfois même participer à l'aménagement (sommaire) des centres.

La vie sportive était marquée par l'exigence physique. Issus de Jeunesse et Montagne, formés à l'UNCM ou au collège des Praz, les moniteurs avaient reçu une formation particulièrement exigeante sur le plan physique et mental. Il s'agissait sans cesse de se dépasser, de triompher de soi. En été, généralement, la première journée de stage commençait aux aurores par une première marche qui durait toute la journée. Le deuxième jour on apprenait l'escalade. Le troisième jour on effectuait sa première course d'escalade. Les courses duraient fréquemment de 12h à 17h. À cette époque, dans les Pyrénées, au cours d'un stage, les stagiaires les moins capables réalisaient l'ascension du Vignemale ou du Marboré (respectivement 3298m et 3248m, 12 à 14h de marche) et les meilleurs faisaient des courses classées AD ou D2⁶⁷. Les stages en hiver étaient aussi intenses. On alternait cours techniques

⁶⁷ Cotation de haute montagne, pente soutenue avec des parties redressées (45/50°) et pente soutenue

et randonnées. Avant de pouvoir commencer à apprendre à skier, il fallait d'abord damer la piste. Et lorsque l'on maîtrisait la technique, les remontées mécaniques étant quasiment inexistantes, il fallait marcher des heures les skis sur l'épaule avant de profiter d'une descente de quelques minutes.

4.2.1.3 Résultats de la stratégie

Au bout des douze premières années de l'UNCM, l'organisation a répondu aux objectifs qu'elle s'est fixés : la jeunesse française accède à la pratique de la montagne. Un certain nombre de centres « en dur » furent ouverts. Au début de l'année 1953, l'UNCM compte 14 centres – 5 en propriété, 9 en location, volume restant quasiment inchangé jusqu'au début des années 1960. La pratique de la montagne par les membres des mouvements de jeunesse fut facilitée. Les stages furent même ouverts à de nouveaux publics. Le succès est tel que, dans les années 1950, la nuit précédant l'ouverture des inscriptions au siège parisien de l'UNCM, des stagiaires dorment sur le trottoir pour être certains de pouvoir s'inscrire (Magnone 2005).

4.2.2 L'Union Nationale des Centres de Montagne, dans la perspective de la résonance

Une grande part de succès de l'UNCM peut être attribuée à l'expérience que l'on fait au cours des stages et que l'on peut analyser sous l'angle de la résonance. La valeur produite par l'organisation est directement liée à l'expérience de résonance que l'on vit en tant que salarié ou en tant que stagiaire. Le contexte social de l'époque, nous l'avons un peu évoqué, peut être perçu comme l'émergence – due à la fin de la Guerre mais aussi plus largement à l'évolution des structures d'appartenance sociale – du phénomène d'individuation manifestant les prémices d'un mouvement de désaffection des formes de socialisation traditionnelles (famille, village, paroisse...).

avec sections raides (50/60°) demandant une bonne technique.

4.2.2.1 Signes de résonance

Auprès des stagiaires

L'UNCM favorise la pratique de la montagne par la jeunesse. Mais avant tout, il ressort que l'expérience vécue par les stagiaires au cours de ces séjours développe un *potentiel excédentaire*. Les quelques récits de cette époque (Malesset et Magnone comme témoins indirects) sont explicites sur l'engouement suscité par ces séjours qui répondent pleinement, semble-t-il, à l'attente forte de la jeunesse de vivre une expérience de fraternisation et de relation avec la nature. La vie collective et la vie sportive que l'on expérimentait pendant ces stages à l'UNCM, faites d'effort et d'inconfort, mais aussi et surtout de convivialité, d'exaltation et d'émerveillement, expérience liée à la vie communautaire, au dépassement physique et mental de soi et au contact avec la nature, répondait au besoin de fraternité, de liberté et d'aventure d'une génération marquée par la guerre, ses privations et ses souffrances. Cette expérience reposait en grande partie sur l'ambiance que créaient les équipes des centres, elles-mêmes motivées comme nous l'avons vu par une autre existence, moins conventionnelle, plus rude mais aussi plus libre et exaltante :

La camaraderie qui s'établissait, dès l'abord, entre le moniteur et le stagiaire et que facilitait la règle non écrite mais générale du tutoiement se transformait souvent en amitié. Des centres commençaient d'avoir des usagers attirés, surtout que certains de ceux-ci avaient participé physiquement à leur installation. [...] Les conditions rudimentaires ne rebutaient personne. Ceux qui venaient avaient une telle soif de plein air et d'aventure, de liberté, d'épanouissement dans l'effort que les conditions matérielles les plus médiocres s'acceptaient, et que les difficultés des courses ou du ski aiguisaient l'enthousiasme. (Malesset 1985, 50)

Au cours des séjours, les stagiaires découvrent et entrent en relation avec un monde social (l'équipe d'un centre et le petit groupe de stagiaires) et un monde matériel (l'inconfort et la rudesse des conditions) qui leur est inhabituel si ce n'est parfaitement inconnu. À cela s'ajoute la pratique de la montagne et le potentiel de développement personnel que celle-ci procure. Il s'agit de se dépasser, de triompher de soi, pour faire l'expérience d'un sentiment supérieur. C'est ce que les moniteurs veulent transmettre aux stagiaires :

Vaincre les parois oui. Se vaincre soi-même donne une joie supérieure. Un sentiment de

réussite, de triomphe, après avoir surmonté les difficultés, la fatigue, la peur. Ce sont ces sentiments, cette joie qu'on voulait faire éprouver et partager aux stagiaires. (Malesset 1985, 50-51)

Le souvenir émerveillé qui perdure lors du retour au quotidien semble être *l'indicateur de résonance*. L'expérience vécue par les stagiaires ne dure que quinze jours mais son intensité la rend inoubliable : « *Quinze jours de cette vie d'été où d'hiver remettaient en forme pour une saison. Les citadins repartaient épuisés et heureux, racontant à leurs proches les exploits ou ceux des autres avec, dans les yeux, ce reste de lumière qu'allume l'évocation des cimes et qui faisait bien des envieux.* » (Malesset 1985, 52). La réputation de l'UNCM se construit grâce aux stagiaires qui retournent à leur quotidien après avoir vécu cette expérience hors-norme : « *Ainsi, se forgeait une réputation, presque une légende autour de ces stages où l'on se dépassait. On connaissait une vie exaltante, fraternelle, fatigante, risquée parfois, mais joyeuse. Toute une saga que les générations de stagiaires se sont transmises et qui a marqué l'UNCM de façon indélébile.* » (Malesset 1985, 52)

Auprès des salariés

On retrouve aussi dans les récits concernant cette époque une description du potentiel excédentaire d'une vie professionnelle vécue à l'UNCM autour du sentiment d'appartenance et de l'enrichissement personnel dû à la rencontre des stagiaires.

Attirés par cet univers de pureté et de difficultés qu'est la montagne, désireux d'y vivre de façon solidaire dans des équipes amicales, soucieux de partager le pain (peu abondant alors), les connaissances et les joies avec ceux moins favorisés qui n'étaient que de passage dans les Centres, les jeunes moniteurs s'engageaient dans cette voie avec un enthousiasme qui, après quatre décennies, ne s'est encore pas éteint chez certains. Les difficultés matérielles des premiers centres étaient méprisables et méprisées au regard de ce qu'on découvrait à chaque stage au contact des nouveaux stagiaires : un enrichissement mutuel, une culture qui s'élabore lentement en strates successives par l'échange.

On donne et on reçoit beaucoup dans ce métier. Et ces hommes qui, pour la plupart, n'avaient à l'origine qu'un maigre bagage universitaire, sont devenus extraordinairement cultivés. Et puis il y avait, après des années de travail, la "Médaille", symbole d'appartenance à une élite, à un monde différent, loin des sentiers battus qu'offre la société. Sentiment vague, confus, dont

on ne parlait pas mais extraordinairement motivant. (Malesset 1985, 40-41)

4.2.2.2 Contexte social : soif de liberté, de fraternité et d'expérience de nature

Le contexte social de l'après-guerre est tout à fait favorable au désir de résonance. On s'est libéré de la terreur totalitaire, l'avenir s'ouvre de nouveau. On manque de tout, mais on est vivant. Relu sous l'angle de la résonance, le contexte social de l'époque tel qu'il est décrit par les acteurs de l'UNCM permet de déceler une attente de résonance globale, essentiellement liée à la fin de la Deuxième guerre mondiale :

- la soif de liberté, de plein air et d'aventure, liée à l'attrait pour la montagne peut être comprise comme une attente d'entrée en résonance avec le monde subjectif,
- elle s'exprime dans le choix d'un travail résonnant ou dans l'activité physique intense qui transforme, deux formes de résonance avec le monde objectif,
- enfin, la soif de fraternité est évidemment une attente d'entrée en résonance avec le monde social.

On peut aussi suggérer que cette attente de résonance concerne la nature des relations qu'on aspire désormais à vivre. La Guerre a été marquée, en France, par le choix existentiel que chacun était amené à faire entre collaboration, indifférence ou opportunisme (acteurs du marché noir) et résistance. Mise à part la résistance qui suppose un idéal de fierté nationale, d'insoumission, de liberté, c'est-à-dire une « évaluation forte » (Rosa 2018, 195) liée à un sens aigu de l'absolu (axe vertical), de la camaraderie (axe horizontal) et de l'efficacité matérielle (axe diagonal), idéal que tout le monde n'a pas pu embrasser, ces relations (collaboration, indifférence ou opportunisme) sont toutes marquées par l'aliénation, des « relations sans relation », caractérisées, respectivement, par le service servile de l'occupant, la protection ou le service de ses propres intérêts (et l'oubli du monde qui parle). La Libération signe le retour de la résonance comme mode relationnel principal et la possibilité pour chacun d'en faire l'expérience.

4.2.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance

La réussite de l'expérience de résonance repose sur trois éléments : la pratique de la

montagne dans sa dimension sportive entièrement tournée vers le contact de la nature, la vie dans un centre de montagne avec une équipe de salariés, et l'intégration des centres dans leur environnement social et culturel. Ces éléments traduisent une sorte d'éthique relationnelle qui privilégie des relations égalitaires (et non commerciales) et qui ne déstabilisent pas l'environnement. Les stagiaires ne sont pas consommateurs. Tout comme les centres UNCM dans leur environnement, les stagiaires viennent s'intégrer dans un tissu social et prendre part à une histoire ancrée localement. C'est à cette condition que l'environnement n'est pas instrumentalisé et qu'il peut leur permettre de vivre une expérience de résonance dans le contact avec la nature, mais aussi à travers la communauté à laquelle ils participent.

La pratique sportive de la montagne

Les activités de montagne étaient essentiellement l'alpinisme l'été et le ski l'hiver. Dès cette époque, sur le plan technique, la pédagogie vise surtout à permettre aux stagiaires d'évoluer rapidement dans le milieu naturel, l'objectif principal étant de favoriser le contact des stagiaires avec la nature :

À l'UNCM, l'objectif n'était pas la pureté du style, mais l'acquisition d'une aisance suffisante pour se déplacer skis aux pieds. Les cours, où l'on acquérait le minimum de technique indispensable, alternaient avec les promenades, avec le contact avec la nature qui, dans toutes les disciplines, reste l'objectif essentiel (Malesset 1985, 52).

La montagne n'est pas encore équipée de remontées mécaniques, c'est un terrain relativement vierge que les techniques sportives permettent d'explorer.

La vie dans un centre de montagne

Les stagiaires sont autant attirés par la pratique sportive de la montagne que par l'ambiance montagnarde des centres et la relation avec les membres des équipes qui ont fait le choix d'une vie rude mais enthousiasmante. L'équipe du centre joue un rôle déterminant dans la création d'une ambiance conviviale appropriée à la camaraderie :

Mais les jeunes – moniteurs ou cuisiniers – qui ont, à quelque chose près, l'âge des stagiaires, inventent un type de relation, une vie collective, une pédagogie qui ne doivent rien à l'expérience, mais tout au désir de vivre le plus intensément, le plus fraternellement les stages

qu'on leur confie (*ibid.*, 50)

On pourrait penser qu'étant donné la proximité de l'Union avec l'esprit militaire⁶⁸, les centres aient fonctionné sur un modèle militaire, avec un règlement étendu et strict. Ce n'était semble-t-il pas le cas⁶⁹. La seule règle concernant la vie du centre consistait à ce que chacun participe réellement à la vie du centre, aux tâches quotidiennes. C'était, évidemment, une nécessité pratique étant donnés les moyens très limités de chaque centre (par exemple un seul cuisinier devait nourrir une cinquantaine de personnes en pension complète), mais plus que cela, il s'agissait d'une « sorte de morale sans obligation, ni sanction », présentée comme une base impérative de la vie communautaire où « chacun est au service de tous » :

Le minimum de contraintes. Seule celle qu'impose le respect de l'autre. Une règle qui sera la règle d'or : "Personne ne sert personne, chacun est au service de tous". [...] Chacun est tenu de participer à toutes les tâches matérielles de la collectivité. On discutait rarement cette évidence (*ibid.*).

Ainsi, les équipes sont "au service" des stagiaires autant que les stagiaires se mettent au service des équipes, au début quand il s'agit d'aménager les centres, puis dans les tâches de la vie quotidienne. Généralement, cela se passe sans aucune difficulté⁷⁰. Malesset rapporte par exemple une expérience dont il a été témoin : au petit matin, des villageois sollicitent le centre UNCM pour les aider à détourner le cours d'une rivière en crue qui met en péril une habitation, l'équipe du centre propose aux stagiaires de les aider et la totalité répond positivement (1985, 44).

⁶⁸ À travers les hommes qui la constituent, ses origines historiques et la fonction prémilitaire de la moitié de ses premiers stages.

⁶⁹ Toutefois, la façon de pratiquer la montagne était exigeante, peut-être militaire. « Il n'y avait donc guère de place pour les "tièdes", les observateurs, les touristes. » (Malesset 1985, 50-51)

⁷⁰ Parfois, l'équipe du centre doit faire preuve de pédagogie : « Engagé comme cuisinier à Samoëns, lors d'un de ses premiers stages, [Georges] tombe sur une équipe d'individuels qui refusent d'éplucher les pommes de terre, point. Pas de problème, il fait bouillir les pommes de terre et les sert en "robe des champs". Au cœur de l'hiver, ce n'est pas ce qu'il y a de meilleur. Le lendemain, la même équipe condescendante revient : "On va les faire tes pluches". Effectivement, ils ont trouvé la méthode. En quatre coups de couteau, d'une pomme de terre grosse comme le poing, ils font un cube de 3 centimètres. Trois fois plus de "pluches" que de pommes de terre épluchées. Georges ne fait pas de drame. Il fait cuire à part les pommes de terre épluchées et les épluchures, et les [sert] à midi dans deux plats séparés. Cette fois la leçon a été comprise, le lendemain les "pluches" se font normalement. Ces comportements étaient d'ailleurs exceptionnels. » (Malesset 1985, 50)

La capacité d'accueil des centres

Les centres avaient une capacité d'une cinquantaine de personnes en moyenne. « *On pensait qu'il ne pouvait y avoir de bonne vie de groupe que dans des petites unités, ce qui n'était pas faux, mais conduisait à une gestion fort coûteuse.* » (*ibid.*, 35). Un centre de 90 personnes est ouvert :

[Cela] souleva alors diverses polémiques, [...] quelques-uns de ses collègues firent un peu les "gros yeux" à [celui] qui acceptait de diriger ce "monstre". Ce n'était pourtant que la première tentative de concilier l'économie de gestion et la qualité des relations humaines. Ce dilemme allait être au centre des préoccupations des dirigeants de l'UNCM et de l'UCPA dans tous leurs plans de développement, et allait susciter des discussions passionnées qui, aujourd'hui encore, ne sont pas tout à fait éteintes. » (*ibid.*).

La Direction générale de la jeunesse et des sports préconisa le nombre de 90 stagiaires comme capacité maximum des centres.

Le standing de l'hébergement

Face à une période de difficultés économiques, l'UNCM fait une expérience et s'adresse à une clientèle haut de gamme. Elle décide de louer un hôtel d'un standing supérieur. Du matériel neuf est acquis pour ce nouveau lieu. Le prix des stages est augmenté de 50% par rapport aux autres centres. Cependant, la saison se passe mal : la cohabitation entre deux groupes de stagiaires – les moins fortunés et les plus fortunés – fait difficulté :

Les prix étaient [...] [de] 50 % supérieurs à ceux des stages normaux. Aussi, l'objectif économique que l'on s'était fixé fut-il aisément atteint. Il n'en était pas de même des objectifs pédagogiques et moraux. La clientèle (car dans ce cas c'était bien de clientèle qu'il s'agissait) était fort disparate. À côté des stagiaires habituels qui avaient fait des économies pour s'offrir un "super stage", gravitait toute une faune de clients très aisés, venus en voiture, ce qui était rarissime à ce moment, qui étaient plus intéressés par la fréquentation du casino à Chamonix que par celle des pistes des Houches ou du Brévent. [...] D'où des affrontements verbaux, parfois passionnés, voire violents entre les deux catégories de stagiaires, une unité de stage impossible à réaliser et, à l'extérieur, des commentaires acides des hôteliers qui voyaient poindre une concurrence déloyale, un para-commercialisme, comme on dirait aujourd'hui. Aussi, l'expérience ne durera qu'une saison. Il n'est pas de remède aux difficultés financières qui vaille de courir le risque de perdre son âme et sa raison d'être. (Malesset 1985, 31)

L'intégration des centres dans leur environnement social et culturel

Les centres s'implantant dans des villages de montagne qui n'étaient pas préparés à les recevoir, les équipes ont dû faire des efforts pour être acceptées par les différentes composantes des communautés locales. En premier lieu, il a fallu que les équipes de moniteurs, bien que formées aux techniques sportives, en particulier au Collège des Praz, et souvent férues d'alpinisme et d'escalade, soient reconnues par les spécialistes de la montagne. Ceux-ci regardaient avec un œil sceptique le projet de l'UNCM de permettre à la jeunesse d'accéder à la montagne car, à cette époque, l'alpinisme était un sport sélectif. Pour pratiquer l'alpinisme par ses propres moyens, il fallait être guide de haute montagne ou amateur de haut niveau (membre du groupe de haute montagne du Club Alpin Français). Sinon, il fallait pouvoir s'entourer de guides de haute montagne, *« de sorte que la montagne était réservée à une élite fortunée qui paraissait seule apte à avoir le goût du risque, à sentir la grandeur, à apprécier la beauté de cet exceptionnel terrain de jeux »* (Malesset 1985, 43). Pour les compagnies de guides de haute montagne, l'alpinisme ne s'enseignait pas, sauf à vouloir provoquer la ruine de la profession. Malgré tout, les relations entre les équipes des centres et ces professionnels de la montagne s'établirent essentiellement à l'occasion d'opérations de secours en montagne au cours desquelles les équipes de l'UNCM ont été sollicitées et se sont révélées disponibles et compétentes. *« A partir de ce moment-là [une première opération de secours], l'UNCM fut associée à toutes les opérations de secours en montagne, surtout les plus difficiles et les plus périlleuses »* et *« les centres sont solidement ancrés dans la communauté alpine de leur vallée »* (Malesset 1985, 43 et 44).

En second lieu, il fallait aussi se faire accepter des communautés villageoises, ce qui fut plus facile : *« le contact chaleureux des hommes, la simplicité de la vie des centres, la rusticité des installations suscitaient plutôt la sympathie »* (Malesset 1985, 44). Les centres construisirent aussi une réputation de sérieux en veillant à payer les commerçants et artisans locaux, fournisseurs des centres, sans retard... quitte d'ailleurs à retarder la paie des moniteurs. *« A partir de là, naissaient des relations de confiance, puis de sympathie, voire d'amitié avec les commerçants, relations qui s'étendaient au reste de la population »* (Malesset 1985, 44). Les centres participaient aussi aux prestations communales (entretiens de chemins, curage des fossés...) et fournissaient volontiers de l'aide aux villageois qui en avaient besoin. Les centres ont donc très rapidement fait partie de la vie des villages, qui, pour

la plupart d'entre eux, n'étaient pas encore devenus des stations. Cet ancrage territorial fut pendant très longtemps affirmé comme étant l'une des valeurs de l'organisation objet de notre étude.

4.2.3 Conclusion

La réussite de l'UNCM s'explique par la capacité de ses équipes de terrain à tisser des relations de qualité avec l'environnement local des centres et à créer, dans les centres, une vie communautaire conviviale à laquelle les stagiaires se livrent avec joie. L'UNCM réussit à donner à de nombreux jeunes citadins un aperçu de la vie montagnarde ainsi que de celle des professionnels de la montagne. Cependant, l'UNCM va traverser une période de crise que nous interprétons comme une crise de la résonance entre l'organisation et son environnement.

4.3 L'Union Nationale des Centres de Montagne : 1958 – 1965

Cette période est cruciale et complexe. Cruciale, parce que c'est au cours de ces années qu'émergent l'idée et les fondements de ce qui deviendra l'UCPA. Complexe, parce que le projet de création de l'UCPA rentre dans un agenda politique lié à une forme de lutte d'influence entre l'État et les mouvements de jeunesse à propos de la question de la jeunesse. Les interprétations de cette période ne sont pas univoques et les sources sur lesquelles nous appuyer sont peu nombreuses.

Sur le plan stratégique, les choses sont relativement simples : une nouvelle direction prend la tête de l'UNCM et découvre une situation de crise touchant à la fois la gouvernance, le personnel, la gestion financière et la capacité d'action de la direction. Pour sortir l'organisation de l'ornière, et notamment pour équilibrer les comptes et lutter contre la précarité et l'insécurité permanentes dans lesquelles se trouvait le personnel, les nouveaux dirigeants décident d'optimiser le fonctionnement de l'Union afin de tendre vers une ouverture des centres à l'année. On construit de nouveaux centres. On diversifie les publics et les activités (leur intensité notamment) pour remplir les périodes creuses. Parallèlement, les dirigeants, anticipant un très fort potentiel de croissance du fait de l'arrivée de la génération baby-boom à l'âge adulte et du développement à venir d'une « civilisation du loisir » (Dumazedier 1963), conçoivent une future organisation capable de développer le sport de plein air à l'échelle nationale et dans le cadre d'une politique publique.

Sur le plan de la résonance, l'analyse de cette période est plus ardue, notamment parce que de très rares données portent sur l'expérience que l'on vit dans les centres. En revanche, cette partie est intéressante pour envisager la thématique de la résonance, non pas seulement au niveau des personnes visées par les activités de l'organisation, c'est-à-dire comme une expérience individuelle, mais aussi à un niveau organisationnel. Premièrement, elle invite à explorer *la résonance d'une organisation avec son environnement*. Ainsi, la crise de l'UNCM peut être décrite comme une crise globale de résonance organisationnelle, dans laquelle les relations sans relation – l'aliénation – remplacent les relations résonnantes. Et l'action de la direction consiste alors à fixer un horizon de résonance entre l'organisation et la société, horizon d'autant plus facile à fixer que l'UNCM (et son héritière en germe) promet de développer le "plein-air" qui apparaît, aux yeux des mouvements de jeunesse et du gouvernement, comme la « *condition majeure de l'exercice même de la liberté de l'homme*

moderne » dans une période marquée par un mouvement d'urbanisation et de technicisation du travail sans précédent (Premier Ministre et Haut Comité des Sports 1964, 19-20). En outre, la réussite stratégique de cette période peut être rattachée à la capacité d'anticipation des dirigeants qui n'est autre que le résultat d'une forme de relation résonnante au monde. La résonance dispositionnelle des dirigeants apparaît alors comme un sujet d'étude à part entière.

Deuxièmement, l'analyse de la stratégie à l'aune de la théorie critique de la relation au monde montre le basculement qui s'opère à cette période entre le mode adaptatif de stabilisation dans lequel fonctionnait l'UCNM et le mode de stabilisation dynamique (et son triple impératif d'accroissement, d'innovation et d'accélération) dans lequel les nouveaux dirigeants engagent l'Union dont sa successeur, l'UCPA, ne sortira plus. L'intérêt stratégique, c'est qu'en mode de « stabilisation dynamique », l'UCPA va occuper le terrain sans qu'il ne se crée de concurrence directe. Cependant, ce basculement s'accompagne d'un découplage entre la sphère fonctionnelle (la gestion) et la sphère politique (l'action éducative), ainsi que d'un figement de la fonction politique, et d'un découplage entre pensée sur l'éducation et pratiques éducatives. Ce fil, qui reliait toute la chaîne hiérarchique de Jeunesse et Montagne, c'est-à-dire une pensée éducative et politique commune et complexe, est (plus ou moins volontairement) rompu, créant un tabou qui, nous semble-t-il, limite, ou même annihile l'efficacité de l'innovation sociale dont est porteuse l'organisation.

Dans cette section, la perspective de la résonance et la perspective stratégique ne présentent pas la même articulation que dans les deux premières sections. Dans les précédentes sections, nous avons analysé une même période à chaque fois sous l'angle de la gestion stratégique puis sous l'angle de la résonance. La période qui nous intéresse maintenant (1958 – 1965) débute par la crise interne que découvre la nouvelle direction prenant ses fonctions en 1958. La stratégie de développement de la structure qu'elle va mettre en œuvre peut être analysée comme une réaction à cette crise interne. Ainsi, nous analyserons d'abord cette crise interne sous l'angle de la résonance (et, plus précisément, de son opposé, l'aliénation) (§4.3.1), puis la gestion de la nouvelle direction dans une perspective stratégique (§4.3.2) et enfin le développement que subit l'UNCM dans la perspective de la résonance (§4.3.3).

4.3.1 L'UNCM, sous l'angle de l'aliénation

Dans les années 1950, malgré le succès grandissant de l'UNCM, une crise sourd en interne. La résonance qui prévalait chez les salariés au début de l'aventure de l'UNCM n'est plus d'actualité. Cette crise peut être analysée comme une crise de la résonance interne (division interservices, rivalités idéologiques entre mouvements fondateurs, positionnement ambigu de l'État par rapport à l'organisation, perte d'efficacité collective), liée d'une part au sentiment d'insécurité grandissant des équipes et d'autre part à une crise identitaire (où l'on n'est plus sûr de la raison d'être de l'organisation).

4.3.1.1 Crise relationnelle, signe de l'aliénation

Indices de la crise

Guido Magnone évoque la crise interne au personnel qu'il découvre en prenant, en 1958, son poste de directeur technique de l'UNCM en charge du secrétariat général par intérim, une crise « mâtinée de lutte syndicale » : les salariés voient dans leur travail une fonctionnarisation et réclament un statut permanent, les services sont « *divisés, refermés sur eux-mêmes* » et ne communiquent pas entre eux (Magnone 2005, 241). Magnone est mal accueilli, attendu au tournant⁷¹. Il juge l'encadrement « incertain » dans les centres : « *Technicien qualifié, guide ou moniteur national de ski assurant la direction ou la gérance d'une maison, saisonniers, débutants... chaque centre avait sa formule empirique ajustée* » (*ibid.*). À cela s'ajoute, au niveau de la gouvernance de l'Union, les rivalités idéologiques constantes entre les différents mouvements dirigeant l'Union (Magnone 2005). Magnone évoque aussi les difficultés de l'Union à préserver l'équilibre budgétaire, situation qui nécessitait que l'État, chaque année, verse une subvention substantielle pour maintenir cet équilibre. Selon Magnone,

⁷¹ « Les autres services divisés, refermés sur eux-mêmes [...] persuadés de mon incompetence, pratiquaient la rétention ou me distillaient des informations au compte-goutte. Et je ne savais sur qui m'appuyer pour avoir une idée claire du fonctionnement et des leviers de commande de la maison. [...] Malgré mon palmarès, je n'étais pas du sérail, et celui-ci me le faisait bien sentir. Mon parachutage était une intrusion à tous les niveaux. [...] C'est évident ils m'attendent au tournant. » (Magnone 2005, 239)

En fait, l'UNCM, tout comme d'ailleurs l'Union nautique française, ces organismes fondés avec les meilleures intentions du monde sur un « catéchisme de formation » de l'homme, fonctionnait comme un service social para-étatique, en abstraction à peu près totale des réalités économiques. (Magnone 2005, 240)

Ces différentes difficultés (de gouvernance, de budget et de gestion du personnel) se reportaient sur la direction de l'Union, avec pour conséquence, toujours selon Magnone, paralysie et crise d'autorité de la direction :

L'étude approfondie du fonctionnement de l'UNCM révélait en outre que le staff de direction chargé de mener à bien l'objectif de l'Union avait peu d'autorité, complètement coincé qu'il était entre les demandes des associations, les équilibres budgétaires et les remontées des revendications salariales des personnels. (Magnone 2005, 241)

Aliénation et réification

On observe ici un ensemble d'indices de relations problématiques au monde, inverses des relations de résonance et typiques de l'aliénation définie par Rosa à travers d'une part la déconnexion entre le sujet et le monde, ou une relation sans relation, et d'autre part l'échec de l'assimilation du monde « de sorte que celui-ci apparaît toujours comme froid, figé, repoussant et non responsif » (2018, 211). D'un côté, les relations sont effectivement marquées par la méfiance voire l'hostilité à l'égard de l'autre : les services sont divisés et ne communiquent plus, les membres de l'Union entretiennent des relations de rivalité. De l'autre côté, le staff de direction est paralysé par ces relations, incapable de les assimiler et d'y répondre.

4.3.1.2 Contexte social

Avec le recul des années, ce malaise semble être caractéristique des mouvements de jeunesse de l'après-guerre ayant agi dans le champ du sport. En effet, à cette époque, les mouvements tentent de bâtir les installations sportives dont la France manque, par défaut, semble-t-il, de volonté politique dans le domaine des sports : d'une part, la gestion budgétaire nationale d'après-guerre est essentiellement tournée vers la reconstruction et l'industrialisation et, d'autre part, « *le sport est encore une catégorie d'action publique*

contestée » (Falcoz et Chifflet 1998, 15), il « *n'était pas prioritaire et surtout n'était pas considéré comme une discipline éducative ni comme un projet social* » (Herzog 2005, 18).

4.3.1.3 Raisons organisationnelles de cette crise de résonance

Nous disposons d'assez peu de détails sur cette crise. Il paraît assez clair cependant que les salariés ont souffert de la précarité et de l'instabilité qui s'installaient dans la durée et ne leur permettaient pas de mener la vie qu'ils souhaitaient. Ainsi, *l'expérience de résonance des salariés de cette époque*, que nous avons décrite plus haut à travers son potentiel excédentaire lié au sentiment d'appartenir à une communauté de pionniers ainsi qu'à l'enrichissement procuré par la rencontre d'une grande diversité de stagiaires, *n'était-elle pas suffisante pour dépasser le sentiment d'insécurité*. Cet aspect relève de la *dimension pathique* de la relation de résonance (la relation de résonance sujet-monde suppose, chez le sujet, l'assimilation transformatrice du monde). L'expérience de résonance repose aussi sur un *aspect intentionnel et "responsif" dirigé vers le monde* et suppose un sentiment d'auto-efficacité lié à la capacité du sujet d'atteindre le monde. On peut trouver ici une piste pour caractériser une autre raison de la crise de résonance interne à l'UNCM. On l'a vu, les mouvements de jeunesse unis au sein de l'UNCM étaient portés par un idéal de formation physique et morale de la jeunesse. Les contraintes économiques et techniques (trouver, rénover et entretenir des bâtiments ; distribuer des séjours pour remplir les hébergements ; recruter du personnel ; faire face à la croissance de la demande...), des contraintes de gestion en fait, les ont amenés à s'éloigner de leur mission première. Ils se sont retrouvés, avec le soutien financier – parcimonieux – de l'État, à mettre en œuvre une politique publique qui n'était, d'ailleurs, pas encore reconnue comme telle. Peut-être donc l'auto-efficacité collective n'a-t-elle plus été perçue ; peut-être l'organisation n'était-elle plus en mesure de produire une réponse signifiante à la question de son utilité ? Participe-t-on toujours à la formation physique et morale de la jeunesse ? Participe-t-on désormais à la mise en œuvre d'une politique publique qui cache son nom ? C'est peut-être dans ce sens qu'il faut interpréter le sentiment des salariés qui se perçoivent quasiment comme des fonctionnaires et réclament un statut permanent : à l'heure où le militantisme des mouvements de jeunesse s'essouffle, les salariés donnent une justification à leur action collective en la rattachant à un service parapublic. En tout cas, les lignes sont brouillées et l'organisation a besoin d'un nouvel élan.

Derrière ce malaise général se dessine la problématique de la *résonance d'une organisation avec son environnement* et la nécessité de construire une réponse sur ce point, d'une part autour de ce qui meut l'organisation (Quelle est la cause de son action ? À quelle voix du monde répond-elle ? C'est la dimension pathique de la relation) et d'autre part de la manière dont l'organisation choisit de répondre concrètement à cette sollicitation (Comment, dans les faits, choisit-on de s'organiser pour "atteindre le monde" ?).

Sentiment d'insécurité des salariés

Les centres vont vivre pendant près d'une décennie avec les cadres recrutés entre 1945 et 1950, ceux-là même qui avaient choisi au début une existence originale, hors des sentiers battus, quitte à sacrifier leur confort. Cependant, après les premières années, la motivation s'effrite. Régulièrement, les salaires sont versés en différé. L'Union ne donne aucune certitude quant à la possibilité de faire carrière. L'inconfort et les mutations rendent difficile de fonder une famille. Et pour ceux qui sont mis à disposition de l'UNCM par l'État, ils doivent souffrir l'attente du renouvellement annuel de leur contrat, sans garantie de maintien sur le long terme. Certains se lassent des risques et incertitudes liés à cette vie, et soit se forment à d'autres métiers au cas où ils devraient quitter l'Union, soit prennent des postes plus stables et prestigieux (professeurs à l'École nationale de ski et d'alpinisme, directeurs d'écoles de ski). Le besoin de sécurité se fait sentir. Tout au long de la vie de l'organisation, on retrouvera cette tension entre l'attrait des salariés pour une vie professionnelle singulière et le besoin de stabilité, à travers notamment plusieurs tentatives de mise en place d'une gestion des parcours professionnels.

Sentiment d'absence d'auto-efficacité collective

L'UNCM a été fondée par des mouvements de jeunesse, avec le soutien de l'État, dans l'idée de préserver les acquis techniques de Jeunesse et Montagne pour répondre à la mission traditionnelle de ces mouvements, la formation morale et physique de la jeunesse. Magnone semble indiquer que les mouvements ont alors perdu le contrôle de leur outil, devenu un service parapublic répondant, à la place de l'État, à un besoin public :

Mais, dans une certaine ambiguïté d'objectifs, [l'UNCM] était en fait missionnée pour réaliser

au moindre coût une action qui aurait dû normalement être assurée par la Jeunesse et les Sports. Si, bien évidemment, les associations contrôlaient financièrement l'UNCM, la "fabrication de son produit" leur échappait. Celui-ci était avant tout déterminé par les fortes pesanteurs extérieures économiques et techniques provoquées par l'explosion des loisirs sportifs en milieu naturel, bien plus que par le souci de formation de la personne. (Magnone 2005, 241)

4.3.2 Le développement de l'UNCM, dans la perspective stratégique

Face à cette crise, la nouvelle direction de l'union va préparer l'organisation à un puissant développement, rompant avec un mode adaptatif d'organisation, si l'on reprend la sémantique de Rosa, pour un mode moderne de stabilisation dynamique. La direction prend conscience que le contexte est particulièrement porteur pour le développement à grande échelle des sports de plein air (§ 4.3.2.1). Elle cherche d'abord à stabiliser l'organisation (et sécuriser les salariés) en augmentant massivement les capacités d'accueil de l'UNCM pour viser un fonctionnement annuel, puis imagine, sur ce modèle, une union qui deviendra l'UCPA (§ 4.3.2.2). Cette politique est couronnée de succès en ce qu'elle stabilise effectivement le fonctionnement de l'UNCM et lui trace des perspectives en adéquation avec le futur développement des loisirs et du tourisme nourri par la croissance démographique (§ 4.3.2.3).

4.3.2.1 Contexte stratégique

La direction prend conscience de l'inadéquation entre les capacités de l'UNCM et la demande à venir potentiellement exponentielle. Or le contexte démographique, économique et politique s'avère, à ses yeux, particulièrement porteur.

Contexte démographique et anticipation de la croissance démographique

Au cours des années 1950, la fréquentation des stages de l'UNCM ne fait que croître. Malesset raconte que des stagiaires passaient la nuit avec leur sac de couchage devant les bureaux de l'UNCM en attendant l'ouverture des inscriptions à 9h du matin (1985, 67). À cette époque, la capacité d'accueil de l'UNCM est de 905 places réparties sur 16 centres (hiver 57-58). Or, étant donné le succès de ces stages de sports d'hiver dans les années 1950,

la direction de l'UNCM anticipe l'arrivée des jeunes issus du boum démographique d'après-guerre à partir du milieu des années 1960.

Or, nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'UNCM est en crise (crise de gouvernance, modèle économique déséquilibré, revendications salariales, staff de direction paralysé). Elle n'est pas suffisamment organisée et ne dispose pas des moyens suffisants pour faire face à cette forte croissance de la demande. L'UNCM souffre d'un problème de capacité d'accueil et d'organisation.

Contexte économique et l'anticipation de l'évolution du secteur de la montagne

Attrait pour de nouvelles pratiques sportives en montagne

Quand, en 1958, Guido Magnone prend le poste de directeur technique et assume la direction de l'UNCM par intérim, il prend conscience de la croissance exponentielle des stages liés au ski alors même que ceux dédiés à l'alpinisme ne progressent pas autant (Magnone 2005). L'UNCM principalement tournée vers l'alpinisme souffre d'un problème de positionnement.

Structuration de l'offre de sports d'hiver

D'ailleurs, pendant les treize premières années d'existence de l'UNCM (1945 - 1958), celle-ci a vu le développement des infrastructures dédiées au sport d'hiver : certains villages ont commencé à devenir de petites stations de ski en se dotant notamment de remontées mécaniques (Malesset 1985). L'UNCM a d'ailleurs contribué au développement de l'attrait de la montagne en période hivernale.

Prémices du développement du secteur du loisir et du tourisme

Par ailleurs, au cours de ses voyages à l'étranger (il parcourt le monde pour réaliser des courses d'alpinisme ou pour donner des conférences), Magnone prend la mesure de ce que sera le développement des loisirs et du tourisme dans les décennies à venir :

L'urbanisation accélérée et la naissance du loisir de masse avaient provoqué chez de nombreux jeunes de tous les horizons un véritable engouement pour la montagne. Celle-ci était donc appelée à accueillir en nombre les futures générations avides de se mesurer à l'épreuve des cimes. (Magnone 2005, 240)

Ainsi va naître dans l'esprit du Directeur technique l'idée d'une organisation spécialement conçue pour profiter de cette évolution de société.

Contexte politique : politiques publiques en faveur du sport orienté vers la jeunesse

Sous la Quatrième République, la gestion budgétaire nationale est essentiellement tournée vers la reconstruction et l'industrialisation. Nous le disions, le sport n'est pas encore pleinement reconnu comme une catégorie d'action publique et n'était pas considéré comme une discipline éducative ni comme un projet social⁷². Les mouvements tentaient alors de bâtir les installations sportives dont la France manquait, par défaut de volonté politique dans le domaine des sports. La situation change quand le Général de Gaulle institue, en 1958, un haut-commissariat à la Jeunesse et aux Sports et qu'il le confie à Maurice Herzog avec la mission de « *[s]'occuper de la jeunesse et lui donner un idéal* » (Herzog 2005, 18). Le sport devient objet de politique publique. Le nouveau haut-commissaire est un alpiniste célèbre⁷³. Avec Herzog, haut-commissaire puis secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports de 1957 à 1966, la jeune Cinquième République se donne les moyens d'une véritable politique en faveur des sports de plein air. M. Herzog prendra également un certain nombre de mesures en faveur du développement des sports de plein air⁷⁴. Équipements, réglementation et formation des cadres seront dès lors les fondements de l'intervention publique en matière de plein air (Bouchout 2015). M. Herzog doit régler la question de l'équipement sportif. Il intervient dans trois domaines : le sport de masse, le sport d'élite et le sport scolaire (Callède 2002). Trois lois de programme d'équipement sportif et socio-éducatif sont mises en œuvre. La somme allouée au secteur sportif et socio-éducatif dans le cadre de la première loi de programme

⁷² Il faut nuancer quelque peu. La Quatrième République régleme beaucoup le plein-air, essentiellement dans l'optique de sécuriser les pratiques, soutient de différentes manières les organismes intervenant dans le champ du plein-air et fonde une doctrine du plein-air.

⁷³ Maurice Herzog est célèbre pour avoir (presque ?) vaincu, avec Louis Lachenal, l'Annapurna (premier sommet à 8000m) en 1950.

⁷⁴ Des mesures telles que la création des centres d'activités physiques, des centres d'initiation sportive, des centres et bases de plein air, la mise en place des conseillers techniques régionaux et des assistants départementaux « plein-air » (circulaire du 21.11.1967) ou encore de la première réglementation relative à la profession d'éducateur physique et sportif (loi du 6 août 1963).

d'équipement 1961-65 dépasse largement l'effort consenti lors des quinze années précédentes⁷⁵.

Il veut également préciser les relations entre l'État et le mouvement sportif à des fins d'efficacité et de cohérence (*ibid.*). Il réussit, en instaurant la cogestion, à institutionnaliser les relations entre l'État et les associations de jeunesse :

Cette stratégie, résumée sous le vocable de « cogestion », reposa sur une association des mouvements à la préparation des décisions dans le cadre du Haut comité à la Jeunesse et sur un soutien matériel important avec une hausse spectaculaire des subventions et deux lois-programmes d'équipement. (Besse 2008, 8)

Maurice Herzog lance aussi de grandes réflexions autour du sport. Il met en place douze commissions de travail au sein du haut-comité des Sports (Amateurisme, Calendrier, Sport dans les entreprises, Équipement, Féminine...) dont :

- une commission de la doctrine⁷⁶ qui a lancé une très large concertation avec tous ceux qui se « *préoccupent de l'éducation de la Jeunesse, de l'organisation et d'une saine utilisation des Loisirs, de la promotion de l'Homme* » (Bouchout 2015, 4) et qui publiera un « Essai sur la doctrine du sport ».
- une commission loisirs de plein air⁷⁷ (dont le secrétaire général n'est autre que Raymond Malesset, secrétaire général de l'UNCM).

Ainsi donc, le contexte politique est favorable au sport et en particulier aux sports de plein air.

4.3.2.2 Gestion stratégique

Dans ce contexte porteur, la nouvelle direction va prendre les choses en main et mettre en œuvre une politique de développement permettant de répondre à la crise qu'elle découvre.

⁷⁵ Les services de l'État estiment que ces trois lois-programmes ont permis la construction de 4 000 gymnases, 1 500 piscines et 8 000 terrains de sports (Falcoz et Chifflet 1998).

⁷⁶ 60 personnalités réparties en 10 sous-commissions, présidée par Jean Borotra, ont travaillé entre mai 1962 et décembre 1964.

⁷⁷ 80 personnalités, 6 groupes de travail, présidée par Paul-Émile Victor.

La capacité stratégique de l'organisation se fonde à cette époque à la fois sur un positionnement stratégique de niche⁷⁸ et sur une diversité de ressources stratégiques. Nous verrons successivement quelles sont les parties prenantes et meneurs d'enjeux de cette époque, quelles sont les orientations stratégiques et sur quelle capacité stratégique la direction s'appuie pour mener à bien son projet de stabilisation de la structure.

4.3.2.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux

Guido Magnone et Raymond Malesset, arrivant à la tête de l'UNCM, prennent les choses en main. G. Magnone (alpiniste reconnu pour avoir vaincu notamment le Fitz Roy en 1952⁷⁹ et le Makalu en 1955⁸⁰), est sollicité par Jean Franco, l'ancien secrétaire général⁸¹, pour assurer l'intérim du secrétariat général de l'Union jusqu'à ce que R. Malesset, alors directeur du Service de la jeunesse et des sports en Lozère soit sollicité et accepte le poste. Magnone devient Directeur technique. Statutairement, le poste de secrétaire général était réservé à un inspecteur de la Jeunesse et des Sports. R. Malesset dispose de la légitimité de la fonction publique, G. Magnone dispose, aux yeux de la gouvernance, de la légitimité attribuée aux hommes de terrain et de sa notoriété. Ils établiront des relations privilégiées avec Maurice Herzog qui soutiendra leurs actions.

Dans cette configuration, les mouvements de jeunesse ne sont plus en première ligne comme ils l'étaient à la création de l'UNCM. Cette dynamique est, semble-t-il, généralisée au sein des mouvements de jeunesse à cette époque :

[L]es mouvements y ont perdu beaucoup de leurs prérogatives à une époque d'ailleurs où ils

⁷⁸ Au sens de Saxton (1996), c'est-à-dire que l'organisation poursuit une niche spécifique qu'elle est la seule à occuper et qu'elle seule peut maintenir viable. L'UCPA va continuer à porter cet argument pendant des années, nous le verrons, en affirmant que, du fait de son public (la jeunesse), son activité (l'éducation par la pratique des sports de plein air), son mode de fonctionnement (la mutualisation des moyens), son marché est spécifique, qu'elle ne prend la place d'aucune autre structure et que même, au contraire, l'activité de l'UCPA est bénéfique à celle des autres structures.

⁷⁹ Avec Lionel Terray.

⁸⁰ Avec Jean Franco, un jour après Terray et Couzy.

⁸¹ En 1958, Jean Franco quitte le secrétariat général de l'UNCM pour prendre la direction de l'École nationale de ski et d'alpinisme (ENSA).

ont abandonné bien d'autres secteurs d'encadrement de la vie sociale. Ces transferts, particulièrement forts dans les années 1960, semblent caractéristiques de la société française. Dans la France gaullienne, toute portée vers la prospective (cf. le groupe « Réflexions pour 1985 »), les mouvements favorisent la création de nouvelles institutions. Ils abandonnent alors, même s'ils gardent une représentation symbolique, souvent une présidence, la gestion et les orientations à de nouveaux cadres de la fonction publique. (Augustin 1986, 630-31)

Ces deux hommes, associés au ministre, vont mettre en place une politique volontariste de développement de l'UNCM qui aboutira à la création d'une nouvelle Union : l'UCPA.

4.3.2.2.2 Orientations stratégiques

L'objectif principal consiste à augmenter les capacités d'accueil de l'UNCM afin d'être en mesure de répondre à une demande déjà très forte et qui augmentera continuellement du fait de la croissance démographique et de la culture du loisir et du tourisme qui se met en place. Cette orientation vise aussi à stabiliser le fonctionnement de l'Union et répondre ainsi aux revendications des salariés. Entre 1958 et 1965, plusieurs chantiers interconnectés seront menés : l'extension de la durée de fonctionnement des centres aux avant et arrière-saisons pour viser le plein emploi des centres, la commercialisation de ces nouvelles places, le financement et la construction de nouveaux centres dédiés principalement aux sports d'hiver, et enfin l'adaptation du personnel à ces évolutions et en particulier au plein emploi des centres. Menés à bien, ces chantiers transformeront l'identité de l'organisation en profondeur, notamment en ce qui concerne la nature des activités pratiquées.

Parallèlement, et en sous-main, G. Magnone projette la création d'une nouvelle structure qui deviendra l'UCPA et rallie à son projet le secrétaire d'État Herzog et le Délégué général de l'UNCM, R. Malesset.

Nous présenterons successivement : la politique immobilière visant à augmenter les capacités d'accueil, la politique de distribution visant à « remplir » les centres, la politique liée au personnel visant à l'adapter aux évolutions de l'époque, la politique tarifaire permettant de maintenir des prix abordables, la politique liée à la pédagogie, ainsi que la fondation d'une nouvelle structure qui deviendra l'UCPA.

Politique immobilière : augmentation des capacités d'accueil

Constatant l'intérêt grandissant du public pour les stages que l'UNCM propose et anticipant la croissance démographique, R. Malesset et G. Magnone souhaitent augmenter la capacité d'accueil des centres et envisagent d'en construire de nouveaux.

À court terme. L'extension des périodes d'ouverture des centres

La direction de l'UNCM décide d'ouvrir les centres cinq mois pendant la saison d'hiver et trois mois l'été. Un mois serait consacré aux travaux dans les centres, avant l'ouverture ou après la fermeture. Les centres recevraient donc des stages de mi-décembre à mi-mai et de mi-juin à mi-septembre. Les équipes auraient au total trois mois de vacances pendant lesquels elles récupèreraient les congés non pris pendant les saisons. Le corollaire de cette extension de la période d'ouverture des centres est la nécessité de trouver des stagiaires en avant et arrière-saison (soit avant Noël et après Pâques).

À moyen terme. La construction de nouveaux centres

À la fin des années 1950, l'UNCM, anticipant l'arrivée des baby-boomers sur le marché des vacances à la montagne et constatant la forte progression des stagiaires intéressés par les sports d'hiver, souhaite construire de nouveaux centres, mais ses propres ressources sont limitées. Par chance, cette volonté d'agrandissement de l'Union coïncide avec la volonté de l'État d'intervenir massivement dans la construction d'installations sportives afin de rattraper le déficit d'équipements sportifs sur le territoire (Falcoz et Chifflet 1998). Le haut-commissariat à la Jeunesse et aux Sports met en œuvre trois lois-programmes d'équipements sportifs et socio-éducatifs entre 1961 et 1975 dont l'UNCM (puis l'UCPA) va largement bénéficier.

Grâce à ces aides, l'UNCM va pouvoir créer de nouveaux lits dans une demi-douzaine de centres existants mais aussi construire à Val d'Isère le premier centre⁸² étudié spécialement pour elle et pour ses besoins. Ce centre sera « *le fleuron de l'UNCM puis de l'UCPA : excellent enneigement d'hiver et même d'été, longueur de la saison, variété et graduation*

⁸² Le centre de Val d'Isère est inauguré en février 1962 par M. Herzog, devenu secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports.

dans les difficultés des pistes » (Malesset 1985, 68). L'Union y dispose déjà d'un chalet de 80 lits, l'idée est de construire un centre de 120 lits pour porter la capacité d'accueil à Val d'Isère à 200 places, soit plus de 20% de la capacité globale de l'Union à l'époque.

Sur le plan technique, on consacre du temps à la conception du bâtiment. Aucun architecte, en effet, n'a l'expérience de ce type de projet. Sur le plan financier⁸³, l'État subventionne 50% du projet et l'UNCM doit trouver le reste (53 millions de francs). Elle se tourne vers la Régie Renault avec laquelle elle entretient de bonnes relations (l'entreprise envoie chaque année les quatre promotions de son école d'apprentis en classe de neige à l'UNCM). La Régie accepte de prêter 25 millions de francs à l'UNCM sans intérêt, sur 10 ans, avec la possibilité de compenser les montants dus par l'Union au titre de l'emprunt par ceux dus par la Régie au titre des stages. Pour le reste, Malesset s'adresse au directeur de la Caisse nationale de sécurité sociale avec lequel il « sympathise rapidement » et met en avant les objectifs éducatifs et sociaux de l'UNCM : « *Je pense que je le convainquis de l'intérêt de nos objectifs éducatifs et sociaux puisqu'il obtint, de son conseil d'administration, qu'on nous prêtât 28 millions sur 15 ans sans intérêts* » (Malesset 1985, 69).

D'autres opérations suivent, en particulier des opérations d'acquisition et de rénovation ou d'extension des centres existants, financées en règle générale pour une majeure partie (en subvention et/ou en prêt) par l'État et la Caisse nationale de sécurité sociale (à hauteur de 80% du montant alloué par l'État) et souvent par un emprunt supplémentaire classique auprès d'un organisme financier (Caisse d'épargne de Paris, Crédit hôtelier).

À noter aussi que des maires de certaines petites stations de ski, comptant sur la présence de l'UNCM pour animer les lieux, trouvent eux-mêmes des solutions pour loger l'UNCM (parfois dans des maisons personnelles ou dans des hôtels inexploités).

Politique de distribution : le « remplissage » des centres par diversification des publics et des disciplines

La capacité d'accueil de l'UNCM augmentant, à court terme à travers la politique

⁸³ Le coût total du projet s'élève à 106 millions d'anciens francs.

d'extension des périodes d'ouverture des centres existants, il a fallu mettre en place une politique volontariste de "recrutement" de stagiaires potentiellement intéressés par des séjours en dehors des vacances scolaires, c'est-à-dire en fait des jeunes travailleurs. Des liens furent tissés avec des grandes entreprises. Cette politique entraîna la nécessité d'adapter les activités sportives à un public moins homogène sur le plan de la condition physique et sur celui des attentes en matière d'intensité de l'activité sportive. Par ricochet, des activités moins exigeantes physiquement (de découverte de la montagne) permettront de remplir des centres d'hiver créés pour le ski mais par exemple mal placés pour la pratique de l'alpinisme l'été.

La commercialisation des séjours en avant et arrière-saisons

Les centres étaient occupés sans difficulté à Noël et à Pâques (par les stagiaires issus des Mouvements de jeunesse adhérents de l'Union) ainsi que fin janvier, février et mars (par les individuels qui se ruèrent sur les places dès l'ouverture des inscriptions en octobre). Ils étaient remplis aussi en juillet et en août. Cependant, il fallait trouver des stagiaires pour les mois de décembre, janvier, avril, juin et septembre.

R. Malesset entreprit, avec le Chef du Service Stages et Promotion, des tournées régulières dans les entreprises industrielles du Nord et de l'Est afin qu'elles incluent les stages de ski ou de montagne dans les programmes de leurs écoles d'apprentissage ou acceptent de laisser partir leurs ouvriers en vacances d'hiver voire de les y aider. Cette démarche fut bien accueillie en particulier par les industries qui n'effectuaient pas de coupure l'été et avaient intérêt à l'étalement des vacances au cours de l'année :

À la suite de Renault qui avait ses classes de neige pour ses apprentis et les Houillères du Nord dont les jeunes mineurs [...] prenaient des vacances en hiver, vinrent les apprentis de Simca, les mineurs des Houillères de Lorraine, les jeunes de la sidérurgie Lorraine, etc. (Malesset 1985, 73)

Dans certaines industries, les séjours d'été ont plus de succès :

Les chefs des services sociaux attribuaient à la montagne une valeur éducative supérieure au ski et nous envoyaient en juin leurs écoles ménagères et de jeunes ouvriers. Sidelor, Pompey, Knutange, Thionville, etc.... nous confiaient, à la fin de l'année scolaire, donc en juin, leurs jeunes filles pour des programmes de "découverte de la montagne" ou "d'initiation à l'alpinisme" que nous déterminions avec les Chefs d'établissement. (Malesset 1985, 73)

Parfois même, l'UNCM arrive à persuader une direction d'entreprise de l'intérêt d'intégrer un séjour en montagne dans la formation professionnelle de certains salariés :

Mais notre plus belle réussite, pour le mois de juin, était sans conteste l'accueil des futurs Chefs porions⁸⁴ des Houillères. [...] Ils suivaient un stage de formation pour se préparer à leur nouvelle fonction et, après deux ou trois expériences très positives, Vanneville et nous-mêmes avons convaincu la Direction et les Ingénieurs de Bassins, Chefs de la formation, d'inclure un séjour en montagne pour terminer le stage professionnel. Convaincre des gens qui vivent sous terre et n'ont jamais vu la montagne d'aller y passer quinze jours, qui ne seraient pas des vacances mais des épreuves physiques inhabituelles, n'était pas chose facile. Les cadres des Houillères jouèrent admirablement le jeu. Ils participaient au séjour, et les comportements de leurs hommes en montagne leur apportaient de précieux enseignements sur le caractère profond de ces futurs chefs. Le timide se révélait audacieux, les fanfarons se retrouvaient à leur vraie place. On découvrait en montagne ses hommes sous un jour complètement nouveau. Quelle expérience passionnante ! Et, en même temps, quels riches contacts, pour nos Directeurs de Centres et Moniteurs, que ces hommes simples et rudes, qui tous n'étaient pas venus enthousiastes mais qui repartaient conquis par l'accueil, par la nourriture différente de celle du Nord, par la nature impressionnante qu'ils avaient découverte. (Malesset 1985, 73-74)

Les tarifs proposés à cette nouvelle clientèle étaient adaptés à la saison et incitatifs (« *Il fallait créer un courant. Il le fut.* » (Malesset 1985, 73)).

Malgré ces efforts, il restait encore des périodes de l'année qui n'étaient pas totalement pourvues. L'État, à cette époque, avait créé des bourses de neige pour jeunes travailleurs afin de récompenser les jeunes méritants dans les domaines du sport et des activités de jeunesse : les jeunes pouvaient venir passer dix jours à la neige pour une contribution modique. Le secrétaire général de l'UNCM fit élargir la formule et le nombre de boursiers s'accrut considérablement. En outre, il demanda que ces jeunes soient encadrés par des conseillers de séjour, recrutés par les Services départementaux de la jeunesse et des sports et qui recevaient une formation spéciale dans des stages organisés fin novembre, début décembre. D'autre part, l'UNCM fut la première organisation à recevoir des stages franco-allemands (décembre 1963) dès la création de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse

⁸⁴ Les Chefs porions sont des contremaîtres.

(septembre 1963).

Ainsi, en 1964, la fréquentation des centres avant Noël atteint 90 % des capacités d'accueil.

La diversification des activités sportives

À son arrivée, Magnone réfléchit à une évolution des activités sportives pratiquées à l'UNCM :

Indépendamment de ma passion pour la montagne, mes goûts me portaient volontiers vers les jeux de l'homme dans la nature. L'eau, le rocher, la neige, la vague, c'est quand même mieux qu'une piscine ou qu'un gymnase !... Quand l'urbanisme se fait galopant et le béton envahissant, un ressourcement direct s'impose. Ce qu'il fallait donc, c'était une UNCM élargie l'été à d'autres activités que l'alpinisme. Nous avons là une possibilité de construire une structure polyvalente solide et équilibrée. (Magnone 2005, 242)

On va alors créer des stages de "découverte de la montagne" qui présenteront le mérite, d'une part, de faire fonctionner l'été les nouveaux centres qui allaient être construits essentiellement pour la pratique du ski l'hiver et n'étaient pas nécessairement bien positionnés pour la pratique de l'alpinisme et, d'autre part, d'accueillir un nouveau type d'utilisateur, moins sportif :

Nous avons le devoir de nous adapter à eux et de faire en sorte qu'ils repartent heureux de ce qu'ils avaient fait, tout en ayant le sentiment de s'être dépassés. Mais ce sentiment ne se situe évidemment pas au même niveau chez la jeune élève des Écoles Ménagères de Lorraine et chez le futur professeur d'éducation physique. [...] Le personnel de l'UNCM, fréquemment regroupé pour être informé des clientèles nouvelles, de leurs besoins, de leurs aptitudes et étudier les pédagogies à appliquer, s'adapte sans trop de difficultés. (Malesset 1985, 72)

Politique liée au personnel : l'adaptation du personnel à ces évolutions

De tels changements nécessitent l'adhésion du personnel dont le rythme de travail et parfois même les activités sportives vont être modifiés. Or, le personnel accueille avec satisfaction ces évolutions qui sont le signe que l'UNCM tend vers la stabilité et s'inscrit désormais dans une certaine pérennité. Pour la direction, face à ces évolutions, le statut du personnel doit être réformé et des discussions s'engagent en 1961 et 1962 autour de plusieurs

points : la rémunération, les congés et la sécurité de l'emploi. Concernant les congés, la nouvelle organisation crée de longues périodes de travail (5 mois en hiver, 3 mois en été). On reconnaît alors le droit à un congé hebdomadaire pour tous (ce dont le personnel de cuisine et de service ne bénéficiait pas automatiquement jusqu'alors) et à un repos en milieu de saison d'hiver. Concernant la rémunération, on souhaite garantir des salaires convenables. Une grille des salaires inspirée de celle de la fonction publique (avec les mêmes indices et une évolution parallèle) est mise en place. Concernant la sécurité de l'emploi, beaucoup de salariés souhaitent une sorte de fonctionnarisation. Sans préciser les raisons de cette aspiration, Malesset souligne qu'il s'agit du point le plus délicat des discussions. La réponse à cette attente est double : d'un côté, l'UNCM ne peut garantir la sécurité de l'emploi pour la majorité des salariés. S'il est possible de faire carrière dans la direction des centres, en tant que directeur de centre, intendant, moniteur chef, ou dans les emplois de service, ce n'est pas le cas pour les moniteurs qui peuvent escompter rester à l'UNCM pendant 10 ou 15 ans maximum :

Le cadre enseignant s'adressant à des jeunes devait rester jeune et subir un constant renouvellement. [...] Nous formions des moniteurs, nous donnions un métier à des jeunes qui n'en avaient pas. Ceux-ci pouvaient espérer l'exercer un certain nombre d'années [...], mais seuls ceux qui accéderaient aux fonctions de Direction pouvaient espérer y demeurer. (Malesset 1985, 75)

Dans le préambule de l'Accord d'entreprise, le secrétaire général introduit une conception du travail « *qui [lui] tenait à cœur et qui donna lieu aux discussions les plus passionnées* » (Malesset 1985, 75) : chacun devait se comporter en "militant", c'est-à-dire :

[D]ans la profession, du délégué général à l'aide cuisine, se comporter en militant c'était mener une action qui ne souffrait point de relâchement, qui faisait fi des horaires, et faisait en tout passer l'intérêt du stagiaire avant le sien propre. (*ibid.*)

Ce qui fut traduit ainsi dans l'accord d'entreprise :

L'action militante au service de la jeunesse [...] était une lutte contre la facilité, contre le laisser aller, [...] elle ne s'attachait pas à une rémunération quelconque mais à une conception plus haute de son travail et de la qualité de celui-ci. (*ibid.*)

Le délégué général justifie ainsi cet ajout :

C'était au fond ce que dans cette maison on avait toujours fait sans le dire. Autant valait-il l'écrire et le fixer pour le futur pour que la sécurité acquise n'empêchât jamais l'aspiration vitale au combat et au changement. (*ibid.*)

Voici donc l'équilibre que la direction de l'UNCM et son personnel trouvent pour sécuriser la situation des travailleurs tout en rappelant que la réussite de son projet reposait sur l'engagement des moniteurs dans leur mission et en particulier dans la relation aux stagiaires qu'ils recevaient.

Politique tarifaire : l'invention du « tout compris »

Les stations de montagne dans lesquelles l'UNCM était implantée ont développé des infrastructures liées aux sports d'hiver et en particulier des remontées mécaniques. L'utilisation de ce nouveau service augmentait le prix des stages. L'Union attirait l'attention des stagiaires sur les frais supplémentaires qu'engendraient les remontées mécaniques :

C'est ainsi que l'hiver 57 - 58, alors que le prix du stage était de 5600 [anciens] francs [...], on indiquait aux stagiaires qu'il fallait compter comme frais supplémentaires autour de 3000 à 6000 francs, à Val d'Isère de 2500 à 6500 francs, soit plus que le prix du stage pour les très bons skieurs, à Gavarnie seulement de 2000 à 3000 francs. (Malesset 1985, 65)

On invente alors le « tout compris », c'est-à-dire l'intégration dans le prix des séjours du coût des remontées mécaniques. Alors que les tarifs des remontées mécaniques variaient de manière significative d'une station à une autre, cela permettait de répartir ces coûts sur l'ensemble des centres. À partir de 1959, on classa les centres en trois catégories en fonction du prix des remontées mécaniques pratiqués dans les stations. L'Union a pu aussi se faire une idée du coût global annuel des remontées mécaniques par station et aller négocier avec les gestionnaires des réductions de prix ou des engagements de prix sur le long terme (jusqu'à 18 ans). De la même manière, l'UNCM crée un service Voyages et propose aux stagiaires des voyages depuis Paris. Elle affrète chaque fin de semaine des voitures dortoirs que la SNCF réserve aux pèlerinages en été et qui sont inutilisés en hiver. Cela permet de réduire considérablement les coûts de transport.

La politique de prix « tout-compris » sera un argument commercial majeur qui

traversera les années et est toujours mis en avant aujourd'hui.

Politique liée à la pédagogie

Nous l'avons vu plus haut, l'enjeu de la création de l'ANCM était de former des encadrants qui soient à la fois de bons techniciens et des éducateurs de jeunes. À cette époque, les professionnels de la montagne n'étaient pas des éducateurs et les éducateurs n'étaient pas des professionnels de la montagne. La problématique qui est posée à l'UNCM est assez proche : on éprouve des difficultés à recruter des professionnels en mesure d'encadrer les stages alpins dans l'esprit de l'UNCM. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas simplement d'accompagner quelques personnes dans une course de montagne – comme le font les guides de haute montagne – mais d'encadrer un groupe de stagiaires avec l'ambition que chacun d'entre eux progresse vers une certaine autonomie dans la pratique sportive. Or, non seulement les professionnels de la montagne sont peu nombreux (la concurrence privée est rude) mais en plus ils ne sont pas formés à l'enseignement et à la pédagogie. Il leur manque « une aptitude pédagogique à transmettre et faire assimiler les connaissances » (Malesset 1985, 65).

La question de la pédagogie à mettre en œuvre pour que les temps d'activités sportives ne soient pas une simple promenade accompagnée mais un accompagnement vers un surplus de liberté est, à cette époque et dans le domaine de la montagne, véritablement innovante. Cette réflexion pédagogique restera vivante tout au long de l'histoire de l'organisation comme nous le verrons.

À cette époque, l'UNCM innove en réussissant à faire admettre et subventionner par l'État un Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Alpin (C.A.E.A) dans le but de former les moniteurs capables d'enseigner les sports de montagne dont elle a besoin. Cependant, les titulaires de ce diplôme « *ne pouvaient [s'en] servir que s'ils étaient au moins aspirants guides – avec toutes les limitations de compétences que comporte ce titre – ce qui limitait singulièrement la portée du CAEA. Mais l'idée était lancée.* » (Malesset 1985, 65).

La création d'une nouvelle structure qui deviendra l'UCPA

En sous-main : la conception de la structure

Comme nous l'écrivions, au cours de ses voyages à l'étranger, G. Magnone prend la mesure de ce que sera le développement des loisirs et du tourisme dans les décennies à venir. Ainsi va naître chez lui l'idée d'une organisation spécialement construite pour profiter de cette évolution de société. Il va concevoir avec R. Malesset le rapprochement de l'UNCM avec l'Union Nautique Française qui faisait face alors à des difficultés financières.

Ce que les acteurs de l'époque ayant œuvré au rapprochement de ces structures évoquent en premier lieu – qu'ils aient été dirigeants de ces unions (Malesset 1985; Magnone 2005) ou secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports (Herzog 2005) – c'est l'inadaptation du modèle de ces structures à la perspective du développement exponentiel des loisirs et du tourisme, en particulier sportifs. Alors que tout portait à croire que l'on s'acheminait vers « une civilisation du loisir » (Dumazedier 1963), ces unions souffraient d'insuffisances structurelles liées à leur gouvernance, à leur modèle économique, à leur personnel, comme nous l'avons vu pour l'UNCM : rivalités entre les mouvements dirigeant ces maisons, difficultés à maintenir l'équilibre budgétaire, sentiment d'instabilité du personnel, désorganisation.

Quand Guido Magnone voit arriver Maurice Herzog, un ami alpiniste mondialement connu, au poste de haut-commissaire à la Jeunesse et aux Sports avec la mission de mettre en place, de promouvoir et de développer les activités sportives de pleine nature, il conçoit, dit-il, l'idée du rapprochement entre les deux unions comme la solution permettant de résoudre d'un même coup toutes les difficultés et paralysies qu'elles connaissaient.

D'abord, sur le plan financier, ce rapprochement a le mérite de réaliser des économies d'échelles (Waks 2005, 14) en créant des synergies entre des activités saisonnières complémentaires (l'hiver : le ski en forte hausse du côté de l'UNC ; l'été : l'alpinisme et la découverte de la montagne du côté de l'UNCM et le nautisme du côté de l'UNF) – ce qui permet ainsi de préserver l'idée d'un organisme accessible financièrement (Herzog 2005). Sur le plan sportif, il s'agit de créer un organisme proposant une variété d'activités sportives, et ainsi de s'orienter vers une éducation au sport « pluraliste », en évitant « *de confiner les jeunes dans une discipline plutôt qu'une autre* » (Herzog 2005, 18).

Ensuite, sur le plan de la gouvernance, l'UNCM a été fondée par des mouvements de jeunesse, avec le soutien de l'État, dans l'idée de préserver les acquis techniques de Jeunesse

et Montagne pour répondre à la mission traditionnelle de ces mouvements, la formation morale et physique de la jeunesse. Pour G. Magnone, les mouvements ont progressivement perdu le contrôle de leur outil, devenu un service parapublic répondant, à la place de l'État, à un besoin public, et c'est la cause majeure des difficultés qui minent l'organisme. La forme de la nouvelle organisation telle que la conçoit le Directeur technique – c'est-à-dire une institution technique cogérée avec l'État et chargée de promouvoir les sports de plein air – présente l'intérêt de clarifier le rapport entre ces unions et la mise en œuvre des politiques publiques :

Après les premières visites officielles très protocolaires, je m'efforçai de faciliter les rencontres avec le haut-commissaire, pensant que cela ne pouvait qu'ouvrir des perspectives. J'eus donc à plusieurs reprises l'occasion de lui exposer, de vive voix ou par de nombreuses notes, tout l'intérêt qu'il pourrait y avoir à regrouper l'UNCM et l'UNF [...] **pour bâtir une structure forte et pleine d'avenir, capable d'intervenir dans tous les domaines du plein-air naissant inscrits dans sa politique.** (Magnone 2005, 243, nous surlignons)

Ainsi, le projet de rapprochement des deux unions sera porté par le ministre, mais à l'initiative discrète de G. Magnone. Cependant, cet abandon de la gestion et des orientations par les mouvements de jeunesse, au profit de nouvelles institutions, ne se fait pas sans résistance :

La bataille fut rude et très longue. L'idée resta longtemps confidentielle. Les mouvements communistes et les mouvements sociaux-catholiques en particulier y étaient d'emblée fondamentalement hostiles. Ils percevaient là une action directe de l'État sur la jeunesse et craignaient d'être dépossédés de leurs initiatives militantes dans l'énorme phénomène socio-économique qui s'est amorcé. (Magnone 2005, 243-44)

Plus loin, Magnone ajoute :

Certains responsables de mouvements, bloqués dans leurs particularismes, incapables de comprendre la dimension de l'enjeu ou politiquement hostiles, restaient arc-boutés sur leurs prosélytismes rivaux. Ils avaient freiné des quatre fers, mais n'avaient pas réussi à faire capoter le projet. Ce qui ne les empêchait pas, sans la moindre vergogne, de postuler pour une appartenance à l'organisation naissante quelques minutes seulement après avoir exprimé un vote négatif à sa création ! En venant officiellement au jour en 1963, après la longue opposition souterraine, le projet avait clarifié les positions, non seulement des membres des unions d'associations [...]. Jean Longuet – pourtant des Amis de la Nature d'obédience

communiste, mais en pleine faillite comme président de l'UNF –, George Bernard Renouard – de Léo Lagrange –, les guides de France, Jean-Claude Roure – représentant l'Union nationale des étudiants de France – et quelques autres s'étaient finalement ralliés et avaient soutenu fermement le projet. (Magnone 2005, 244-45)

L'idée d'abord confidentielle a commencé à être discutée avec les mouvements adhérents aux deux unions à partir de 1963 pour aboutir à la création de l'UCPA en 1965.

La fondation de l'UCPA

En 1963, on met en place une commission mixte entre les présidents et secrétaires généraux et quelques membres des comités directeurs des deux unions afin de discuter des modalités du rapprochement, et éventuellement de la fusion souhaitée précédemment par le secrétaire d'État, Maurice Herzog. La majorité des membres des comités directeurs était favorable à un rapprochement allant jusqu'à la création de services communs, mais était fort réticente à l'idée d'une fusion. Le secrétariat d'État suit les travaux « *sans exercer de pression ni donner des directives [: c]'était aux Mouvements de Jeunesse de proposer la formule qu'ils estimeraient la meilleure pour créer et animer, en direction de l'ensemble de la jeunesse, une ou plusieurs institutions* » (Malesset 1985, 102).

- Une seule institution

La première proposition faite, après un an de discussion, était une « Union Technique pour la Montagne et le Nautisme » qui reproduisait les principes, la gouvernance (Mouvements de Jeunesse et les Fédérations concernées) et les activités (sports de montagne et nautisme) des deux unions d'origine. Il semble alors qu'avec d'autres, R. Malesset se soit opposé à ce projet qui ne permettrait pas aux unions d'évoluer suffisamment et de faire face à l'avenir (« *l'urbanisation galopante allait multiplier les besoins d'évasion et de contact avec la nature* » (Malesset 1985, 102)).

- Une gouvernance élargie

Une proposition est faite qui vise à élargir la gouvernance de la nouvelle institution en associant à son administration non seulement le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports mais aussi les départements ministériels du Tourisme, de l'Agriculture, de la Marine marchande (pour la voile), les collectivités locales, départements et communes et leur ministère de tutelle, le ministère de l'Intérieur, ainsi que les Caisses publiques de crédit

(Caisse des dépôts et consignations et Caisse nationale de sécurité sociale).

D'abord circonspects face à cette proposition, les mouvements et fédérations l'acceptent et se mettent d'accord sur la composition du conseil d'administration qui sera composé de deux collèges égaux de 12 membres : le premier sera composé par les mouvements de jeunesse (3/4 des sièges) et les fédérations sportives (1/4) ; le second collège sera composé des ministères, des collectivités territoriales et des Caisses publiques de crédit.

- Le choix du nom de l'institution, prétexte aux échanges sur sa vocation

L'assemblée constitutive a lieu le 5 octobre 1965 dans les locaux du Club alpin français. Un point reste à trancher : le nom de l'institution. Après discussion, on se met d'accord sur le nom "Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air" et sur un sigle qui soit prononçable : U.C.P.A. Le choix des mots du nom de l'institution a permis des échanges autour de sa vocation. Même s'ils ne sont pas représentés dans le sigle, les termes "nationale" et "sportifs" sont gardés dans le nom :

On avait tenu à garder le caractère national de l'institution, et, si l'on avait introduit le mot sportif, c'était pour la maintenir dans le giron du ministère de la Jeunesse et des Sports et éviter qu'elle ne soit un jour détournée de ses buts initiaux (l'éducation par la pratique du plein-air sans idée de compétition) au profit d'activités purement touristiques ou vacancières (Malesset 1985, 105).

De plus, on reprecise ce qu'on entend par « activités de plein air » :

Les choses avaient évolué depuis 1936, époque où, dans les textes officiels, étaient apparus les termes « plein-air » [*note de bas de page : et même, depuis 1946, où dans un colloque tenu à Marly-le-Roi, sous l'égide du CNR, les Organisations de Jeunesse avaient tenté d'en définir le contenu et les limites.*]. Pour l'UCPA, il était clair que le plein-air n'était pas une simple oxygénation dans la campagne comme le voudraient certains aujourd'hui, mais que ces vocables recouvraient des activités physiques qui confrontaient l'homme à la nature. Activités à caractère sportif puisqu'elles sollicitent l'individu pour qu'il connaisse ses limites et cherche à les dépasser, mais sans l'esprit, ni l'organisation de compétitions qui sont du ressort des Fédérations. Activités qui impliquent qu'on connaisse parfaitement le milieu naturel où l'on va évoluer. Activités enfin où les techniques et la maîtrise de leur support matériel (ski,

bateaux, montures, etc.) ne constituent point une fin, mais seulement un moyen de mieux aborder, connaître ou dominer la nature (Malesset 1985, 107)⁸⁵.

Ainsi donc est créée, le 5 octobre 1965, l'Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air, ou UCPA, qui a vocation à rapprocher les jeunes français de la nature, par les sports de plein air, dans une visée éducative. Elle va porter l'héritage reçu des organisations pionnières qu'elle remplace, à savoir la certitude que la confrontation de l'homme à la nature a une valeur éducative et sociale : un renforcement physique et moral qui, vécu en groupe, fait place à l'expérience de la fraternité.

4.3.2.2.3 Capacité stratégique

L'UNCM à cette époque dispose d'un grand nombre d'éléments lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Un positionnement stratégique de niche

Son *positionnement stratégique* est original et unique : union de mouvements de jeunesse et de fédérations sportives, elle ne souffre pas vraiment de concurrent. Elle poursuit des objectifs liés à l'éducation de la jeunesse par la pratique de la montagne. Elle est positionnée sur un champ d'activité (le plein-air) qui, à cette époque, est favorisé par les pouvoirs publics mais plus largement par un mouvement culturel (littérature, grandes expéditions internationales en montagne dont la presse se fait l'écho...). Son positionnement est renforcé par la présence à sa direction (en tant que directeur technique) de G. Magnone, un athlète (nageur et alpiniste) français mondialement connu pour ses exploits montagnards. D'abord *outil* au service des membres des mouvements de jeunesse constituant l'union, elle développe différents canaux d'accès et devient un outil au service de la jeunesse (organisée et

⁸⁵ On pourrait se demander pourquoi, étant donné la référence immédiate à la nature pour définir le plein-air, le mot « nature » n'apparaît pas dans le nom de l'institution. En fait, l'expression « Centre de Nature » a été jugée trop ambiguë parce qu'évocatrice du naturisme.

inorganisée⁸⁶) en lui permettant d'accéder à la vie de la montagne.

À cette époque, et par rapport aux premières années de l'UNCM, ce positionnement est renforcé par la politique de l'État en faveur du développement des sports de plein air.

Des ressources stratégiques : réputation, nouveau métier, capacités d'anticipation et de dialogue des dirigeants

En termes de *ressources*, elle jouit d'une excellente réputation auprès de son public qui croît de manière régulière, mais aussi dans le milieu montagnard qu'elle a su apprivoiser. Ses équipes maîtrisent un nouveau métier : celui d'enseignant des pratiques sportives de montagne, et plus largement d'animateur de collectivités de jeunes adultes. Notons aussi les capacités d'anticipation des dirigeants qui saisissent les évolutions sociales à venir.

Les *capacités de dialogue et de conviction* de ses dirigeants leur permettent d'entretenir des relations de proximité avec le gouvernement français mais aussi de solliciter des financements de la part d'administrations (Caisse nationale de sécurité sociale, élargissement des bourses de neige) et d'entreprises (Régie Renault, Houillères...) et de négocier des tarifs préférentiels avec ses fournisseurs (remontées mécaniques, SNCF). Ces capacités ont aussi permis à la direction d'adopter un statut pour le personnel conciliant « militantisme » et relative sécurisation des emplois.

4.3.2.3 Résultats de la stratégie

Sur le plan instrumental, au cours de cette période, la stratégie de la direction a fonctionné. Elle a permis de normaliser son fonctionnement économique, de stabiliser son personnel et de clarifier son identité. Cependant, cette stratégie ne gomme pas les ambiguïtés du modèle qui seront reportées sur l'UCPA.

Les *capacités d'accueil de l'UNCM ont été démultipliées* (le secrétaire général de l'UNCM évoque une progression du potentiel d'accueil d'hiver de 75% en 5 ans à la suite de

⁸⁶ Jeunesse inorganisée est le terme de l'époque pour désigner les personnes qui n'appartiennent pas à des mouvements de jeunes et s'inscrivent en individuel.

ces différentes opérations et de 175% en 10 ans). Le public usager de l'UNCM s'est diversifié et l'UNCM a enrichi son portefeuille d'activités sportives en montagne.

La situation des salariés est clarifiée également : un *nouveau statut est adopté* permettant de concilier les revendications du personnel quant à la sécurisation des parcours professionnels et l'attente de la direction que la « fonctionnarisation » du personnel ne réduise pas son professionnalisme.

La réussite majeure de la direction de cette époque est d'avoir *conçu puis mis en place l'UCPA*, un organisme cogéré destiné à proposer des séjours dans tous les sports de plein air et prêt à assumer la vague démographique et prendre le tournant du tourisme. Cette nouvelle aventure n'était cependant pas exempte de risque. Au moment où la proposition du système de cogestion a été faite aux Mouvements de jeunesse, ceux-ci se sont montrés circonspects. Sans négliger les avantages qu'ils peuvent retirer de cet élargissement en termes de légitimité mais aussi de capacité de contrôle des buts éducatifs de cet organisme afin d'éviter une dérive vers des objectifs purement mercantiles, ils identifient un certain nombre de risques :

- quant à l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance : « *Leur unité résisterait-elle à l'inclusion de nouveaux partenaires ? Quel serait leur poids face à des représentants de l'État, de collectivités locales et de puissances financières qui pourraient ne pas avoir les mêmes motivations ?* » (Malesset 1985, 103)
- quant aux dérives gestionnaires : « *Et s'il y avait des divergences, le pouvoir de direction et de décision ne serait-il pas absorbé par la gestion ? Ou n'irait-on pas vers des conflits entre les élus et la techno-structure ?* » (*ibid.*)
- ou encore, quant à la solidité de l'engagement des pouvoirs publics dans l'institution et à la continuité de cette politique : « *Certes, l'intérêt du Secrétaire d'État pour la nouvelle institution ne se démentait pas. Mais qu'en serait-il après lui ?* » (*ibid.*)

4.3.3 Le développement de l'UNCM, dans la perspective de la résonance

Nous l'avons dit en introduction, cette période est intéressante pour envisager la thématique de la résonance, non pas seulement au niveau des personnes visées par les activités de l'organisation (c'est-à-dire comme une expérience individuelle ; nous avons d'ailleurs peu de données sur ce sujet), mais surtout à un niveau organisationnel. Cette période est marquée à la fois par un couplage – la mise en relation de résonance de

l'organisation à son environnement social – et par un découplage, c'est-à-dire une déconstruction relationnelle potentiellement préjudiciable aux relations de résonance.

En ce qui concerne le couplage, l'action de la direction permet de fixer un horizon de résonance entre l'organisation et la société, horizon d'autant plus facile à déterminer que l'UNCM (et la future UCPA) promet de développer le "plein-air" qui apparaît, à cette époque marquée par l'urbanisation galopante, la machinisation et la technicisation du travail, comme une condition majeure de l'exercice de la liberté de l'individu moderne. La condition organisationnelle ayant permis ce couplage réside, nous le verrons, dans la capacité d'anticipation et de dialogue des dirigeants de l'UNCM, elle-même procédant, nous pouvons le penser, de leur disposition fondamentale à la résonance.

Parallèlement, en ce qui concerne le découplage, la stratégie de développement de la direction repose sur les gestionnaires. Le mode de stabilisation dynamique sur lequel elle s'appuie provoque la mise en avant de la dimension technique au détriment de la dimension éducative. Un double découplage s'opère : d'un côté entre pensée de l'éducation (du ressort des mouvements adhérents de l'UNCM) et technique éducative (du ressort des moniteurs) et d'un autre côté entre sphère fonctionnelle (technique de gestion) et sphère politique (action éducative). En outre, l'institution devenant technique, l'organisation se retrouve missionnée sur un programme fixé d'avance (l'accroissement de l'accès aux sports de plein air), ce qui par voie de conséquence fige la fonction politique. Les gestionnaires se retrouvent donc au centre du jeu et d'eux dépend la qualité des relations entre pensée et action éducatives et sportives, et entre projet politique et modèle de gestion. Il semble donc que repose désormais sur les gestionnaires le rôle de soutenir la résonance entre ces différents pôles du projet de l'organisation, rôle qu'ils peuvent plus facilement endosser par exemple s'ils sont issus du terrain ou sont de bons traducteurs.

Après une analyse des signes de résonance dans l'organisation d'un côté et de la stratégie de développement à la lumière de la théorie critique de la résonance de l'autre (§4.3.3.1.1), nous évoquerons le contexte social d'alors qui contient les prémices d'une société moderne fondée sur l'accélération de la réification du monde (§4.3.3.2) puis étudierons la tonalité dispositionnelle des dirigeants comme possible condition organisationnelle de la résonance à cette époque (§4.3.3.3).

4.3.3.1 Signes de résonance

Une double analyse est nécessaire ici : d'une part, la recherche d'une « valeur résonance » au cours de cette période (§ 4.3.3.1.1) ; d'autre part, la relecture des Résultats de la stratégie que nous venons d'exposer à l'aune de la théorie critique de la résonance (§ 4.3.3.1.2).

4.3.3.1.1 La « valeur résonance »

Il s'agit ici de nous interroger, comme nous l'avons fait pour chaque période précédente, sur les aspects suivants : trouve-t-on une formulation de la résonance au cours de la période ? Trouve-t-on l'expression d'un potentiel excédentaire d'une relation ? Quelle assimilation du monde se produit au cours de cette période ?

Une mineure : la résonance comme produit des activités de l'UNCM

Les données dont nous disposons sur cette période de près de 10 ans n'évoquent pas directement le thème de la résonance comme cœur de l'activité de l'UNCM. On évoque la résonance de manière indirecte, en justifiant l'absolue nécessité des politiques en faveur du plein-air dans une société vouée à la mécanisation et à l'urbanisation (cf. § ci-dessous « contexte social »).

L'ouverture de l'UNCM à une diversité de publics et la préoccupation d'adapter les activités proposées aux différentes capacités physiques des personnes est aussi une manière de se soucier de la résonance (« *Nous avons le devoir de nous adapter à eux et de faire en sorte qu'ils repartent heureux de ce qu'ils avaient fait, tout en ayant le sentiment de s'être dépassés. Mais ce sentiment ne se situe évidemment pas au même niveau chez la jeune élève des Écoles Ménagères de Lorraine et chez le futur professeur d'éducation physique.* » (Malesset 1985, 72)). La présence des éléments qui signent une relation de résonance (« se dépasser » signe de l'assimilation de l'environnement de pratique, être « heureux » au retour chez soi signe que la résonance même s'est produite, même si on note l'atténuation par rapport au vocable de la « joie » évoqué jusqu'à présent en rapport avec le dépassement) montrent que l'établissement d'une relation de résonance avec le milieu de pratique reste l'objectif ultime de l'action de l'UNCM. La résonance peut être vécue à travers une variété d'activités sportives tant qu'elles ont la nature pour terrain d'action et qu'elles réclament un peu d'effort, peu important qu'il s'agisse d'alpinisme, de randonnée, de ski, de nautisme...

Une majeure : l'UCPA, conséquence de la capacité d'anticipation des dirigeants

Le développement de l'UNCM et la création de l'UCPA sont les produits d'un travail d'anticipation réalisé par les dirigeants de l'UNCM. Nous considérons que ce que l'on entend ici par anticipation est une forme d'assimilation du monde. Ces dirigeants ont fait *parler* leur époque et ont rendu *lisible* l'avenir. Si la lecture des signes de l'époque correspond à l'aspect pathique de la relation de résonance, le fait de concevoir une nouvelle organisation en est l'aspect intentionnel et responsif. L'avenir leur parle et la création de l'UCPA est leur réponse. Nous rejoignons ici la problématique de la *résonance d'une organisation avec son environnement* que nous avons commencé à ébaucher plus haut. Nous avons émis l'hypothèse que cette relation de résonance "organisation-environnement" était perturbée lorsque G. Magnone et R. Malessset avaient pris leur fonction. Il apparaît maintenant que c'est justement cette relation en particulier qu'ils ont investie en invoquant deux perspectives. Dans une première perspective, l'avenir de l'organisation est lié à sa capacité structurelle et technique de prendre le tournant des loisirs et du tourisme. On se trouve alors dans une perspective stratégique et gestionnaire : une « industrie » va se développer, avec le développement d'une demande et d'une offre, comment s'organise-t-on pour y prendre une position dominante ? Dans une deuxième perspective, l'avenir de la structure est lié à l'avenir du plein-air dans sa capacité à contrebalancer les excès de la modernité (l'urbanisation, la mécanisation...). On se trouve alors dans une perspective plus politique : il y a alignement entre la valeur (non instrumentale) créée par l'organisation et un projet humaniste de société.

4.3.3.1.2 Les résultats de la stratégie à l'aune de la théorie critique : rupture entre un mode adaptatif d'organisation et un mode de stabilisation dynamique

Qu'est-ce qui change fondamentalement lorsque R. Malessset et G. Magnone mettent en place une politique de développement de l'UNCM, puis conçoivent l'UCPA ? Appréhender la valeur instrumentale, que nous venons d'exposer, à l'aune de la théorie critique de la résonance nous permet d'observer la rupture que marque cette période et de déterminer les fragilités du modèle sur lequel se construit l'UCPA.

L'organisation passe d'un « mode adaptatif » de stabilisation, pour reprendre la

sémantique de Rosa concernant les sociétés humaines, au profit d'un « mode moderne de stabilisation dynamique » (2018, 469). Ce passage, cette dynamisation, s'accompagne du *découplage* entre la pensée sur l'éducation et l'action d'éduquer, ainsi que du *figement* de la fonction politique au sein de la nouvelle Union. Celle-ci prend un tour instrumental à deux égards : d'une part, l'objectif éducatif est fixé une fois pour toutes et la technique (éducative) doit y répondre (le rôle des mouvements de jeunesse se limitant à vérifier que l'activité ne devient pas mercantile) ; d'autre part, sur le terrain, la formation morale et physique de la jeunesse devient éducation physique au risque de dériver vers un processus de réification du corps (visant à augmenter son capital corporel), à l'opposé d'une éducation, non instrumentale et constitutive, qui vise à permettre à l'autre de prendre sa place dans le monde.

Du mode adaptatif au mode de stabilisation dynamique

Selon Rosa, le mode adaptatif est un « *mode de reproduction structurelle soumis au principe d'adaptation, de mimétisme ou de couverture des besoins* » (2018, 469). Dans les sociétés extramodernes, caractérisées par le mode adaptatif de stabilisation, « *les transformations s'[...]effectuent en réaction à des changements ou à des enjeux du monde environnant – transformations climatiques, catastrophes naturelles, guerres ou maladies – ou par suite de découvertes et d'évolutions accidentelles et contingentes* » (2018, 469). Ce mode de stabilisation structurel a progressivement cédé la place, à partir du XVIII^e siècle, au mode moderne de stabilisation dynamique caractéristique des sociétés modernes et défini, nous l'avons vu, par une contrainte structurelle et endogène d'accroissement et d'innovation continus.

Les nouveaux cadres dirigeant l'UNCM introduisent au cours des années 1950 et au début des années 1960 une pensée conforme à la société ultramoderne qui se constitue. Les mouvements de jeunesse sont dans un mode adaptatif : lorsque le secrétaire d'État souhaite une fusion entre l'UNCM et l'ANF, les mouvements proposent une « Union technique pour la Montagne et le Nautisme » qui n'offrirait que les activités de montagne et de nautisme traditionnelle des unions fusionnées. G. Magnone et d'autres s'y opposent et jugent que ce n'est pas suffisant : il faut s'ouvrir à toutes les autres activités de plein air qui se présentent (innovation) et que l'action soit nationale pour accueillir le plus possible de jeunes (accroissement). En prenant ce tournant, les cadres dirigeants donnent, on l'a vu, l'opportunité à l'UCPA "d'occuper le terrain" avant tout le monde, sans qu'il ne se crée de concurrence directe.

Découplage entre la sphère fonctionnelle et la fonction politique

Rosa associe la dynamisation, c'est-à-dire le passage d'un régime adaptatif à un régime de stabilisation dynamique, à l'autonomisation des sphères fonctionnelles par rapport aux logiques de contrôle et de légitimation propres aux fonctions religieuses et politiques (2018, 470).⁸⁷ Il se produit manifestement, dans ce projet d'union en cogestion, un début de découplage entre la sphère fonctionnelle (les activités de plein air) et la fonction politique.

Quels sont les signes de ce découplage dans la fondation de l'UCPA ? D'abord, cette période marque, de fait, pour les mouvements de jeunesse, l'abandon de la gestion et des orientations stratégiques au profit de cadres dirigeants autonomes. Ensuite, la formulation du métier évolue : il s'agit d'initier aux techniques des sports de nature et non plus de former la jeunesse physiquement et moralement. Enfin, on favorise la logique professionnelle par rapport à la logique militante : de manière emblématique, le nouveau statut du personnel de l'UNCM définit par « militantisme » ce qui, en fait, relève de l'engagement professionnel.

À quel niveau de la structure le découplage entre sphère fonctionnelle et fonction politique se produit-il ? Ce découplage se produit entre les mouvements adhérents de l'Union, qui restent les garants des orientations politiques, et l'action de terrain devenue professionnelle et technique. Dans ce schéma, les gestionnaires (les cadres dirigeants) sont un écran supplémentaire entre la gouvernance politique et l'action de terrain. Leur capacité de traduction d'une vision politique auprès des acteurs de terrain devient cruciale. Surtout, dans une optique de résonance, leur rôle de médiateur pour assurer la résonance entre vision politique et action de terrain est fondamental pour assurer la capacité de la gouvernance de l'Union et du terrain à parler de sa propre voix et à assimiler l'autre. Cependant, le tour technique que prend l'Union semble décharger les gestionnaires de cette fonction de médiateur de la vision politique.

Ce découplage se produit également dans le for de chaque partie prenante : chacune abandonne soit la dimension pratique (pour les adhérents de l'Union) soit la dimension

⁸⁷ Il est significatif à cet égard que, selon Magnone, ce soient les mouvements sociaux-catholiques et les mouvements communistes qui aient été les plus réticents à l'abandon par les mouvements de jeunesse de la gestion et des orientations au profit de nouvelles institutions lorsque la proposition d'union technique leur fut faite (Magnone 2005, 243-44).

théorique (pour les salariés) du rôle et de l'action de l'Union dans la société. Autrement dit, les salariés sont explicitement déchargés de la réflexion sur la *vie bonne*, sur ce qui est bon pour la personne et pour la société... à l'opposé de ce qui se faisait à Jeunesse et Montagne où les chefs d'équipe recevaient une formation politique visant, non pas à intégrer une doctrine, mais à leur permettre d'accompagner les échanges collectifs sur une variété de sujets de société.

Figement de la fonction politique

En outre, les mouvements, fédérations et institutions publiques qui s'associent à ce projet d'union se retrouvent autour d'une vision commune et stable liée à l'importance du plein-air dans la vie des jeunes, spécialement au temps de la mécanisation et de l'urbanisation. Il s'agit d'un parti pris en faveur du plein-air, soutenu par le gouvernement français, parti pris qui ne semble pas spécialement ouvert à d'autres sujets relatifs à la jeunesse. La ligne politique est fixée et la réalisation technique sera mise en œuvre sur le mode de l'accroissement, en augmentant les capacités d'accueil, et de l'innovation, en adaptant les activités sportives aux attentes du public. En somme, la dynamisation de la sphère fonctionnelle s'accompagne ici du figement de la fonction politique.

Découplage entre pensée sur l'éducation et action d'éduquer, et perte de résonance

De quel découplage s'agit-il ? Le découplage qui s'opère à ce moment-là concerne la dimension politique de l'éducation. Il y a une *rupture de lien* entre la pensée sur l'éducation (qu'est-ce qu'éduquer la jeunesse ? Faut-il éduquer la jeunesse ? Comment éduquer la jeunesse ? Dans quel sens, avec quels repères ? Le sport permet-il d'éduquer la jeunesse ? Etc.) et la pédagogie sportive, c'est-à-dire les techniques d'apprentissage d'une discipline. Membres de l'Union et salariés de terrain ne sont plus officiellement *éducateurs*, ils endossent des rôles étranges : les premiers deviennent les spectateurs, aux premières loges, d'une nouvelle forme d'organisme parapublic (ainsi que les gardiens de sa non-lucrativité), et les autres deviennent des moniteurs sportifs. Alors qu'elle apparaît dans les statuts de la nouvelle union, la visée éducative de son action est vidée en pratique de son sens. De "l'éducation-formation physique et morale" où le jeune adulte constitue sa place dans le monde, et donc nécessairement politique, on passe à "l'éducation physique". Sous l'angle de la théorie critique de la relation au monde, "l'éducation physique", si elle vise le développement des facultés corporelles d'un individu, peut être perçue comme un moyen d'augmenter son capital

corporel et donc comme un processus de réification du corps, à l'opposé d'une éducation non instrumentale qui tendrait, elle, vers la constitution d'une aptitude à la vie bonne, d'une tonalité fondamentale résonnante.

Comment expliquer ce découplage ? Outre l'aspect contextuel abordée dans le paragraphe suivant, il semble que les nouveaux dirigeants de l'UNCM voient d'un mauvais œil les partis pris partisans des mouvements de jeunesse et leurs rivalités. Construire une union technique était une façon de s'extraire des rivalités partisans qui, selon Magnone, avaient bloqué le fonctionnement de l'UNCM. Peut-être, aussi, les dirigeants de cette époque, étant eux-mêmes des hommes de résonance (puisque montagnards expérimentés), savent-ils que la résonance n'est pas maîtrisable et qu'on peut seulement s'attacher à en préparer les conditions techniques. À cet égard, les feux étaient au vert : une politique publique favorable au plein air, des unions prêtes à opérer leur mue et à s'associer pour permettre à des millions de jeunes de vivre une expérience unique au contact des autres et de la nature.

4.3.3.2 Contexte social : l'instrumentalisation des rapports au monde

Que nous disent, relues à l'aune de la théorie critique de la résonance, les données sur le contexte politique, contexte politique dont l'UNCM puis l'UCPA profiteront ?

Le contexte de la transformation de l'UNCM et de la fondation de l'UCPA est lui-même marqué par l'accélération, l'accroissement et l'innovation qui contribuent à renforcer le mode instrumental de relation au monde. Les décennies 1950 et 1960 sont le cœur des Trente Glorieuses, époque d'industrialisation, de technicisation et d'urbanisation accélérée de la société sous l'effet de l'accroissement démographique et du redémarrage économique qui s'opère à la suite de la Reconstruction. Dans ce contexte, les politiques liées au plein air (dont la fondation de l'UCPA fait partie intégrante) sont conçues pour préserver la relation de la personne à la nature dont on sent qu'elle est fragilisée. En même temps, l'UCPA n'échappe pas – comme nous venons de le voir – à ce mode relationnel. Elle est elle-même le résultat d'une stratégie politique de réification des mouvements de jeunesse.

L'instrumentalisation des mouvements de jeunesse

Dans les années 1960, le secrétaire d'État M. Herzog cherche à institutionnaliser les relations de l'État aux mouvements de jeunesse, à travers une stratégie de « cogestion » dont

l'UCPA sera l'une des premières réalisations. Derrière cette stratégie se loge la volonté de neutraliser les associations de jeunesse, dans le cadre en particulier de la Guerre d'Algérie :

Cette stratégie [...] reposa sur une association des mouvements à la préparation des décisions dans le cadre du Haut comité à la Jeunesse et sur un soutien matériel important avec une hausse spectaculaire des subventions et deux lois-programmes d'équipement. Pour le gouvernement, la ligne à ne pas franchir par les mouvements était la prise de position partisane dans le cadre des instances officielles, surtout du temps de la guerre d'Algérie. [...] (Besse 2008, 8)

Dans ce schéma, les organisations de jeunesse (qui prétendaient représenter la jeunesse) étant occupées par des problématiques gestionnaires, les problèmes de fond concernant la jeunesse étaient neutralisés :

L'institutionnalisation des rapports entre organisations de jeunesse et État, qui s'était accentuée depuis 1958, avait consolidé le statut des organisations de jeunesse comme interlocuteurs privilégiés, pour ne pas dire exclusifs, des pouvoirs publics pour tout ce qui concernait les problèmes de jeunesse. Ces associations prétendaient représenter la jeunesse, même si leurs effectifs étaient réduits et même si leur domaine d'intérêt se limitait aux loisirs et à l'éducation populaire, ce qui constituait une interprétation pour le moins restrictive des problèmes des jeunes. L'institutionnalisation avait contribué à renforcer une apparente neutralisation des questions de jeunesse, accentuée par la montée des préoccupations gestionnaires parmi les organisations de jeunesse. La majorité gaulliste aimait souligner que le vote de la loi-programme d'équipement sportif et socio-éducatif n'avait pas donné lieu à des affrontements idéologiques et que la jeunesse demeurerait une question échappant aux luttes partisans. (Besse 2008, 8)

Sous cet angle, l'institutionnalisation des relations État-organisations de jeunesse à travers la création d'unions techniques en cogestion apparaît comme une manœuvre pour contrôler les organisations de jeunesse.

L'urbanisation galopante et le plein-air comme condition de l'exercice de la liberté de l'homme moderne

Dans les années 1960, une partie de la population prend conscience que certains aspects de la société industrielle des Trente Glorieuses, en particulier le développement de

l'urbanisation et l'artificialisation des territoires, sont des risques pour la liberté de l'homme moderne. On considère alors le plein-air comme l'une des manières de les contrebalancer.

Maurice Herzog met en place, nous l'avons dit, douze commissions de travail au sein du haut-comité des sports (Amateurisme, Calendrier, Sport dans les entreprises, Équipement, Féminine...) dont une commission loisirs de plein air (80 personnalités, 6 groupes de travail), présidée par Paul-Émile Victor, dont le secrétaire général est R. Malesset (secrétaire général de l'UNCM) qui – dans un rapport intitulé « De l'air... pour vivre » (Premier Ministre et Haut Comité des Sports 1964) – construit une vision prospective, à la fois « poétique »⁸⁸ (1964, 16) et utilitaire⁸⁹, du plein-air dans la vie de l'homme et formule un certain nombre de recommandations tenant essentiellement à la mise en place d'une politique concertée d'aménagement de l'espace qui préserve des espaces de nature.

La commission envisage aussi trois formules pour permettre aux populations d'accéder au plein air : une formule correspondant aux besoins quotidiens, « *le plein-air au cœur de la Cité* », qui nécessiterait que l'on impose un urbanisme aéré, un plein air dans la

⁸⁸ « Dans les conclusions générales des rapports qui sont ici présentés, des moyens seront proposés pour atteindre les objectifs que nous esquissons. Cependant qu'on nous permette dès à présent d'insister sur l'urgence de la mise en place de tels moyens et de dire avec force et passion que c'est tout de suite que se joue une partie essentielle pour l'avenir de la santé de notre pays. Le Français, qui possède toutes les qualités que l'on proclame, a une quasi-impossibilité de saisir, à travers ses préoccupations personnelles ou professionnelles, les principes nécessaires au bien commun. Aucun instinct ici ne le guide et, si des mécanismes de synthèse ne sont pas très rapidement mise en place, il sera tout de suite trop tard, par le seul jeu d'intérêts partiels mais inexorables. Il s'agit de savoir si l'on veut pouvoir vivre de manière encore humaine. Il faut créer la force conquérante qui fasse reculer les déterminismes galopants qui menacent de mort tous les sites de vacances, même les îles ou les pics réputés inaccessibles. [...] Les Services des Ponts, poussés par les municipalités et par leur propre passion du macadam et du béton, font des routes, *si possible côtières* si l'on est au bord de l'eau, *panoramiques* si l'on est en montagne. Les lotisseurs, dès que les terrains sont accessibles grâce à la route, se ruent. Les réserves foncières fondent à vue d'œil. Les sites les plus beaux sont envahis de gens qui ne les ont pas mérités et sont avilis des « équipement touristiques » traditionnels : buvettes, papiers gras et lunettes d'approche. De plus, les routes bordières empêchent des aménagements en profondeur. Des landes, des forêts qui débouchaient en silence sur la mer sont brutalement coupés au ras de la côte par une voie à grande circulation.

Il faut bien prendre conscience que, une fois perdues, ces incomparables richesses que sont les forêts, les montagnes, les côtes, ne se retrouveront jamais. Pour des siècles la Corniche de la Côte d'Azur restera une hideuse banlieue et la Bretagne sud est en train d'en devenir une. » (Premier Ministre et Haut Comité des Sports 1964, 15-16)

⁸⁹ Le rapport évoque les apports économiques considérables (en particulier au niveau du marché de l'emploi) que provoquerait l'organisation nouvelle des loisirs.

ville ; une formule correspondant aux loisirs hebdomadaires, « *le plein-air à côté de la Cité* », permettant « *à moins de 50 km de chez soi, [de] faire du cheval, du voilier, se promener dans les bois, ne plus voir pendant quelques heures de maisons ou d'usines, ne plus entendre de voitures* », dont le meilleur exemple est l'expérimentation menée à Draveil depuis quelques années et qui préfigure les Bases de Plein Air et de Loisirs ; enfin, une troisième formule correspondant aux congés annuels et qui est celle de « *Sites de vacances* », c'est-à-dire « *de vastes espaces sans circulation [...] comport[ant] toute une gamme d'équipements en quelques points* » (Premier Ministre et Haut Comité des Sports 1964, 12-14).

Cette commission envisage le plein-air comme la « *condition majeure de l'exercice même de la liberté de l'homme moderne* » et positionne les services centraux de l'État associés aux associations de jeunesse comme les garants des « *incomparables richesses* » naturelles qui, en France, se trouvent menacées par l'urbanisation portée par les pouvoirs économiques, administratifs et politiques locaux. La conclusion du chapitre dédié à la prospective du rapport « *De l'air... pour vivre* » est éloquente :

S'il n'était pas trop téméraire de conclure ce qui n'est encore qu'une esquisse du futur, la commission ferait la déclaration suivante : nos réflexions ont porté sur le plein-air qui apparaît aujourd'hui comme l'une des conditions majeures de l'exercice même de la liberté de l'homme moderne, liberté dont l'essence consiste à utiliser pour soi-même et selon ses goûts le temps retrouvé grâce à la mécanisation déshumanisante et contre elle. Ceux qui font ici profession d'avoir des vues d'avenir, c'est-à-dire qui cherchent à découvrir les voies de l'humanisme dans la société industrielle, pensent que tout doit être mis en œuvre pour que ni les coercitions politiques, ni des considérations de prestige, ni les pressions de l'argent, ni les déterminismes aveugles des corps sociaux organisateurs, ni les égoïsmes individuels destructeurs des possibilités collectives ne viennent fausser la conception des définitions dans lesquelles s'exercera cette liberté. Il s'agit de créer, comme l'éducateur devrait le faire pour l'enfant, un ensemble de moyens qui, avec d'autres, permettront à des hommes de rester ou de devenir des hommes. » (Premier Ministre et Haut Comité des Sports 1964, 19-20)

L'UCPA est la concrétisation-type de la cogestion souhaitée par le secrétariat à la Jeunesse et aux Sports et, nous l'avons vu, en partie, par les mouvements de jeunesse eux-mêmes puisque, dans le cadre de la cogestion, leur visibilité comme représentants officiels de la jeunesse est renforcée. L'UCPA doit ainsi faire le lien entre la jeunesse la plus large

possible, l'État, les mouvements de jeunesse et les fédérations sportives. En tant qu'institution technique, sa matrice idéologique partisane est apparemment neutralisée, elle s'inscrit dans une philosophie de l'éducation de l'homme par le contact de la nature, philosophie particulièrement puissante à cette époque d'industrialisation, de technicisation et d'urbanisation de la société. L'UCPA réunit des acteurs du plein-air qui partagent cette approche du plein-air et, par conséquent, de la préservation des espaces naturels comme « conditions majeures de l'exercice même de la liberté de l'homme moderne ». Nous verrons, cependant, que de profondes mutations se produisent dans les années 1960 et 1970 qui modifieront le paysage institutionnel dans lequel évoluera l'UCPA.

4.3.3.3 Conditions organisationnelles de la résonance

La résonance dispositionnelle des dirigeants

Peu de données de cette période portent sur la résonance que vivent les stagiaires ou les salariés de l'UNCM et encore moins sur les conditions organisationnelles de la résonance. Comme capacités *stratégiques* de l'organisation dans cette période, nous avons mis en avant les capacités de dialogue et de conviction des dirigeants. Nous avons aussi souligné leur capacité d'anticipation sans laquelle l'UCPA n'aurait pas été conçue : l'UCPA est le fruit de la résonance des dirigeants avec les signes de l'époque. Ces deux dirigeants ont certaines capacités relationnelles ou ce que Rosa appelle une *tonalité dispositionnelle fondamentale* orientée vers la résonance, ou une *résonance dispositionnelle* (Rosa 2018, 283), R. Malesset plus particulièrement dans la dimension sociale du monde et G. Magnone dans la dimension existentielle.

R. Malesset apparaît, sous la plume de Magnone, comme un homme de dialogue et de consensus :

Physiquement comme de caractère, nous étions assez dissemblables, mais notre entente fut constante. Ancien instituteur, il avait la pédagogie en fonds de commerce. C'était un véritable missionnaire des services publics, mais c'était aussi un bon vivant aux connaissances extraordinairement étendues, généreux et ouvert à tous. [...] Sa règle essentielle fut de gérer en bon père de famille et de maintenir la paix sociale. (Magnone 2005, 246)

G. Magnone, quant à lui, étudie les beaux-arts avant de devenir un sportif de haut niveau,

champion de natation et de waterpolo. Il se tourne ensuite vers l'alpinisme et réalise plusieurs premières ascensions de sommets notamment en Patagonie et dans l'Himalaya, allant à la rencontre « de pays et de gens autant que d'exploits » (Arnaud 2009). Il réalise la première ascension de la tour Eiffel retransmise en Eurovision, il parcourt le monde pour donner des conférences. Il a une forte personnalité. Plus tard il retourne aux beaux-arts et à la sculpture. La résonance dispositionnelle « signifie que l'on porte un intérêt intrinsèque à tout ce qui nous est étranger, nouveau, différent (ça pourrait être intéressant / passionnant / fascinant) et que l'on forme ce faisant un sentiment élevé d'efficacité personnelle » (Rosa 2018, 283). Bien entendu, la personne ne vit pas forcément toujours dans cet état d'ouverture, mais c'est un mode fondamental de relation au monde, son contraire étant l'aliénation dispositionnelle : les choses du monde sont alors perçues comme ennuyeuses, sans intérêt, voire menaçantes.

On peut souligner aussi, comme autre condition organisationnelle de la résonance, la qualité de la relation qui existait entre ces deux personnes et la connivence totale qui les unissait « sur les grandes orientations de l'Union, tout comme dans tous les coups durs » (Magnone 2005, 247). La complémentarité des personnalités semble adéquate pour piloter l'organisation. Cette relation de confiance présente le mérite notamment de tempérer les excès de la forte personnalité de Magnone et ainsi faciliter la relation aux autres : « il faut bien confesser ici qu'il arrondissait quelque peu mon côté radical et parfois tranchant dans la gestion du personnel. » (Magnone 2005, 246).

Les descriptions que nous avons de R. Malessset et G. Magnone les positionnent comme des personnes disposant d'une tonalité dispositionnelle fondamentale. Le monde leur parle. Les autres personnes, les cultures et les pays, la chose publique, la nature et les arts (etc.) sont pour eux dignes d'intérêt et deviennent des terrains d'engagement personnel et de création. Nous pensons que cette tonalité dispositionnelle fondamentale à la résonance est l'un des éléments clé permettant de comprendre leur capacité d'ouverture aux autres et de dialogue, leur capacité de conviction et leur capacité d'anticipation, et plus concrètement la manière dont ils ont pu négocier des conditions préférentielles avec les « fournisseurs » de l'UNCM (bailleurs de fonds, remontées mécaniques, voyagistes) et construire un nouveau statut du personnel.

4.3.4 Conclusion

C'est en investissant la relation de l'organisation à son environnement – et, en fait, en projetant l'organisation vers un avenir que ses dirigeants anticipent, décryptent et « font parler » – que l'UNCM réussit à dépasser sa crise existentielle, une crise qui présentait les caractéristiques d'une atténuation forte de la résonance au profit de l'aliénation. Cette capacité de franchir la crise repose en partie sur les dirigeants dont on peut percevoir, à travers une diversité de signes, leur tonalité dispositionnelle à la résonance.

C'est également à cette époque que naît le projet du modèle de développement de l'UCPA. En projetant l'organisation vers son avenir, ses dirigeants s'orientent vers un modèle moderne de stabilisation dynamique, en rupture avec le modèle adaptatif sur lequel était fondée l'UNCM. Ce faisant, les dirigeants opèrent des "découplages" entre sphère politique et sphère fonctionnelle, entre pensée de l'éducation et pratique éducative. Ces découplages sont à cette époque nécessaires, semble-t-il, pour permettre à l'organisation de dépasser les blocages internes. Ces séparations nécessaires placent de fait les dirigeants dans le rôle de traducteurs devant assurer la résonance entre ces différents pôles.

Cette description nous amène à penser que la tonalité dispositionnelle des dirigeants est un élément clé pour penser la résonance dans une telle organisation, non seulement pour assurer un encastrement de l'organisation dans le monde, mais également pour leur permettre de fluidifier, en tant que traducteurs, les relations entre les pôles qu'il a fallu disjoindre.

CHAPITRE 5 EXPANSION DE L'INNOVATION SOCIALE ET STRATÉGIE DE STABILISATION DYNAMIQUE

Ce chapitre s'ouvre sur la fondation de l'UCPA. Il recouvre une période de plus de trente ans que nous avons divisée en deux séquences de dix-neuf ans et treize ans, bien que la césure entre les deux séquences (que nous avons fixée à 1984) ne puisse être marquée franchement et se trouve déterminée plutôt par un ensemble d'évolutions contextuelles, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3. Cette période est caractérisée dans son ensemble par des stratégies de développement tous azimuts et par une très forte croissance de l'organisation.

5.1 L'UCPA de 1965 à 1984

O. Hindermeyer qui deviendra plus tard directeur général de l'UCPA affirme :

L'UCPA est le fruit de la réussite des années 1960-70. Pour moi, c'est clair. En 1974, au départ de Raymond Malesset, tout était dit, parce que [...] tous les fondamentaux, tout était semé. Il fallait reprendre, faire pousser... même « les bases de plein air » étaient semées quand on y réfléchissait bien. Et aujourd'hui, il faut faire fructifier tout ça. (Hindermeyer 2018)

Au cours de cette période, la direction de l'UCPA va dérouler un programme de développement opportuniste⁹⁰, conformément à sa mission de faciliter l'accès aux sports de nature et, par la massification, de les démocratiser. D'une certaine manière, elle poursuit le développement de l'UNCM sur le mode de la stabilisation dynamique : elle *accroît* le nombre de stages liés à ses activités historiques, notamment grâce à l'ouverture de grands centres de sport d'hiver. Elle *innove* en lançant une vingtaine de nouvelles activités sportives et en créant de nouveaux modes d'intervention (externat, gestion de bases de loisirs, publics internationaux...). Elle *accélère* son intervention auprès des stagiaires en développant une

⁹⁰ Par ce terme, nous entendons le fait que l'association étudie et, en général, saisit toutes les occasions de développement qui se présentent à elle.

« pédagogie de la réussite » propice à une progression beaucoup plus rapide dans l'activité sportive, en évitant aux stagiaires les frustrations du début. Sur le plan institutionnel et commercial, elle renforce son positionnement de niche et, forte de la réputation de l'UNCM dont elle hérite, est sollicitée par des communes qui veulent développer des stations de sport d'hiver ou des centres sportifs sur leur territoire. Elle doit cependant faire face au désengagement de l'État qui, du fait d'un changement d'orientation politique, ne soutient désormais le développement de l'union qu'à travers des subventions d'équipement⁹¹. L'UCPA est obligée, d'une part, de croître pour survivre et, d'autre part, d'optimiser son modèle économique pour tenir sa promesse de maintenir des prix accessibles, grâce aux économies d'échelle.

Dans la perspective de la résonance, le défi est de donc de concilier les économies de gestion qu'apporte l'augmentation des capacités des centres avec la qualité des relations humaines entre les équipes des centres et les stagiaires, dont dépend la convivialité propice aux rencontres entre stagiaires. L'organisation reste attentive à ce que, dans leur conception et dans leur animation, les centres sportifs restent des espaces de résonance. Dans les grands centres qui ouvrent alors leurs portes, la difficulté est de maintenir une vie collective ainsi que la convivialité qui caractérise l'organisation. Les stagiaires sont plus éloignés des équipes des centres. L'ambiance repose sur les épaules des moniteurs qui demeurent la figure de référence des stagiaires dans l'activité sportive comme dans la vie collective. Dans l'activité sportive, la pédagogie de la réussite transforme l'apprentissage lui-même en expérience de résonance.

Malgré tout, si on s'appuie sur les propos des acteurs qui ont connu la transition entre l'UNCM et l'UCPA, *l'expérience de résonance vécue par les stagiaires* s'atténue. Les plus pessimistes jugent que « *l'économie digérait lentement* » la belle idée de formation de la jeunesse (Magnone 2005, 261). Les plus optimistes estiment que les stagiaires vivent encore des rencontres qui leur semblent merveilleuses et un rapport à la nature qui influence leurs comportements (Malesset 1985).

⁹¹ Les subventions de fonctionnement ne représentaient plus qu'un très faible pourcentage du budget annuel de l'organisation du fait de la croissance du chiffre d'affaires de l'UCPA – 1,7% des produits de fonctionnement en 1985, à côté de 2% de subventions de salaires (U.C.P.A. 1990, A) – et ne permettaient même pas, au milieu des années 1980, de couvrir la taxe sur les salaires (Malesset 1985, 201).

Par ailleurs, la *résonance de l'organisation vis-à-vis de son environnement* s'affaiblit par défaut de pouvoir être formulée clairement. La gouvernance de l'UCPA qui doit souffrir le désengagement de l'État et, par conséquent, la perte d'une orientation claire, est confrontée à une perte de repères. Elle cherche à plusieurs reprises à formuler le rôle de l'UCPA dans la société, en tenant ensemble la pluralité des objectifs de l'UCPA : politiques, économiques, socio-culturels. Cependant, la dissociation entre pensée politique et action de terrain, sur laquelle, nous l'avons vu dans la section précédente, est fondée cette "institution *technique*", empêche la gouvernance de concevoir la résonance (des stagiaires) comme étant le projet central de l'organisation. Ainsi, on ne met pas en avant, pas plus qu'on ne cherche à comprendre, l'expérience relationnelle qui se joue dans les centres, et la manière dont elle peut être cruciale pour aider une personne à envisager sa place dans le monde, mais on se met à penser le projet éducatif de l'UCPA comme étant une « *prépar[ation] à la socialisation* » (U.C.P.A. 1977a). L'atténuation de la résonance n'est pas seulement expérientielle (liée au vécu des stagiaires), elle est aussi intellectuelle : il ne s'agit plus de permettre à la jeunesse de vivre une expérience intense de liberté et de fraternité mais de l'aider à s'adapter à la vie en société.

Enfin, cette époque permet de qualifier plus précisément la *résonance dispositionnelle* des dirigeants et d'observer qu'elle est un support favorable au développement de l'UCPA.

Dans un premier temps, nous exposons brièvement le développement de l'UCPA dans la perspective stratégique à travers le triptyque suivant : le contexte stratégique tel qu'il évolue au cours de la période, les grandes caractéristiques de la gestion stratégique elle-même et la valeur sociale créée sur le plan instrumental.

Dans un deuxième temps, nous explorerons le développement de l'UCPA dans la perspective de la résonance. D'abord, nous relirons le contexte social de cette période au regard de la théorie critique de la relation au monde. Nous aborderons ensuite les signes d'atténuation et de persistance de la résonance dans l'expérience des stagiaires. Enfin, nous explorerons les conditions organisationnelles de la résonance dans l'organisation, en nous intéressant aux conditions qui favorisent celle de l'organisation vis-à-vis de son environnement, aux conditions qui permettent l'expérience de résonance des stagiaires, et finalement à la résonance dispositionnelle des dirigeants.

5.1.1 L'UCPA de 1965 à 1984, dans la perspective stratégique

Au moment de sa création, l'UCPA est conçue comme l'un des instruments phares de la politique publique de la jeunesse et des sports. Le paysage institutionnel va cependant changer en profondeur. L'UCPA va devoir s'adapter, assez rapidement, à deux mouvements majeurs qui marquent son environnement institutionnel : un basculement de légitimité des organisations de jeunesse vers le mouvement sportif fédéral, alors que le projet de l'UCPA est plutôt marqué par le projet éducatif des mouvements de jeunesse (basculement associé à une perte de vitesse du plein-air au profit du sport pour tous), et le mouvement de déconcentration qui touche le monde du sport et qui précède la décentralisation, alors que la réussite de l'UCPA devait reposer sur son envergure nationale et les économies d'échelle que sa nature centralisée pouvait lui permettre d'accomplir. En outre, le soutien financier de l'État n'est pas à la hauteur de ce qui est escompté.

Face à ces évolutions, la direction va mettre en place une politique de développement permettant de former un toujours plus grand nombre de stagiaires (accroissement), sur des périodes de stages plus courtes (accélération) en répondant à leurs attentes de nouveautés sportives (innovation). Cette stratégie répond à l'objectif fondamental de massifier la pratique des sports de plein air. L'UCPA met en œuvre également une politique de gestion rigoureuse afin de réaliser les économies d'échelle qui, associées au sobre soutien de l'État, doivent permettre de maintenir des prix abordables.

Par conséquent, sur cette période le nombre de stagiaires accueillis et les recettes quadruplent.

Nous aborderons successivement les évolutions du contexte stratégique de l'UCPA au cours de cette période (§5.1.1.1), les grandes caractéristiques de la gestion stratégique (parties prenantes, orientations stratégiques, capacité stratégique) (§5.1.1.2) et la valeur créée (sur le plan instrumental) à travers cette politique (§5.1.1.3).

5.1.1.1 Contexte stratégique : changement d'orientation des politiques publiques et perte du soutien de l'État

Nous présentons ici les éléments du contexte stratégique de l'UCPA lors de ces premières années de fonctionnement. Nous relirons ces éléments dans la deuxième partie de

cette section au regard de la théorie critique de Rosa. Rappelons que l'UCPA était, au moment de sa création, conçue comme l'un des instruments phares de la politique publique de la jeunesse et des sports. Elle fut donc créée dans un contexte favorable :

- En termes relationnels, une implication originale de l'État sous la forme d'une **cogestion** avec les mouvements de jeunesse pour mettre en œuvre les politiques publiques liées à la jeunesse ;
- En matière de domaine d'intervention, la reconnaissance du **plein-air** comme un secteur particulièrement important dans la société française (développement de l'urbanisation) et la mise en place d'une politique publique de la jeunesse et des sports en faveur du développement du plein-air ;
- En matière d'échelle d'action, une envergure **nationale** pour répondre aux enjeux nationaux des politiques publiques de la jeunesse et des sports ;
- Rajoutons l'émergence de l'économie touristique et celle d'une société du loisir, contexte porteur pour le développement de l'UCPA.

C'est sur ces bases que l'UCPA démarre ses activités à l'été 1966. Le paysage institutionnel va cependant changer en profondeur et créer un nouveau contexte pour l'UCPA.

- Premièrement, une méfiance de la part du gouvernement à l'égard des mouvements de jeunesse s'installe, entraînant une évolution de la nature de leurs relations et l'affirmation des fédérations sportives (lorsqu'elles sont agréées) comme interlocuteur principal de l'État. Les mouvements de jeunesse sont exclus.
- Deuxièmement, face au développement croissant et diversifié de la pratique sportive, le gouvernement va opter pour une réponse uniforme de nature réglementaire qui va contribuer, en organisant et codifiant les pratiques sportives, à mettre le sport « en rubriques ».
- Troisièmement, cette nouvelle construction politique se fera autour du « sport pour tous », le plein-air disparaissant peu à peu du devant de la scène. La politique publique à laquelle la création de l'UCPA est rattachée est progressivement abandonnée et l'UCPA ne reçoit pas de soutien financier à la hauteur de ce qu'elle avait escompté.
- Quatrièmement, un modèle d'organisation de l'action sportive au niveau local s'affirme, alors même que les modes d'intervention et de fonctionnement de l'UCPA sont centralisés au niveau national.

Relations État-Organisations de jeunesse : méfiance et contractualisation

La fin des années 1960 va marquer la rupture de l'arrangement d'après-guerre sur la représentation de la jeunesse et, par là-même, la reconfiguration des rapports entre l'État et les mouvements de jeunesse.

En décembre 1966, le président de la République sortant, Charles de Gaulle, vient d'être mis en ballottage lors des élections présidentielles. Il attribue cet échec, selon Alain Peyrefitte, à la jeunesse : « *[elle] n'a pas bien voté* » (Peyrefitte 1997, 618; cité par Besse 2008, 5). Il veut donner un nouvel élan à sa politique en faveur de la jeunesse. Le secrétariat d'État devient ministère et Maurice Herzog est remplacé par François Missoffe. Celui-ci lance, en s'appuyant sur une large campagne de relations publiques, une consultation nationale de la jeunesse qui doit aboutir à la réalisation d'un Livre blanc contenant le programme d'une politique globale de la jeunesse. L'objectif est de s'adresser directement aux jeunes, et non par l'intermédiaire des mouvements de jeunesse, rompant ainsi avec le compromis entre l'État et les mouvements de jeunesse sur lequel étaient fondées les politiques en faveur de la jeunesse depuis Vichy. Depuis cette époque, les associations se réservaient le contact avec la jeunesse et l'État se contentait de les subventionner et de les contrôler *a posteriori*. On évitait ainsi à l'État toute tentation totalitaire vis-à-vis de la jeunesse.

L'objectif de François Missoffe, en s'adressant directement à la jeunesse, est de contourner les associations qu'il ne juge plus légitimes à représenter l'ensemble de la jeunesse : « *[L]es mouvements sont en partie dépassés par les nouvelles dimensions du problème et ne touchent que 10 % des jeunes, pour beaucoup élèves et étudiants, malgré de larges subventions [...] Seul l'État est en mesure d'apporter des solutions globales* » (Projet ministériel du 13 mars 1966. AN, AG/5(1)884, cité par Besse 2008, 9). Il visait la grande masse de jeunes qui n'étaient membres d'aucun mouvement : les « inorganisés ». Globalement cette opération fut un échec.

S'il peut sembler anecdotique, cet événement inaugure une nouvelle ère des politiques publiques de la jeunesse et des sports et préfigure une reconfiguration des rapports entre l'État et les mouvements de jeunesse :

Dans ce contexte-là [l'unification du sport éducatif et du sport de performance au sein d'un mouvement sportif unifié avec la création du CNOSF en 1974], les mouvements ne renouvellent pas leur pensée de ce qu'est une éducation sportive, comme ils perdent une partie

de leur pouvoir de penser sur « qu'est-ce que l'éducation de la jeunesse dans ce monde moderne ». (Hindermeyer 2018)

Cette reconfiguration s'opère, d'une part, au profit de rapports contractuels entre l'État et le mouvement sportif dont les instances fédérales, préalablement agréées, seront chargées de « missions de services publics » (Callède 2002, 438) et, d'autre part, dans le cadre d'une approche territorialisée de l'intervention publique en faveur du sport. Les années 1970 sont celles de la mise en place de ce nouveau schéma.

Bureaucratisation et réglementation

À partir de 1960, la puissance publique va « *[mettre] en administration [le] sport* » (Falcoz et Chifflet 1998), en réglementant de manière uniforme les pratiques sportives qui se diversifient et s'intensifient.

D'abord rattaché au ministère de l'Éducation, le haut-commissariat à la Jeunesse et aux Sports deviendra secrétariat d'État puis prendra son autonomie à partir de 1966 avec la création d'un ministère de la Jeunesse et des Sports⁹². Les années 1960 voient le fort développement de la pratique sportive dans les clubs sportifs locaux, développement porté par l'accroissement démographique. Les politiques sportives consistent depuis lors à organiser, uniformiser et codifier des pratiques sportives qui se diversifient et s'intensifient :

[C]'est surtout vers 1975 que les politiques publiques vont prendre une amplitude sans précédent. La mise en rubriques (ou chapitres) du sport, en termes de politiques publiques, telle qu'elle est perceptible dans l'action impulsée par Maurice Herzog (1960), puis « codifiée » par la « loi Mazeaud » (1975), améliorée ensuite par la « loi Avice » (1984) et récemment par la « loi Buffet » (2000), atteste de l'élargissement progressif d'un répertoire d'actions. Le statut ministériel du sport au sein de l'équipe gouvernementale, le poids des directeurs d'administration centrale, le rôle grandissant des cabinets ministériels rassemblant une équipe de collaborateurs personnels, certaines spécificités caractérisant les Directions régionales de la Jeunesse et des Sports, sont autant de traits qui ajoutent à la complexité de la politique de l'État. (Callède 2002, 454)

⁹² Qui reviendra, suivant les années, sous la tutelle du ministère de l'Éducation.

À partir des années 1970, les gouvernements successifs cherchent à donner de la cohérence au monde du sport et à la réglementation applicable :

Ce qui est en forte tension à cette époque [...] c'est la différence de conception du sport : entre activités physiques et activités sportives, faut-il de la cohérence ? Entre développement du sport de haut niveau et développement du sport pour tous, faut-il une complémentarité ? Pour les différentes finalités du sport (éducative, compétitive, récréative), faut-il des opérateurs fédéraux uniques ? Bref, faut-il une même philosophie d'action ministérielle pour le sport ? À toutes ces interrogations, la puissance publique a définitivement répondu OUI. (Bouchout p.6)

La grande loi des années 1970 est la loi « relative au développement de l'éducation physique et du sport » du 29 octobre 1975. En 1975, le mouvement sportif organisé compte 100 000 associations regroupant plus de 7 millions de licenciés. Cette loi, dite loi Mazeaud, est la première loi globale relative aux sports. Elle vient justement unifier la réglementation de la profession d'éducateur sportif en étendant les dispositions législatives de la loi du 6 août 1963 à l'ensemble des disciplines sportives. Les premiers diplômes de plein air (brevets d'État : initiateur de plein air, moniteur de plein air et instructeur de plein air) disparaissent (Bouchout 2015) et la loi du 18 février 1948 qui réglementait les professions de moniteur de ski et de guide de haute montagne, dont la loi de 1963 s'inspirait est abrogée (Malesset 1985). La loi de 1975 apporte trois éléments nouveaux : reconnaissance du Comité National Olympique et Sportif Français et de ses déclinaisons régionales, mise en place d'une politique nationale de détection des sportifs de haut niveau et création d'un nouvel établissement national supérieur, l'Institut National du Sport et de l'Éducation Physique (avec trois missions : préparation des athlètes de haut niveau, formation des cadres, recherche) (« Histoire du sport en France » 2019).

La Loi Mazeaud pose comme principe de base la responsabilité de l'État envers le sport : « le développement de la pratique des activités physiques et sportives, élément fondamental de la culture, constitue une obligation nationale » (Titre 1, Art. 1). Il est précisé dans le second alinéa, *in fine* : « En liaison avec le mouvement sportif, l'État et les collectivités publiques favorisent la pratique des activités physiques et sportives par tous et à tous les niveaux et contribuent à la réalisation des équipements ou aménagement nécessaires ». Les fédérations sportives sont placées sous la tutelle du ministre chargé des Sports, leur pouvoir disciplinaire à l'égard des licenciés et groupements affiliés est reconnu et elles « peuvent recevoir, pour les activités d'amateur et sous réserve d'être agréées, un

concours financier et en personnel des personnes publiques, notamment sous la forme de cadres nationaux, régionaux ou départementaux, recrutés et rémunérés par le ministère chargé des sports et mis à la disposition des fédérations sportives. » (Titre III, art.11). La loi fait ainsi des fédérations, représentées au CNOSF, l'interlocuteur des pouvoirs publics pour la mise en œuvre des politiques publiques sportives.

Notons enfin que ces années mettent un terme à la politique nationale d'équipement.

Dilution du plein-air dans le sport pour tous

Les sports de nature suscitent un fort intérêt au cours des années 1970. La réflexion est vive entre administration et associations sur le sujet et des initiatives en faveur des sports de plein air voient le jour : Bouchout (2015) cite un certain nombre de circulaires, de journées d'études et de colloques, d'études et même un « protocole d'action » signé entre le tout premier ministre chargé de la protection de la Nature et de l'Environnement et le ministre chargé de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs. Pourtant, le plein-air cesse d'être une priorité pour les pouvoirs publics : le terme « plein-air » disparaît des organigrammes de l'administration centrale en 1975. Nous l'avons vu, les premiers diplômes de plein air disparaissent. La « Mission plein air » et la « Commission nationale consultative des activités de plein air » créées le 21 décembre 1977, et dont les réunions se sont échelonnées sur toute une année, sont suspendues et aucune suite n'y est donnée (Bouchout 2015).

Cette période⁹³ amorce aussi le virage des politiques publiques vers le « sport pour tous » dans lequel le plein-air va se fondre (Bouchout 2006; 2015). C'est autour de cette notion que se construit la cohérence des politiques publiques du sport voulue par les pouvoirs publics. Le « sport pour tous » peut être défini comme « *une politique qui vise à rendre [le sport] effectivement accessible à l'ensemble de la population* » (Monnereau 2015, 3). Il va

⁹³ Pour certains, le tournant est pris dès la Circulaire du 9 février 1971 relative au secteur extrascolaire signée par Marceau Crespin « qui formalise les objectifs et les moyens mobilisés sur une nouvelle politique d'action du ministère, politique englobant encore le plein-air tout en modifiant certains aspects des instructions antérieures (notamment celles de 1958). Cette instruction amorce le virage vers le 'sport pour tous' dont le terme apparaît dès la première page, mais rappelle également le rôle des assistants régionaux Plein Air (ex CTR PA [Conseillers techniques régionaux Plein air]) et assistants départementaux Plein Air. » (Bouchout 2006, 2).

structurer progressivement et durablement les politiques publiques du sport.

Montée en puissance du sport au niveau local

Les deux premières lois de programme d'équipements sportifs et socio-éducatifs votées les 28 juillet 1961 et 2 juillet 1965 (et concernant respectivement les périodes 1961-1965 et 1966-1970) ont permis un effort financier considérable. Elles ont permis aussi à l'administration centrale (sous-direction de l'équipement sportif au ministère de la Jeunesse et des Sports) d'apporter une aide technique et administrative dans la mise en œuvre des politiques de construction d'équipements sportifs. Cette politique s'accompagne d'une réforme administrative de déconcentration en vertu de laquelle, en dehors des programmes nationaux, la politique générale est définie par l'administration centrale mais les décisions d'exécution sont prises au niveau où sont instruits les dossiers et où s'effectuent les réalisations. Ainsi, les Préfets reçoivent une dotation financière globale, établissent les programmes et, en fonction des directives nationales, les financent. La troisième loi de programme d'équipement du 13 juillet 1971 pour la période 1971-1975 marque « le début du désengagement de l'État » (Falcoz et Chifflet 1998, 17) : on abaisse le plafond maximum de subvention et on réduit les éléments subventionnables des équipements. Il n'y aura pas de nouvelle loi programme, le secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports considérant, en 1975, « le problème des équipements sportifs résolu » (Falcoz et Chifflet 1998, 18). Les communes prennent en charge la construction d'équipements sportifs, en s'appuyant notamment sur les Établissements publics régionaux et sur les Conseils généraux, et on assiste à un début de diversification du territoire sportif en fonction des orientations spécifiques à chaque commune (Falcoz et Chifflet 1998).

En outre, au cours des années 1960 et 1970 s'affirme un modèle d'organisation de l'action sportive au niveau local :

Généralement, d'une part, la municipalité construit les *équipements* sportifs, en assure la gestion, et attribue des *subventions* aux clubs sportifs ; d'autre part, les clubs proposent le *code culturel* (la compétition, l'initiation aux sports) largement diffusé par des *bénévoles* (éducateurs, élus associatifs...). En d'autres termes, la mise en commun de ces quatre ressources, à la fois indépendantes et interdépendantes les unes par rapport aux autres, caractérise l'action sportive locale : un dispositif relativement équilibré, sous-tendant une logique contractuelle permettant de développer un « service public » du sport. (Callède 2002, 451)

Nous avons vu, en outre, qu'au cours des années 1970, les communes avaient dû reprendre la main sur la conception et le financement des équipements sportifs, avec l'aide des collectivités territoriales.

C'est donc à travers le niveau fédéral et les niveaux communal, départemental et régional que sont amenées à se développer des politiques publiques relatives au sport.

5.1.1.2 Gestion stratégique

Face aux évolutions de son contexte stratégique, l'UCPA est forcée, selon un de ses directeurs, de croître pour survivre (Magnone 2005). Elle poursuit la politique de développement engagée par l'une de ses prédécesseurs, l'UNCM, sur le mode de la stabilisation dynamique, ce qui l'oblige à *accroître* les publics historiques, *innover* pour diversifier ses activités et son public et *accélérer* les méthodes d'apprentissage des sports de plein air.

Nous aborderons successivement les parties prenantes et les meneurs d'enjeux de cette période (§5.1.1.2.1), les orientations stratégiques de l'UCPA (§5.1.1.2.2) et les caractéristiques de sa capacité stratégique (§5.1.1.2.3).

5.1.1.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux : les origines endogènes et exogènes du développement de l'UCPA

Les origines de la croissance

L'UCPA va vivre un développement tous azimuts durant cette période. Ce développement est d'abord la conséquence de choix faits à l'origine de la création de l'UCPA, organisme conçu pour accueillir la vague des baby-boomers arrivés à l'âge adulte associée à l'émergence de la société des loisirs. En quelque sorte, la croissance fait partie de la matrice de cet organisme. Ce développement résulte aussi dans une moindre mesure d'une défaillance de l'État dans le soutien financier qu'il avait promis. Enfin, il procède d'une variété de sollicitations reçues de la part de collectivités territoriales. Celles-ci, se fondant sur la réputation de l'UNCM, font confiance à l'UCPA pour participer à l'aménagement de leur

territoire. Les origines du développement de l'UCPA entre 1965 et 1984 sont exogènes.

La croissance de l'UCPA, à cette époque, est d'abord la conséquence logique de la politique du secrétaire d'État Maurice Herzog mise en œuvre au cours des années 60 en faveur de la construction d'équipements sportifs. L'UCPA récupère de l'UNCM un certain nombre de centres neufs ou rénovés, ou en cours de construction, qu'elle va devoir dorénavant remplir de stagiaires.

La croissance de cette association est aussi liée au changement de politique de la jeunesse et des sports à la fin des années 1960. En janvier 1966, seulement quelques mois après le lancement de l'UCPA (octobre 1965), le secrétaire d'État Herzog est remplacé, on l'a vu, par le ministre François Missoffe qui opère un changement de politique radical vis-à-vis du monde sportif. Il n'est alors plus question que le ministère honore sa promesse de soutenir financièrement l'UCPA dans son démarrage, tout en apurant le passif de l'Union nautique française :

La logique de la nouvelle structure incluait normalement notre homologue en nautisme, l'Union nautique française, mais celle-ci était dans une telle débâcle qu'un an avant la fusion on m'avait missionné pour mettre de l'ordre au centre phocéén de Niolon [...]. Mais la vraie surcharge, c'était surtout les moutons à cinq pattes plus ou moins gérables, mis en place par les services régionaux de la jeunesse et des sports [...] et dont il fallait régler des passifs parfois astronomiques financièrement. Nous étions plus qu'à la limite. Le trésor financier qui devait aider au démarrage s'était envolé après le départ de Maurice Herzog. Après quelques ministres courant d'air, nous ne pouvions plus suivre le bœuf. (Magnone 2005, 245-46)

Avec la disparition de ce soutien financier, l'Union doit chercher d'autres sources de financement. Elle les trouve auprès du bureau de l'équipement du ministère des Sports mais sous la forme d'une aide au développement et non pas d'une aide au fonctionnement, ce qui oriente de fait sa politique :

Heureusement, les dieux ne nous avaient pas tout à fait abandonnés. Un haut fonctionnaire des sports, ancien champion de natation et ami de longue date⁹⁴, Jean-Baptiste Grosborne, eut le bon goût de respecter l'accord de principe du ministre disparu. À défaut d'aide financière au

⁹⁴ Guido Magnone, avant d'être un alpiniste de renommée internationale, fut un champion de natation connu sur le plan national.

fonctionnement, ses attributions de chef de service des équipements lui permettaient de largement subventionner le développement. Mais **pour être sauvés nous étions condamnés à grossir**. (Magnone 2005, 246. Nous soulignons)

Ainsi, au cours des années 1960 et 1970, l'organisation ne cessera d'augmenter ses capacités d'accueil et devra remplir ses nouveaux lits.

Enfin, cette nouvelle Union a été conçue comme un organisme spécialiste du plein-air et généraliste. Il ne s'agit pas seulement de poursuivre les activités sportives liées à la montagne, au nautisme et au canoé-kayak mais de développer l'accès à l'ensemble des sports de plein air. Au cours de cette période, l'association est appelée à écouter la diversité des attentes de ses usagers.

Les dirigeants

À cette époque où l'UCPA bénéficie d'un soutien de moins en moins puissant de l'État, ses dirigeants sont de bons connaisseurs de l'administration.

Raymond Malesset, qui est, avec Guido Magnone, à l'origine de la création de l'UCPA et était délégué général de l'UNCM, devient délégué général de l'UCPA. Il était haut fonctionnaire, venant de province, issu de la Résistance et des mouvements populaires, en particulier de l'éducation populaire, très soucieux de laïcité et d'accessibilité (Hindermeier 2018). Il quitte l'UCPA en 1974 et devient inspecteur général de la jeunesse et des sports.

Guido Magnone seconde R. Malesset comme directeur technique. Il reste en poste jusqu'en 1978 (Magnone 2005, 277).

Jacques Lastennet prend la suite de R. Malesset. C'est un fin connaisseur de la fonction publique : « [il] a été un très bon Délégué général, parce que c'était « un renard chinois » qui maîtrisait le bon usage de la fonction publique et des règles républicaines. Il connaissait de par son expérience les rouages de l'État, les trucs des cabinets. Il a été pour l'UCPA l'homme de la période, et ça a été très important jusqu'en 1984 où il a rejoint son corps d'origine. » (Hindermeier 2018).

Condamnée à grossir pour survivre, selon les termes de son directeur technique d'alors, l'UCPA est amenée aussi à diversifier ses activités pour répondre aux sollicitations qui lui sont faites en raison d'une réputation déjà bien établie. Dans quelles directions l'Union

s'est-elle donc développée ?

5.1.1.2.2 Orientations stratégiques

Face à ces évolutions, la direction va mettre en place une politique de développement (et développer ainsi des recettes nouvelles) et mettre en œuvre une politique de gestion rigoureuse. La politique de développement est basée sur le mode de la stabilisation dynamique et répond en quelque sorte aux impératifs d'accroissement, d'innovation et d'accélération des sociétés modernes.

5.1.1.2.2.1. Croissance de l'organisation et développement de recettes nouvelles

Les années 1965 à 1984 sont marquées par des politiques qui font écho aux trois mouvements sous-jacents au mode moderne de stabilisation dynamique décrit par Rosa, à savoir l'accroissement, l'innovation et l'accélération. Pour l'UCPA aussi, ces trois mouvements se révéleront rapidement être des « impératifs ». La dynamique de développement mise en place à cette période préfigure la dynamique de structuration de l'UCPA des périodes suivantes.

Les politiques de l'UCPA visent à la massification des activités phares de l'Union (le ski et la voile) – qui fait écho à l'impératif d'*accroissement* – mais aussi à la diversification des activités sportives, des publics destinataires et des modes d'intervention de l'UCPA – qui fait écho à l'impératif d'*innovation*. Enfin, l'invention d'une pédagogie privilégiant l'apprentissage rapide des sports (plutôt qu'une pratique académique), et adaptée désormais aux stages qui l'hiver ne durent plus, en général, qu'une semaine, rappelle l'impératif d'*accélération* marquant les sociétés modernes.

Accroissement : Politique de massification des activités historiques

Réunion de l'UNCM et de l'UNF, l'UCPA reprend dès son origine l'ensemble des activités produites par ses deux prédécesseurs : alpinisme, ski, initiation alpine et découverte de la montagne, voile, canoë-kayak, et plongée que l'UNC venait juste de démarrer.

Les décennies 1970 et 1980 voient l'explosion de la pratique du ski. Outre les centres qu'elle hérite de l'UNCM, l'UCPA multiplie les ouvertures de centres et les lits : Pralognan

(120 places, hivers 66-67), Vars (150, hiver 67-68), Valloire (150 places, hiver 68-69), Argentière (300 lits), Les Arcs (400 lits), La Plagne (360 lits, en 1983). À cette époque aussi, les stations de troisième génération (stations intégrées, construites de toutes pièces en haute montagne pour avoir une neige assurée, urbanisation verticale, immeubles de béton) sont créées, avec l'appui de l'État, dans le cadre du plan neige (1964-1977). 150 000 lits sont créés (sur un objectif initial de 350 000) dans 20 nouvelles stations et 23 anciennes. L'UCPA s'inscrit dans cet élan et développera des centres à La Plagne, aux Arcs, à Flaine, à Tignes (1984)⁹⁵ en plus du grand centre de Val d'Isère ouvert par l'UNCM en 1964.

Innovation : Politique de diversification des activités sportives, des publics accueillis et des modalités d'intervention

Diversification des activités sportives

En 1967, l'UCPA lance **l'équitation** (Malesset 1985, 115 et s.). En une année, elle trouve et rénove une maison bourgeoise et une ferme au milieu d'un domaine d'une centaine d'hectares en Corrèze pour accueillir un premier centre équestre, acquiert des chevaux. Elle s'appuie sur des partenariats pour être conseillée sur les aspects techniques (un haras des environs) et d'autres partenaires pour s'assurer que les chevaux soient montés suffisamment. Comme ce matériel est « vivant », l'UCPA doit ouvrir ce centre à l'année pour que les chevaux soient entretenus en permanence par un personnel à demeure. Des partenariats seront montés avec des centres équestres de région parisienne, des transports de chevaux seront mis en place pour qu'ils s'exercent en club durant l'année et servent pour les stages durant l'été. D'une part, cela force l'association à trouver des solutions pour remplir son centre et donc à approfondir la question du plein emploi de ses ressources. D'autre part, le personnel enseignant présent de manière permanente sur le centre se préoccupe des « objectifs socio-culturels » du projet de l'Union et lance une réflexion féconde sur la pédagogie qui aboutira à des innovations techniques (la « selle creuse ») qui font partie désormais des histoires mythiques de l'Organisation. Nous reviendrons sur ces aspects pédagogiques plus loin.

⁹⁵ (U.C.P.A. 1988c)

L'UCPA lance le **golf** au début des années 1980 après une dizaine d'années d'observation. Elle lance aussi le **tennis** à partir de 1977 (U.C.P.A. 1977d, 19), un sport qui n'est pas à proprement parler de plein air. Contrairement au golf ou à l'équitation, l'objectif de l'association en lançant le tennis n'est pas d'abord de démocratiser sa pratique mais de répondre à une forte demande des stagiaires :

L'introduction du tennis à l'UCPA est venue moins d'une volonté politique que des nécessités de gestion, coïncidant avec l'apparition d'une demande réelle des stagiaires. Le tennis, sport de pratique très codifié, sur des terrains strictement délimités et aménagés, n'a rien d'un sport de plein air classique. Il se pratique d'ailleurs de plus en plus en salle. Mais, depuis 1970, il s'est popularisé considérablement, plus vite même que ne le permettaient les terrains existants, de sorte que des stagiaires qui avaient les plus grandes difficultés pour trouver en ville, sur des cours surutilisés, des créneaux disponibles, souhaitaient avoir la possibilité de s'initier et de se perfectionner au cours de leurs vacances. (Malesset 1985, 187)

L'UCPA intègre l'activité tennis dans des séjours à la montagne et diversifie ainsi les activités estivales possibles pour les centres de montagne normalement conçus pour le ski d'hiver.

L'UCPA inscrit le **parachutisme** dans ses programmes dès les années 1970. Le Centre Régional de Bergerac accueillait des stagiaires lors de stages de parachutisme sans hébergement ni restauration, activité que l'Union prendra en charge dans le cadre d'un partenariat avec le Centre Régional.

L'UCPA développe le vol à voile en 1982 avec l'ouverture d'un centre en Lozère après sollicitation du département et du sous-préfet, et le cyclotourisme en 1983 lorsque la Fédération Française de Cyclotourisme adhère à l'Union. À partir de ses bases existantes, elle fait évoluer son offre : **planche à voile** (à partir de 1976) (U.C.P.A. 1977d, 20), **croisière côtière** et **hauturière** sur le littoral, **randonnée**, **escalade** et **ski d'été** en montagne.

Diversification des catégories d'usagers accueillis

Nous avons vu que l'UNCM avait déjà diversifié les catégories de ses usagers en les étendant aux étudiants, aux premiers comités d'entreprises, aux ouvriers ou aux apprentis des industries (automobiles, sidérurgiques et houillères...), en essayant de toucher la province. Le profil socio-professionnel et l'âge des stagiaires vont évoluer au cours de la période 1965-1984, comme nous le verrons plus bas (cf. *infra*). Cependant, les « jeunes adultes » (entre 18

et 35 ans) restent la cible principale de l'UCPA.

Au cours de cette période aussi, l'UCPA va établir des liens avec l'**international** et va développer des stages pour les mineurs. Le développement de l'Union en direction de l'étranger reste ponctuel. L'UCPA essaie d'exporter la formule d'abord en Allemagne dans le cadre de l'Office franco-allemand avec l'organisation de stages près de Francfort à partir de 1971, qui trouvèrent preneur mais ne furent pas poursuivis à la suite d'un changement d'orientation de l'office (Malesset 1985, 189; Magnone 2005, 252). La même expérience a été menée au Québec dans le cadre de l'Office franco-québécois (Magnone 2005, 252), mais nous n'avons pas trouvé plus d'informations sur sa durée. Des voyages commencent à être organisés à l'étranger et, par exemple, à l'été 1975 dans l'Himalaya, au Maroc, en Pologne ou dans le Sahara algérien (U.C.P.A. 1979, 28-29). Une collaboration s'établit avec le Directeur des Sports de Belgique qui finance un quart du centre des Arcs afin que des stagiaires belges puissent profiter de séjours dans ce centre (Malesset 1985, 151). La Fédération de Ski du Luxembourg contacte aussi l'UCPA. Le rapport moral pour l'exercice 1983 met en évidence l'augmentation des jeunes étrangers en 1984 (U.C.P.A. 1984).

Il en va de même pour la fréquentation des **mineurs** pour lesquels l'association développe des activités. En 1983, la fréquentation des mineurs s'est accrue et 9400 adolescents ont participé à des séjours (U.C.P.A. 1984, 6). Il semble qu'en dehors des sports d'hiver au cours desquels les stages pour mineurs se déroulent dans les centres UCPA parfois en même temps que des stages pour adultes, les activités qui leur sont proposées sont plutôt des activités itinérantes au cours desquelles ils peuvent s'auto-organiser : randonnées pédestres, cyclistes, équestres, canoé-kayak. À cette époque, des « *centaines, et même quelques milliers de jeunes [entre 13 et 15 ans ou entre 15 et 18 ans], chaque année, descendent le haut Allier, le Tarn, l'Aveyron, le Célé, la Dordogne* » (Malesset 1985, 168).

Selon le rapport d'activité pour l'exercice 1976 (U.C.P.A. 1977d, 15-16), à l'été 1976, plus de 1 600 enfants et pré-adolescents ont été accueillis dans les centres UCPA dans le cadre de séjours en internat (total de 45 360 journées), 3 000 à 4 000 enfants et pré-adolescents ont été accueillis et encadrés en externat. Entre 2 000 et 3 000 adolescents ont été accueillis et encadrés pour un total de plus de 38 000 journées. Ces chiffres sont à mettre en rapport avec les 26 200 stagiaires « jeunes adultes » totalisant 314 000 journées reçus en été par l'UCPA pour des séjours de 7, 14 ou 21 jours.

Diversification des modalités d'intervention

Enfin, c'est pendant cette première période que se développe la pratique de l'**externat**. Alors que le séjour sportif d'une, deux ou trois semaines constitue la formule originale de l'UCPA, certains centres du littoral (Saint Cyprien en premier lieu) distinguent l'émergence d'une demande de la part des vacanciers en résidence locative ou en camping pour pratiquer la voile pendant leurs vacances "à la mer". Des expérimentations sont lancées. L'écueil à éviter est d'oublier la vocation éducative de l'association et de se transformer en loueur de bateaux. On garde donc la formule du stage auquel les vacanciers s'inscrivent pour plusieurs demi-journées.

Malesset donne plusieurs éléments pour justifier le développement de l'externat à l'UCPA. Il donne d'abord une explication d'ordre technique qui montre que l'externat s'est imposé à l'association comme une nécessité organisationnelle. En l'occurrence, il évoque l'équitation, activité dont la nature (permanence des chevaux, matériel « vivant », qu'il faut occuper et dont il faut prendre soin) nécessite une continuité inconciliable avec les séjours sportifs (activité discontinue car très fortement liée aux périodes de vacances). Néanmoins, « l'écueil de devenir un club de fait a été évité » dit-il (Malesset 1985, 192), signifiant que c'est bien l'association internat/externat qui permet la réussite du projet. Dans l'esprit des cadres de l'UCPA de cette époque, c'est en révolutionnant le modèle économique des centres équestres autour de cette association internat/externat que l'UCPA a réussi à construire un modèle pédagogique permettant de réellement populariser ce sport.

Après avoir expliqué que l'externat était une nécessité technique, Malesset a le souci, dans un second temps, d'en démontrer le bien-fondé au regard des objectifs socio-culturels de l'association :

L'externat permet d'effacer les catégories d'âge, hormis celles qui sont liées à des considérations techniques et pédagogiques (poneys réservés aux enfants par exemple).

L'ensemble des externats représente un public varié, différent de celui de l'internat par l'âge et le mode de vie, mais aussi motivé par le désir d'apprendre une technique sportive et de s'y perfectionner. L'UCPA reste donc bien dans sa vocation en s'y ouvrant (Malesset 1985, 192).

La pratique de l'externat préfigure d'ailleurs le développement de l'UCPA dans un autre type d'activité économique : la gestion d'équipements sportifs liés aux loisirs de proximité (cf. *infra*).

Accélération : politique pédagogique, la pédagogie de la réussite

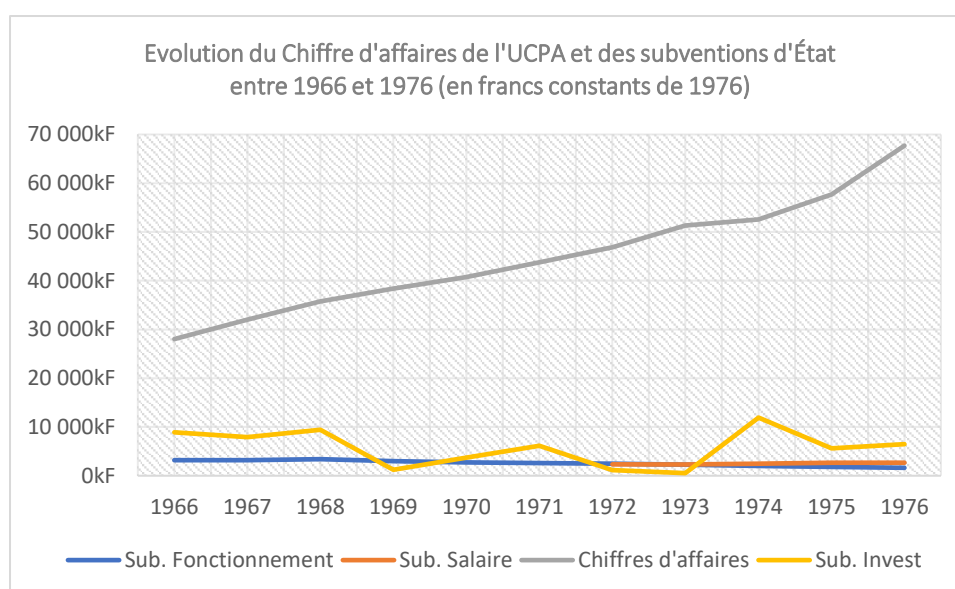
De l'UNCM et l'UNF, l'UCPA a hérité l'ambition de transmettre des techniques sportives à des jeunes afin qu'ils puissent "se former" physiquement et moralement au contact de la nature. Il ne s'agit donc pas d'abord de favoriser la pratique sportive, mais avant tout de permettre à une personne de progresser vers l'autonomie dans la pratique sportive, sans forcément viser la beauté du geste sportif mais plutôt la maîtrise rapide et l'aisance dans des milieux qui ne lui sont pas familiers. L'UNCM s'était en cela distinguée d'un côté du sport compétition et de l'autre de la tradition des professionnels de la montagne qui n'avaient pas pour ambition de transmettre leurs techniques, avec toute la difficulté consistant à créer un nouveau métier à la fois technique et éducatif.

L'UCPA se place dans cette lignée et adapte cette approche aux évolutions de son modèle d'activité, en particulier à la réduction de la durée des stages – il faut donc progresser plus rapidement – et à l'augmentation du nombre de stagiaires par stage – sans que le nombre de moniteurs progresse proportionnellement. Au cours des années 1970, une idée émerge : les stagiaires doivent éviter de ressentir trop longtemps la frustration des échecs répétés des débuts qui conduisent aux abandons. Il faut « *mettre en œuvre des moyens permettant aux débutants d'éprouver quelques satisfactions, tout en leur garantissant un maximum de sécurité et en leur permettant de progresser rapidement* » (Malesset 1985, 119). On met alors en place une pédagogie de la réussite, où le plaisir qui résulte des petites réussites régulières remplace l'effort et l'abnégation. Cette pédagogie passe notamment par une adaptation particulière du matériel : il s'adapte au stagiaire en fonction de son niveau (les skis évolutifs qui "grandissent" au cours de la première semaine d'apprentissage pour éviter les grands skis incontrôlables, méthode importée des États-Unis mais adaptée par l'UCPA (U.C.P.A. 1979, 3) ; utilisation de selles creuses en équitation qui maintiennent mieux le stagiaire et importées de peuplades équestres, enrênement fixe, sélection d'une race particulière de chevaux vifs mais faciles à conduire et de petite taille pour faciliter les premières "rencontres" stagiaire-cheval ; bateaux plus stables, planches à voile...). Ainsi, l'apprentissage est beaucoup plus rapide.

5.1.1.2.2. *Maîtrise rigoureuse de la gestion : prix, ressources, dépenses, investissement.*

Il existe à cette époque une tension entre, d'un côté, l'évolution du montant des financements publics de l'UCPA et, d'autre part, la nécessité de maintenir des prix accessibles.

L'UCPA comptait fonctionner grâce à un subventionnement en fonctionnement de l'État⁹⁶. L'État financera bien l'UCPA à travers des subventions de fonctionnement mais, selon notre compréhension, dans des proportions bien moindres que prévu⁹⁷. En effet, ces subventions n'évoluent pas dans les mêmes proportions que le budget de l'UCPA (voir Figure 5, ci-dessous).



⁹⁶ L'UCPA recevait en outre un soutien de l'État à travers la mise à disposition de personnel rémunéré par le secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports (une quarantaine de personnes sur 600 salariés). L'UNCM disposait déjà de 37 salariés mis à disposition (alors qu'elle ne recevait que le quart du nombre de stagiaires accueillis par l'UCPA (U.C.P.A., Commission « Recherche et Avenir » 1969)). En 1971 et 1977, il y avait 43 les salariés mis à disposition par l'État d'après les recherches de Philippe (2017). Lors de notre implication dans l'organisation, il en restait 9.

⁹⁷ Voir les craintes formulées régulièrement par le conseil d'administration entre 1968 et 1974, voir en page 118. De plus, G. Magnone évoque « le trésor financier qui devait aider au démarrage [et qui] s'était envolé après le départ de Maurice Herzog » et son remplacement par des subventions d'équipement qui devaient permettre de financer le développement, à tel point que « pour être sauvée, [l'UCPA était] condamné[e] à grossir » (Magnone 2005, 246) ; voir en page 88. Cependant, des subventions de fonctionnement seront versées à l'Organisation pendant toute cette période.

Figure 3 Évolution du Chiffre d'affaires de l'UCPA et des subventions de l'État entre 1966 et 1976 (en millions de francs 1976). Élaboration personnelle (à partir de U.C.P.A. 1977c, sect. B1).

Alors que les recettes d'activité doublent sur cette période, les subventions de fonctionnement stagnent. Le ministère des Sports n'arrive pas à suivre le rythme pris par l'UCPA (le budget de celle-ci n'augmentant pas d'autant). Cela pose un problème à l'administration de l'association : la logique en effet voulait que les subventions de fonctionnement permettent d'atteindre l'équilibre d'exploitation et ainsi financent la politique de prix bas et d'accessibilité économique. Avec la progression du volume des activités de l'UCPA, les subventions publiques ne jouent plus ce rôle :

Quels autres concours que l'aide de l'État permettraient-ils de diminuer les coûts ? Comment faire en sorte que le prix de vente des stages soit le plus accessible possible sans rien sacrifier de la qualité des prestations ? Quadrature du cercle à laquelle se sont confrontées des générations d'administrateurs. (Malesset 1985, 200)

Or les années 1970 et 1980 sont marquées par une forte inflation due à la combinaison de la croissance des Trente Glorieuses et de la répercussion des premiers chocs pétroliers sur l'économie française. La question de l'augmentation des prix est alors un sujet sensible et préoccupant. Certains administrateurs issus des mouvements de jeunesse se plaignent de l'augmentation des prix pratiquée par l'UCPA, parfois d'ailleurs supérieure au coût de la vie, qui leur semble contraire à la mission d'accessibilité économique de l'association et empêche leurs propres membres d'accéder aux séjours UCPA. Entre 1973 et 1974, par exemple, le prix des journées augmente de 13,60% pour l'hiver et de 17% pour l'été. L'association va orienter sa politique dans trois directions : une hausse des prix certes, mais finalement assez mesurée, la maîtrise de la gestion (à travers le plein emploi des ressources et la maîtrise des dépenses), et l'expérimentation de développement d'activités ne nécessitant pas d'investissement.

La hausse relative des tarifs

Premièrement, dans les années 1970, la direction de l'UCPA défend le bien-fondé de la **hausse tarifaire** (qui répercute sur le prix des stages l'augmentation du prix des services dont l'UCPA dépend) : en assemblée générale, lors de la présentation du rapport financier à l'assemblée, la direction annonce : « *Nous continuerons à faire subir à nos tarifs de vente,*

soit directement soit indirectement, en modifiant le classement tarifaire des centres, une augmentation supérieure à l'évolution des prix en général » (U.C.P.A. 1977b, 2 du Rapport financier). Puis, cette position s'infléchit dans les années 1980 :

L'exercice 1983 s'est caractérisé par un retour à l'équilibre [...]. La recette hiver a bénéficié d'un rattrapage tarifaire, rattrapage qui ne peut être reconduit pour l'hiver 84-85, la volonté de l'Union étant d'augmenter le moins possible ses tarifs afin de permettre l'accès au plus grand nombre. [...] Le budget 84 a été établi de manière prudente en prenant en compte une légère hausse de fréquentation. Les augmentations tarifaires ont été limitées, conformément au souhait de l'Union de s'inscrire dans la politique désinflationniste du gouvernement. (U.C.P.A. 1984, 9-10).

Nous avons cherché à évaluer la hausse tarifaire sur la période qui nous intéresse et il apparaît que les prix pratiqués dans l'UCPA sont restés, au cours de cette période, à l'intérieur d'une fourchette variant de 20% (pour le stage sportif le moins cher) à 60% du SMIG mensuel brut (pour le stage sportif le plus cher)⁹⁸. Ces résultats sont repris dans le tableau **Figure 4** ci-dessous.

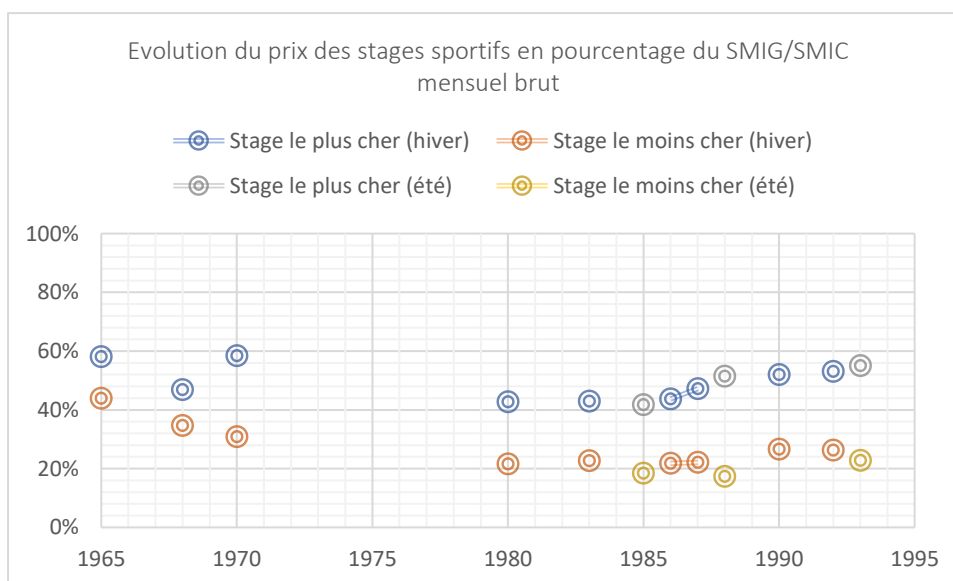


Figure 4 Évolution du prix des stages sportifs individuels de 7 jours de l'UNCM

⁹⁸ Nous nous sommes appuyé sur les catalogues de tarifs de l'UNCM et de l'UCPA. Les premiers comprennent trois catégories tarifaires différentes, les derniers comprennent plusieurs centaines de tarifs, selon les activités sportives, les durées de séjour, la période de la saison, etc. Compliqué à réaliser, cet exercice n'est pas exempt de défauts.

et de l'UCPA en pourcentage du SMIG/SMIG mensuel brut, entre 1965 et 1993.
Elaboration personnelle (à partir de U.N.C.M. 1965; U.C.P.A. 1967; 1969; 1979; 1982; 1985a; 1985b; 1986; 1987a; 1989; 1991a; 1992)

Parallèlement, l'association va initier en 1969 – presque sans le vouloir – un système d'aide personnelle au départ en vacances, sous la forme d'un chèque plein air remis à une personne qui peut l'utiliser comme bon lui semble, qui permettra de trouver finalement une solution pour financer les séjours de personnes peu aisées. L'UCPA faisait face, à l'époque, à la difficulté de gérer dans les centres à la fois des vacanciers individuels et des groupes de salariés d'une même entreprise auxquels leur comité d'entreprise finançait un séjour. Ces groupes avaient des difficultés à s'intégrer dans l'ensemble de la population d'un centre. L'UCPA crée alors le chèque plein air – qui devait favoriser les déplacements individuels de salariés d'une entreprise – et en propose la formule aux comités d'entreprise qui ne l'adoptent pas vraiment. En revanche, l'État reprend cette idée et développe un chèque plein air distribué par les directions départementales de la jeunesse et des sports. Il permet alors à 2500 à 3000 personnes chaque année de venir en séjour à l'UCPA. Les "bons vacances" des Caisses d'allocations familiales ainsi que les chèques vacances institués en 1982 par le ministère du Temps libre sont utilisables à l'UCPA (Malesset 1985).

La maîtrise de la gestion

Deuxièmement, la direction invoque aussi la **maîtrise de la gestion** comme possibilité de maintenir une politique de prix accessibles et de répondre à la vocation sociale de l'association :

D'autres éléments sont à citer qui concourent au bon résultat de l'exercice 83 : une bonne maîtrise de gestion grâce au concours de l'ensemble des personnels avec, notamment, une très bonne tenue des dépenses de personnel [...] mais les efforts de rigueur doivent être poursuivis dans cette conjoncture économique difficile, la maîtrise des coûts étant nécessaire pour le maintien de la vocation sociale de l'association. (U.C.P.A. 1984, 9)

Malesset présente cette politique comme une responsabilité de l'UCPA :

Cependant, si le soutien de l'État paraît aussi justifié qu'indispensable dans les différentes formes de subventionnement et d'investissement, il appartient aussi à l'association de mettre en œuvre tous les moyens dont elle peut disposer pour créer des recettes nouvelles et diminuer ses coûts. (Malesset 1985, 206)

Les économies d'échelle étaient l'une des raisons invoquées pour procéder au rapprochement de l'UNCM et de l'UNF au sein de l'UCPA. Elles doivent donc permettre à l'UCPA de compenser l'absence d'augmentation des subventions de fonctionnement. Et cela ne fonctionne que si l'organisation réussit à maîtriser ses coûts.

Le plein emploi des ressources : infrastructures, matériel, bénévolat

D'une part, dès la constitution de l'UCPA, et dans la lignée des efforts entrepris par l'UNCM, les cadres visent le **plein emploi de ses ressources**. Comme nous l'avons vu, déjà du temps du développement des infrastructures de l'UNCM, il s'agit de veiller au *plein emploi des actifs immobiliers* : il fallait trouver des moyens de remplir les centres de montagne le plus longtemps possible au cours d'une saison, ceci ayant entraîné une évolution des périodes d'embauche des équipes de centre. L'association poursuit sa lutte pour augmenter la fréquentation des centres de ski en particulier : il faut, à cette époque, constamment négocier avec les stations de ski qui diminuent régulièrement les périodes d'ouverture des remontées mécaniques (U.C.P.A. 1984).

L'idée de plein emploi des ressources, plutôt que d'une question de gestion financière, est venue aussi par le biais de *l'organisation de l'activité sportive* elle-même. Le plein emploi des ressources, en fait leur mutualisation maximale, s'avère être la solution pour démocratiser certaines activités sportives. Constatant la forte demande pour des activités équestres, les cadres de l'UCPA s'interrogent, à la fin des années 1960, sur les raisons pour lesquelles la popularisation de ce sport n'a pas encore eu lieu. Ils se rendent compte que les raisons ne sont ni culturelles ni pédagogiques, mais économiques : les centres équestres français rencontrent de graves problèmes financiers et se battent pour survivre plutôt que de se consacrer à penser aux évolutions du sport. Ils envisagent alors que la pérennité économique d'un centre équestre repose sur son utilisation continue plutôt qu'intermittente. En effet, une cavalerie nécessitant des soins et des entraînements quotidiens (donc des frais permanents), elle doit avoir une activité permanente. Ainsi l'association ouvre deux centres équestres en campagne (Segonzac et Marvejols) plus actifs en période estivale et deux en zone urbaine (La Courneuve et Vincennes), plus actifs en période scolaire. Les équipes et les chevaux passent alternativement

d'un centre à l'autre pour augmenter les capacités d'accueil en période de pointe. Cet équilibre a aussi eu un effet secondaire, mais fondamental, sur la pédagogie de ce sport puisque l'équipe, devenue permanente, a pu s'intéresser à la pédagogie et à ce qui, dans la pratique équestre, empêchait la progression rapide, et a pu mettre au point les innovations pédagogiques dont nous avons parlé (Pierre Grandsire cité par Malesset 1985, 118).

La question du plein emploi des ressources ouvre aussi sur la question du *bénévolat* des administrateurs mais aussi des stagiaires dont certains, enchantés de leur expérience à l'UCPA, acceptent bénévolement de jouer les ambassadeurs de l'association auprès de leurs condisciples, notamment à l'université. L'association, se rendant compte de la puissance de l'effet de « bouche à oreille » (sa meilleure publicité puisque, selon des sondages de l'époque, 75 à 85% des stagiaires ont connu l'UCPA par ce biais), décide d'organiser ce bouche à oreille (« *plutôt que de [le] laisser se développer anarchiquement* » (Malesset 1985, 129)) et fournit aux stagiaires intéressés un kit afin qu'ils puissent mener leur action. Ils jouent alors un vrai rôle d'intermédiaire en récoltant le paiement des stages, en le faisant parvenir à l'Union et en procédant aux inscriptions. Malesset (1985) indique aussi que l'outil informatique de gestion des ventes est venu mettre un terme à ce réseau de distribution bénévole et organisé.

En concluant son ouvrage, Malesset (1985) envisage de nouvelles sources de financement pour l'UCPA, que l'on peut concevoir comme le prolongement de cette logique de plein emploi des ressources : le mécénat et les titres participatifs.

Le mécénat vient de subir une réforme, puisque le taux de déductibilité fiscale, pour les donateurs, des dons faits aux associations a été progressivement relevé, passant de 1% (avant 1981) à 5% (en 1984) si l'association donataire est reconnue d'intérêt général. Malesset suggère que l'UCPA obtienne cette reconnaissance rapidement et puisse bénéficier du mécénat pour compenser le ralentissement de sa croissance. Le mécénat est, d'après lui, le moyen de faire jouer la solidarité entre générations, entre celles qui ont profité de l'Union et celles qui en profiteront :

Le rythme de celle-ci s'étant ralenti, l'UCPA ne saurait négliger ce moyen de faire jouer la solidarité entre les générations qui ont profité de l'UCPA et celles qui en bénéficient aujourd'hui. En quatre décennies, un énorme capital de sympathie et d'amitié s'est accumulé, auquel manquait le moyen de se manifester. (Malesset 1985, 206)

L'idée du mécénat, venue d'un ancien délégué général, ne trouvera pas preneur, semble-t-il. Peut-être parce que les montants qu'on peut en tirer restent anecdotiques par rapport au budget de l'Union (#Ancien salarié 4 2018). Elle ne ressurgira qu'en 2017.

Malleset (1985) est moins convaincu par les titres participatifs. Ceux-ci font alors l'objet d'un rapport de François Bloch Lainé et seront créés par la loi n° 85-698 du 11 juillet 1985 autorisant l'émission de valeurs mobilières par certaines associations. S'ils présentent l'intérêt d'apporter des fonds à l'association, il faut aussi que l'association soit en mesure de rémunérer ces titres. Le rapporteur du projet de loi en fait un instrument « *combinant en quelque sorte l'intéressement et la générosité* » (République Française 1985, 278). Le rapport Bloch Lainé présente aussi cet instrument comme un outil de financement des associations par les collectivités qui :

aident le plus souvent des associations par l'octroi de subventions à fonds perdus ou de garanties à leurs emprunts. Elles pourront, par la souscription de valeurs mobilières, en introduisant une contrainte de rémunération de la ressource, inciter l'association à tirer le meilleur parti économique des capitaux publics. (F. Bloch Lainé cité dans République Française 1985, 278)

L'époque est, en effet, à la maximalisation des ressources et les méthodes de gestion en sont l'outil. En quelque sorte, les titres participatifs se présentent à la croisée du « capital sympathie » et de la bonne gestion normalement excédentaire. L'UCPA n'empruntera pas cette voie⁹⁹ jusqu'en 2016 où elle lancera sa première émission de titres associatifs.

La maîtrise des dépenses

D'autre part, donc, à côté du plein emploi des ressources, des efforts sont réalisés sur la **maîtrise des dépenses**, avec succès – semble-t-il – pendant cette période. L'assemblée générale de 1977 est attentive aux économies d'échelles réalisées, par exemple, au niveau des dépenses du siège :

[L]a gestion du siège est assez bien maîtrisée puisque très proche des prévisions budgétaires (-1,8% par rapport aux prévisions mais +17,2% par rapport à 75), la progression des dépenses

⁹⁹ Le dispositif de 1985 n'aura que peu de succès jusqu'à sa réforme par la loi relative à l'Économie sociale et solidaire (République française 2014).

a été inférieure à celle cumulée de l'augmentation de fréquentation et de l'augmentation du coût de la vie, mais ceci est normal, les dépenses du siège n'étant pas en proportion directe avec la fréquentation des centres (U.C.P.A. 1977b).

On généralise les outils prévisionnels. Au cours de l'hiver 76-77, une nouvelle procédure est mise en place pour associer les directeurs des centres à la gestion de leur unité. On prépare au niveau de chaque centre un budget prévisionnel de fonctionnement permettant au directeur de suivre l'exécution de son budget au long de la saison et d'informer rapidement le siège des déséquilibres qu'il constate ou de prendre les mesures correctives en son pouvoir. On admet pourtant que le pouvoir d'un directeur de centre sur sa gestion est limité (il n'a qu'une faible influence sur la fréquentation du centre et l'essentiel des dépenses est engagé de façon quasi obligée) mais « *il reste une part de décision et d'orientation qui n'est pas négligeable et qui ne peut être assurée en connaissance de cause qu'en référence à une prévision et un suivi systématique* » (U.C.P.A. 1977d, 62). En 1984, l'assemblée générale décide que l'Union doit se doter d'une gestion prévisionnelle en politique de développement, d'investissement et de ressources humaines, en raison de l'incertitude de l'environnement économique et institutionnel (U.C.P.A. 1984). Ce qui fut valable pour les chevaux le fut aussi pour les hommes puisqu'à cette période on commencera aussi à inciter les futurs moniteurs de ski à se former au nautisme pour envisager une embauche quasi permanente au cours d'une année (#salarié 2 2015).

Des perspectives de développement sans investissement

Troisièmement, à la fin de cette période marquée par le développement ininterrompu des infrastructures immobilières, l'association va fixer de nouvelles perspectives « de développement sans investissement, de recherches d'activités nouvelles, de publics nouveaux » (U.C.P.A. 1988c, 4). Les opérations de développement sans investissement prennent la forme suivante :

[Ce type d'] intervention se fait sans investissement au départ, et des accords conventionnels avec les partenaires permettent de fixer les modes d'intervention de l'Union, conformément à ses objectifs, entourant bien sûr de toutes les garanties au niveau de la gestion (*sic*). (U.C.P.A. 1988c, 4)

En 1984, deux projets sont à l'étude : il est question que l'UCPA gère et anime les

activités sportives de deux bases de plein air en Seine-Maritime et dans le Var pour le compte des collectivités territoriales les mettant en place. Pour ainsi dire, dans le langage UCPA de cette époque, il s'agit en fait d'animer la pratique sportive en externat dans des équipements qui ne lui appartiennent pas et pour le compte d'un tiers. Ces projets ont l'intérêt de toucher des populations différentes, comme le relève le conseil d'administration (U.C.P.A. 1988c), mais aussi d'accéder aux « fonds régionaux, départementaux et communaux, abondés par les dotations globales d'équipement, qui doivent financer les projets » (Malesset 1985, 207). Enfin, d'après Malesset, l'UCPA n'a jamais eu vocation à être propriétaire de ses installations, « [e]lle ne s'y est résolue que sous l'empire de la nécessité » (1985, 207).

Depuis les années 1960, la politique du sport est progressivement déconcentrée, le début des années 1980 marque le démarrage du processus de décentralisation et il semble alors que l'UCPA commence à trouver une place possible dans ce nouvel environnement (après une décennie de flottement au cours de laquelle elle a manqué d'être scindée en différents organismes régionaux par son ministère de tutelle (Magnone 2005, 262)).

L'UCPA a déjà expérimenté ce type de projet en prenant en gestion en 1972 la Base de Loisirs de Bois-le-Roi. Cette base de loisirs fait partie de 14 bases publiques dont la conception remonte au milieu des années 1960, période à laquelle la région parisienne s'urbanisait à grande vitesse et où on envisagea de réserver des espaces aux loisirs de plein air.

À cette époque, malgré les sollicitations, l'UCPA ne prend en gestion qu'une seule base. Des réticences se font sentir, au niveau du métier, de la gestion et de la mission :

Sans doute faut-il voir là les inconvénients du "poids historique" de l'institution dont les responsables du moment n'ont pas su apprécier pleinement un nouveau champ d'action pourtant bien dans la vocation de leurs outils. On peut bien dire aujourd'hui que tout le petit monde de l'UCPA a traîné les pieds : le personnel d'abord qui ne parvenait pas à se projeter dans des actions périurbaines, loin des espaces montagnards ou maritimes, en dehors de la sacrosainte formule « 18-30 ans en internat » [...] Les gestionnaires, quant à eux, ne prédisaient que catastrophe financière, comptabilisation impossible [...] Les administrateurs élus s'interrogeaient sur la "vocation" de l'UCPA, la possibilité ou non d'inscrire la totalité des objectifs socio-culturels de l'Union dans un espace public de loisirs. (Malesset 1985, 195)

On voit comment l'effort d'ouverture vers de nouveaux publics, si déterminé soit-il, ne va pas sans tâtonnements.

5.1.1.2.3 Capacité stratégique

Positionnement stratégique de niche

La jeune UCPA se positionne dans la lignée de l'UNCM. Elle bénéficie en plus de l'aura que lui apportent la cogestion et la présence officielle de l'État à sa gouvernance. Elle est à l'époque la seule *organisation de jeunesse* dont le projet concerne le sport (Hindermeyer 2018) et vise à populariser les sports de plein air réputés élitistes (ex. : le ski, l'équitation). Le fait qu'elle soit officiellement une cogestion technique lui permet aussi de s'affranchir des idéologies qui s'affrontaient à l'époque.

La réputation bâtie par l'UNCM et l'UNF

La croissance de l'organisation a été largement facilitée par la réputation que se sont forgées les unions qui l'ont précédée. L'UCPA, comme héritière de deux organisations qui se sont fait connaître dans l'animation de territoires de montagne, ruraux ou littoraux, est sollicitée soit dans une optique socio-économique par des communes qui cherchent à redonner vie à leur territoire, soit dans le cadre de l'aménagement des grandes stations sportives qui se développent à partir du milieu des années 1960 et jusqu'au début des années 1980, soit encore dans une optique socio-culturelle pour concevoir, aménager ou reprendre un équipement sportif ou participer à l'entreprise de démocratisation d'un sport.

Certaines communes cherchent à cette époque à développer leurs villages, en particulier de montagne, sans pour autant confier ce développement à des promoteurs. Elles réalisent que les villages ayant accueilli un centre UNCM dans les années 1940 et 1950 ont réussi à créer une dynamique positive, respectueuse de la communauté. À l'époque de l'UNCM, la problématique était différente puisqu'il fallait lutter contre la désertification de villages qui souffraient de deux handicaps : une saison hivernale sans activité, et une unique activité économique en période estivale : l'agriculture. L'UNCM était appréciée, semble-t-il, pour sa capacité à animer les communes, à créer une nouvelle vie économique, mais sans pour autant déstabiliser la vie de village à laquelle les équipes des centres et les stagiaires prenaient part. Dans les années 1970, l'UCPA est sollicitée pour créer des dynamiques socio-économiques en concertation avec les maires et les acteurs de la vie locale (associations

d'animation du village déjà en place). Les projets qui résultent de ces discussions consistent à transformer une ferme en centre d'hébergement géré l'hiver par l'UCPA. Suivant les cas, le centre est géré l'été par l'association locale ou retrouve sa vocation agricole la saison estivale venue. Ainsi se créent de petites stations de sports d'hiver entre 1979 et 1983 comme à la Pesse (Haut Jura) et à Guerroz (Haut Bugey), ce dernier centre étant financé par le Fonds national de développement du sport (FNDS), la Région et la Caisse d'allocations familiales de l'Ain (U.C.P.A. 1988c). Grâce à la création de ces centres, l'UCPA développe le ski de fond à des altitudes bien adaptées qui permettent des périodes de pratique d'assez longue durée, avec l'avantage de ne pas devoir créer d'activité sportive estivale (plus difficile à concevoir dans ce type d'environnement) puisque les centres sont occupés par une autre activité l'été (Malesset 1985, 178).

L'organisation participe aussi à la conception et au lancement de grandes stations de sports d'hiver dites "de troisième génération". Ce type de station a été conçu de toutes pièces pour attirer la clientèle étrangère afin, notamment, de faire rentrer des devises dans l'économie française. Cependant, ces stations ont du mal à démarrer, le courant de la clientèle internationale tardant à se mettre en place. C'est le cas de la station La Plagne qui démarre en 1970. En 1973, un sous-préfet en congé de son administration et chargé de relancer la station s'adresse à l'Union qui intègre les discussions. Elle arrive semble-t-il à convaincre les différents acteurs d'ouvrir la station à un public plus large. Le centre UCPA (de 360 lits stagiaires) sera achevé en 1983 et sera longtemps l'un des fleurons de l'Union¹⁰⁰.

Lorsque l'organisation s'installe dans une station, elle contribue à son animation, à sa fréquentation (pouvant représenter 5 000 usagers par saison, 8 000 stagiaires pour un centre comme Les Arcs) mais aussi à sa promotion auprès d'un public jeune qui reviendra éventuellement plus tard par ses propres moyens.

Au-delà de ces sollicitations socio-économiques, on sollicite aussi l'association dans une optique socio-culturelle. Par exemple, en 1972, le Commissaire à l'Aménagement du Massif Central sollicite l'organisation pour gérer une base de loisirs en Corrèze dont l'élément central sera l'un des premiers golfs publics en France. L'association étudia le dossier et décida

¹⁰⁰ Un deuxième centre, le « France », sera ouvert des années plus tard.

qu'il était prématuré de se lancer dans l'activité golf (tant que le nombre de golfs publics n'était pas suffisant pour permettre à ses stagiaires de pratiquer par eux-mêmes à la suite d'un stage de découverte). Cependant, à cette occasion, le contact fut pris avec la Fédération Française de Golf qui était alors décidée à démocratiser ce sport et, grâce à ce partenariat, l'association put se mettre à gérer des golfs à partir de 1981. Le département de la Lozère veut développer le vol à voile avec l'aide de la Fédération Française de Vol à Voile. L'UCPA est sollicitée pour animer techniquement et promouvoir cette activité. Elle dispose d'une bonne réputation grâce à la gestion du centre de montagne et d'un centre équestre de la région. Un centre ouvre en 1983.

Autre exemple : en 1965, on sollicite l'Union pour s'intéresser à une petite base nautique qui deviendra en 20 ans l'un des plus importants centres européens de plein air :

[...] Le ministère nous demande de nous intéresser à une petite base nautique, située dans un site admirable et quasi désertique, au lieu-dit Bombannes, au bord du plus grand plan d'eau naturel intérieur français, l'étang de Carcans à Maubuisson. Une association locale [...] avait, en mobilisant une foule de bonne volonté [...], équipé un camp sous tentes, avec un baraquement servant de cuisine. [L'association locale] possède surtout de nombreux bateaux. (Malesset 1985, 110)

5.1.1.3 Résultats de la stratégie : l'augmentation de la fréquentation

Entre 1965 et 1984, le nombre de stagiaires accueillis par l'UCPA au cours d'une année a quasiment quadruplé, passant d'un peu plus de 40 000 stagiaires annuels à près de 160 000. Le nombre de "journées" vendues par l'UCPA (journées sportives que ce soit en internat, lors de séjours, ou en externat, dans le cadre de prestations sans hébergement) a presque triplé sur la même période, passant d'un peu plus de 400 000 journées à environ

1 150 000.¹⁰¹

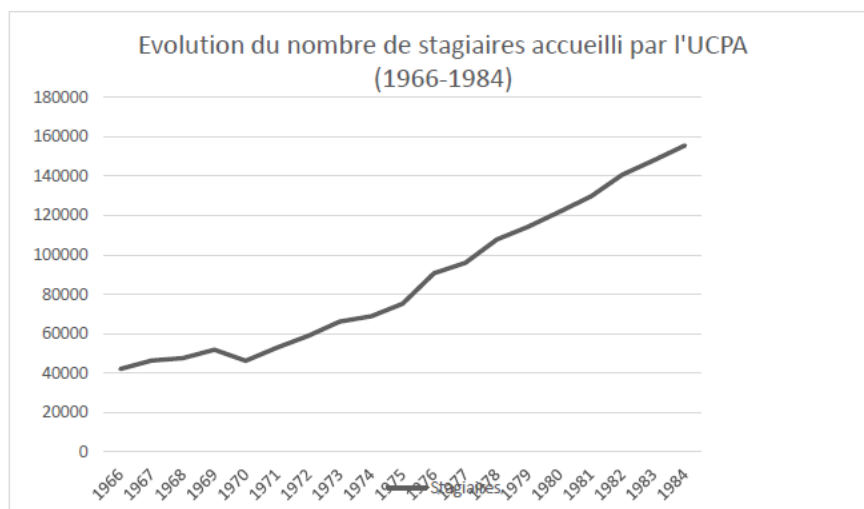
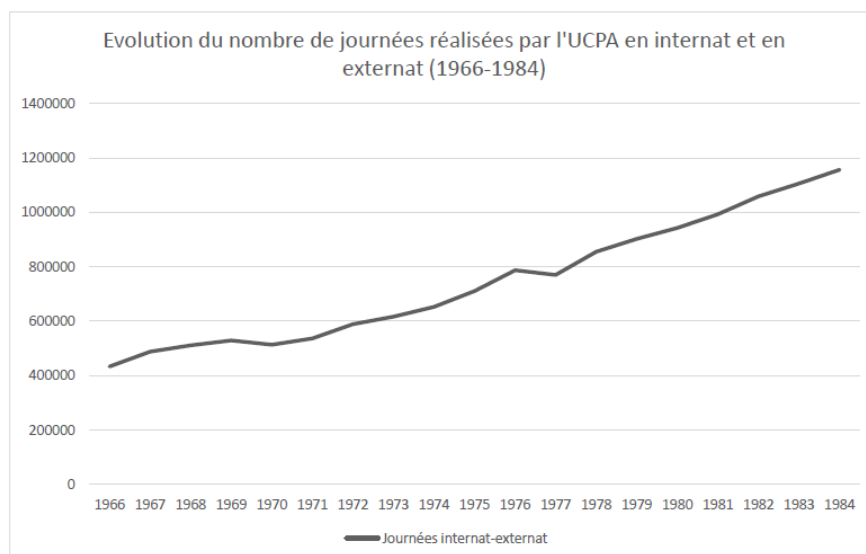


Figure 5 Évolution du nombre de stagiaires accueillis par l'UCPA (1966-1984) – Source Philippe (2017, 56) à partir du Rapport d'activité de l'U.C.P.A. 1984, Archives de la Direction Générale de l'U.C.P.A. , 1985.



¹⁰¹ La différence entre ces deux taux d'évolution s'explique par la réduction constante des durées de séjours au cours de cette période (d'une durée standard de stages de 14 jours, on passe progressivement à une durée standard de 7 jours), mais aussi par l'introduction et le développement de l'externat, c'est-à-dire la vente aux vacanciers des environs, en particulier par les centres de littoral, de prestations sportives sans hébergement.

Figure 6 Évolution du nombre de journées réalisées par l'UCPA (1966-1984) – Source : Philippe (2017, 55) à partir du Rapport d'activité de l'U.C.P.A. 1984, Archives de la Direction Générale de l'U.C.P.A., 1985.

Selon nos estimations, entre 1966 et 1985, les recettes de l'organisation, en francs constants, ont presque quadruplé, passant de 68 millions de francs (réévaluation 1985, 14 millions en francs courants (U.C.P.A. 1977c, sect. B1)) à plus de 250 millions de francs¹⁰². Elles ont d'abord quasiment doublé entre 1966 et 1974 (125 millions en francs 1985¹⁰³) puis de nouveau entre 1974 et 1985.

5.1.2 L'UCPA de 1965 à 1984, dans la perspective de la résonance

L'UCPA évolue désormais dans un contexte politique marqué par des relations instrumentales et par des logiques de contrôle, de méfiance et bureaucratiques. L'UCPA continue-t-elle cependant à faire vivre des *expériences de résonance à ses stagiaires* ? Les dirigeants de l'époque sont partagés, dans leurs écrits, sur ce point. Ce qui semble assez clair, c'est qu'ils tentent d'atténuer les effets de la massification des activités sur la convivialité des centres. Ensuite, la *résonance entre l'organisation et la société* est perturbée : élus et cadres se réunissent plusieurs fois pour essayer de clarifier les objectifs auxquels répond l'organisation et le sens de son action alors même que les pouvoirs publics n'apportent pas le soutien institutionnel promis. Enfin, cette époque permet de qualifier plus précisément la

¹⁰² N'ayant pas retrouvé les comptes de l'association entre 1975 et 1988, nous nous sommes basé sur les comptes de 1989 et sur des tableaux d'évolution des budgets entre 1985 et 1989 pour estimer le budget de fonctionnement (à 242 millions de francs) et les recettes totales de l'organisation (estimées à 290 millions de francs). Le premier calcul estime le budget de fonctionnement à 241,5mF dont > Recettes sur stages : 232mF (96,1%), > Subv fonctionnement : 4mF (1,7%), > Subv salaires : 5mF (2%), > Prod exceptionnels : 0,5mF. Mais ce résultat ne tient compte que des recettes dégagées par la vente de "journées" de stage alors que le deuxième résultat (290 millions de francs) tend à estimer à partir de la structuration des recettes de 1989 l'ensemble des recettes de l'organisation en 1985 (produits financiers et exceptionnels, vente des "voyages", "recettes diverses"...).

¹⁰³ **Budget de fonctionnement en 1974 : environ 43 millions de francs (124,9mF 1985)** dont > Recettes sur stages : 40,9 m (119mF 1985) ; > Subvention formation cadres : 0,12mF (0,35mF 1985) ; > Subvention de fonctionnement : 1,6mF (3,7%) (4,65m F 1985) (donc 4% de subventions de fonctionnement total). Le Bilan s'élève à 55 millions de francs (160mF 1985), dont, au passif : > fonds propres et quasi-fonds propres : 7,2mF (21mF 1985), > Subventions d'équipements non amorties : 24,6mF (71mF 1985), > Emprunts : 10,7mF, > Dettes à CT : 12,2mF. À l'actif : immeubles 32 mF, matériel 8 mF, créances 10mF, disponibles 3mF.

résonance dispositionnelle des dirigeants et d'observer qu'elle est un support favorable au développement de l'UCPA.

Après une analyse du contexte social d'alors qui contient les prémices d'une société ultra-moderne fondée sur l'accélération de la réification du monde (§5.1.2.1), nous évoquerons les signes d'une atténuation de la résonance des stagiaires dans l'organisation (§ 5.1.2.2) et étudierons les conditions organisationnelles de la résonance (et de son atténuation) à cette époque (§ 5.1.2.3).

5.1.2.1 Contexte social

On retrouve dans le tournant institutionnel présenté plus haut¹⁰⁴ les marques d'une approche instrumentale et "réifiante" du monde, dans laquelle la méfiance, le contrôle et la bureaucratisation priment sur la collaboration avec les mouvements citoyens historiques. En outre, la disparition de l'idée de la nature comme espace de résonance par excellence s'observe dans le champ du sport à travers la dilution du sport de plein air (qui était la politique sportive depuis les années 1930) dans le sport pour tous.

Instauration de rapports réifiant entre État et mouvements de jeunesse

Au lendemain de la création de l'UCPA, le contexte institutionnel dans lequel elle évolue change du tout au tout et devient repoussant pour l'organisation. Partant, administrateurs et salariés s'interrogeront, pendant au moins les quinze premières années d'existence de l'UCPA, sur les velléités de l'État à soutenir l'UCPA. Petit à petit, les mouvements de jeunesse adhérents à l'UCPA se rendent compte que ce qu'ils craignaient, à la fondation de l'UCPA, à savoir le désengagement de l'État, se réalise mais qu'il s'accompagne en plus d'une transformation de la nature des relations entre l'État et eux.

On pensait *cogérer* avec l'État une orientation de politique publique à laquelle les mouvements de jeunesse adhéraient (permettre à la jeunesse française de pratiquer les sports de plein air) et à la place se met en place, progressivement, une mise en administration du

¹⁰⁴ Voir « Contexte stratégique », p. 213.

sport, où l'État réglemente et contrôle – et dont les acteurs principaux sont les fédérations sportives que l'État agréé et avec lesquelles l'État met en place des relations contractuelles (conventions d'objectifs). On passe d'une logique d'association avec l'État à une logique d'encadrement par l'État.

Déconnexion entre sport et nature

À cela s'ajoute la dilution du plein-air dans le « sport pour tous » qui marque une rupture de la relation forte qui existait jusqu'alors entre le sport, le contact avec la nature et la formation globale de la personne. L'assimilation du sport au sport pour tous ampute (l'imaginaire de) la résonance attachée à la pratique sportive de son axe vertical, la Nature¹⁰⁵, qui est l'axe de la relation au monde subjectif, existentiel. Dans une moindre mesure, ce mouvement ampute aussi le sport, dans son rapport au monde matériel (diagonal) de son contact avec la matière vivante. La trace sur la glace d'une patinoire n'a pas le même pouvoir de résonance que la trace dans la neige fraîche.

5.1.2.2 Signes de résonance

Nous le disions en introduction de cette sous-section, les acteurs de cette période sont partagés quant à la perte ou à la subsistance de l'expérience qui était vécue au sein des organisations dont l'UCPA est l'héritière et que nous avons qualifié d'expérience de résonance.

Signe d'atténuation de la résonance

À la fin de cette période, G. Magnone, qui est pourtant à l'initiative de la transformation de l'UNCM et de l'UNF en « institution technique cogérée », une entreprise qui a aussi contribué à réduire le rôle des mouvements de jeunesse, paraît négatif sur l'évolution de l'UCPA. Au cours d'une table ronde sur « les activités habituelles de l'U.C.P.A », il affirme :

[L]'UNCM, sans toucher la masse, était exemplaire, significative. Actuellement, l'UCPA est

¹⁰⁵ La nature est, par excellence, la sphère de résonance verticale dans la modernité (Rosa 2018).

en aval des autres disciplines et sert une demande quelque peu consumériste : le produit UCPA doit dépasser le cadre de la sa valeur vénale ! (U.C.P.A. 1983, 2).

Dans sa biographie, à ce sujet, il s'interroge :

Où était donc passée la gentille idée de la montagne, formatrice idéale des jeunes ? L'idée ne pouvait plus être généreuse que très partiellement. S'agissait-il encore de favoriser l'accès d'une minorité sans moyens à des divertissements sportifs intrinsèquement coûteux ? Il ne restait plus tout simplement comme justification que celle de l'entreprise, faire travailler entre quinze cents et deux mille personnes. (Magnone 2005, 263)

Signes d'existence de la résonance

R. Malesset – qui est un éducateur (ancien enseignant) – semble moins pessimiste. En 1985, voici comment l'ancien délégué général décrit l'impact éducatif de l'organisation :

Le stage reste évidemment la forme la plus élaborée pour apprendre vite et bien, pour vivre une vie communautaire génératrice de sociabilité, mais aussi pour influencer durablement sur les comportements et les manières d'être des individus.

Une enquête faite en 1974 auprès de jeunes Québécois qui avaient participé en France à différents types de stage révèle que les seuls qui avaient entraîné un changement d'attitude des participants à leur retour dans la vie courante étaient les stages de plein air qu'ils avaient effectués à l'UCPA. Ces changements plus ou moins conscients, plus ou moins perceptibles, sont sans doute inégalement tangibles chez tous les stagiaires. Mais nombre d'attitudes dont l'écho nous est parvenu en témoigne. Et c'est sans doute là qu'on discerne le mieux le rôle éducatif de l'UCPA. (Malesset 1985, 170)

Ainsi donc la visée éducative de l'UCPA dépasse la progression dans une pratique sportive. S'appuyant sur l'expérience d'une vie communautaire et sur la sociabilité qui en résulte, ainsi que sur une expérience de plein air, elle vise une évolution durable des « comportements et manières d'être des individus ». Cependant, Malesset ne qualifie jamais cette évolution, c'est-à-dire la manière dont les comportements évoluent ou devraient évoluer.

Au cours de ces années, on commence à mettre fortement l'accent sur la richesse de la vie communautaire : l'intérêt de ces stages tient dans les rencontres que les stagiaires y font et dans la vie communautaire qu'ils expérimentent. L'enquête réalisée à l'été 1976 auprès des

stagiaires montre que la rencontre de gens différents constitue la principale cause de satisfaction, dans une moindre mesure certes que le contact avec la nature et de la satisfaction de l'effort sportif, mais à côté d'eux. (U.C.P.A. 1977d). Selon Malesset :

Beaucoup de stagiaires le confirment l'hiver comme l'été : certains viennent une première fois pour acquérir assez de maîtrise et d'autonomie dans une discipline, et reviennent pour la qualité de la rencontre et de la vie communautaire qu'ils trouvent dans les centres. Communiquer avec des gens qu'on n'aurait pas l'occasion de rencontrer ailleurs, venus de milieux sociaux, de nationalités et d'âges différents apparaît "merveilleux" à beaucoup. Avec d'ailleurs des contradictions : on aime qu'il y ait des étrangers, mais on voudrait bien qu'ils parlent français ! (Malesset 1985, 167)

5.1.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance et de son atténuation

Nous abordons ici successivement la résonance entre l'organisation et son environnement social, la résonance au sein des centres sportifs et la résonance dispositionnelle des dirigeants.

5.1.2.3.1 Résonance entre l'organisation et la société : difficulté de formulation

La clarification que devait opérer la mise en place de la cogestion n'a pas si bien fonctionné à en croire le malaise interne, qui sera récurrent au cours des années 1970, à propos du rôle de l'UCPA dans la société et de ses orientations politiques, socio-économiques et socio-culturelles que la gouvernance essaie à plusieurs reprises de définir.

Perte de repères du fait du retrait de l'État

Ces deux décennies sont prospères en questionnements, aux niveaux de l'assemblée générale, de la direction et des salariés. Le malaise sourd rapidement après la création de l'UCPA. Le conseil d'administration s'interroge vivement et régulièrement sur l'absence d'un soutien financier plus important de la part de l'État alors même que l'UCPA est conçue comme une institution technique travaillant avec l'État, dans le cadre de la cogestion, pour répondre à une mission de service public : « *l'association a le devoir de survivre et [...], à défaut d'une prise de conscience très claire des pouvoirs publics, il faut qu'elle recherche elle-même ses propres solutions* ». En décembre 1970, le conseil d'administration se demande s'il doit « *s'interrog[er] pour savoir si l'U.C.P.A. doit se substituer à l'État pour accomplir*

certaines missions (qu'il ne remplit d'ailleurs pas) » (U.C.P.A. 1968; 1970; cités par Philippe 2017, 20). Une « commission recherche et avenir » est mise en place pour engager la réflexion sur « les conditions d'une rénovation de l'UCPA ». Une grève du personnel a lieu dès le mois d'août 1969 que la commission « recherche et avenir » interprète comme étant directement liée au « *malaise concernant l'orientation actuelle et à venir de l'Association* » (U.C.P.A., Commission « Recherche et Avenir » 1969, 1; cité par Philippe 2017, 20).

Tentative de penser ensemble la diversité d'objectifs de l'Union

Il apparaît qu'au cours de ces deux décennies, le conseil d'administration et la direction de l'UCPA tâtonnent en ce qui concerne la formulation de l'orientation politique à donner à l'UCPA dans un contexte de désengagement de l'État. L'enjeu est que l'UCPA en plein développement économique ne devienne pas, chemin faisant, un simple organisateur de séjours sportifs et que les organisations de jeunesse membres de l'UCPA trouvent encore leur place dans cette organisation. Reformulé dans la perspective de la résonance de l'organisation avec son environnement, l'enjeu concerne la capacité d'auto-efficacité collective de l'ensemble des personnes impliquées dans l'organisation, capacité qui faisait défaut lors de la crise identitaire de l'UNCM au milieu des années 1950 et dont la question réapparaît alors même que la cogestion devait l'avoir réglée.

Les débats qui occupent la gouvernance au cours de cette période montrent le souhait de tenir ensemble des objectifs pluriels. Cependant, l'objectif éducatif (anciennement l'objectif de formation physique et morale de la jeunesse), s'il apparaît comme premier, n'est pas particulièrement approfondi dans les groupes de réflexion.

La commission « recherche et avenir » travaille sur les objectifs de l'UCPA et en affirme cinq :

- L'éducation. « *Dans chaque milieu, la technique n'est qu'un aspect de l'animation intégré à une animation socio-éducative plus large* » (U.C.P.A. 1971; cité par Philippe 2017, 26).
- La priorité donnée au sport, « *un moyen de développement physique mais qui, pratiqué collectivement, est un instrument privilégié d'épanouissement moral* », la raison d'être de l'UCPA et un moyen de se faire « *une place essentielle dans les milieux de loisir de*

la jeunesse » (U.C.P.A., Commission « Recherche et Avenir » 1969; cité par Philippe 2017, 26).

- Une orientation vers la jeunesse, au sens large, y compris les pré-adolescents et pouvant dépasser la limite de la trentaine.
- Une vocation à toucher les plus défavorisés. Demande est faite par la commission « recherche et avenir » à l'UCPA de chercher à toucher d'autres classes de la population pour qu'elles puissent bénéficier de la même source d'épanouissement.
- Les loisirs de fin de semaine, c'est-à-dire à proximité des grandes villes – objectif nouveau, puisque la vocation de l'UCPA est le plein-air lointain – qui ne trouvera sa réalisation que très progressivement, comme nous l'avons vu.

En 1977, une nouvelle réflexion est lancée autour des objectifs et des orientations de l'UCPA. Elle a été préparée par des élus, la délégation générale et des salariés des centres et est soumise aux associations membres de l'UCPA. Elle s'articule autour de trois thématiques : (i) le projet de l'UCPA face au pouvoir politique, national, régional, local, et face à la politique générale en matière de plein air, (ii) les orientations de l'UCPA et les données socio-économiques de son activité et (iii) les orientations de l'UCPA et leur impact socio-culturel. Dans une note du 4 août 1977, le délégué général rappelle « *qu'un des buts poursuivis est de redonner son sens et sa vigueur à la participation indispensable des organisations membres de l'Union dans sa vie et ses orientations essentielles* ».

Les éléments clés sont :

- La réduction des **objectifs politiques** aux questions de gouvernance de l'UCPA, l'évolution du lien aux institutions qui sont en voie de déconcentration, l'influence à avoir sur les évolutions réglementaires dans le domaine du sport, très favorables aux fédérations sportives, pour préserver les pratiques sportives, comme celles de l'UCPA, qui sont étrangères à la compétition.

Cependant, le groupe en charge de cet objectif formule le projet éducatif de l'UCPA ainsi :

L'UCPA a un projet éducatif double : - préparation à la socialisation par la vie en groupe, - éducation par la pratique physique dans une école technique de qualité à la disposition du plus

grand nombre. Compte tenu de cette bivalence, le projet global risque en permanence de perdre de son contenu initial si l'équilibre entre les deux points n'est pas respecté. (Compte rendu du groupe de travail Objectif Politique in U.C.P.A. 1977a, 2).

- Le groupe de travail « Objectifs socio-économiques » pose clairement que l'objectif de l'UCPA est de travailler à l'accessibilité économique des pratiques sportives de plein air.

- Le groupe de travail « Objectifs socio-culturels »¹⁰⁶ formule trois objectifs :
 - « L'accès du plus grand nombre à des activités généralement réservées à des privilégiés, et, par l'effet de masse : la démocratisation des pratiques »
 - L'établissement des programmes d'activités sur la base de 4 éléments essentiels, « dont la recherche simultanée constitue la spécificité et l'originalité de l'action de l'UCPA
 - Se situent dans le cadre du loisir actif volontaire
 - Impliquent un changement de milieu
 - Proposent des activités en mouvement
 - Comportent une recherche de progrès soutenue par des animateurs »
 - « L'exercice d'une responsabilité socio-culturelle spécifique sur trois points : Donner de **l'espace** aux jeunes qui en manquent, sans appropriation abusive de cet espace, Renforcer l'idée d'équilibre physique et de **santé** liée à la pratique sportive, Faire découvrir des modes de vie et de relations par des situations exemplaires de **plein air**. »

La thématique de la « valeur résonance » apparaît en filigrane derrière les éléments essentiels aux programmes d'activité (cf. deuxième objectif socio-culturel ci-dessus) si on les

¹⁰⁶ Un premier groupe de travail s'est réuni avant l'élargissement de la réflexion aux représentants de l'ensemble des associations membres de l'Union. Les éléments qui figurent ici sont des idées issues de son rapport « Objectifs socio-culturels de l'UCPA ».

relit à l'aune des caractéristiques d'une relation de résonance :

- Le deuxième élément (« Impliquent un changement de milieu ») peut être rattaché à la nécessaire différence ou résistance de l'objet avec lequel on rentre en relation pour permettre l'établissement de résonance,
- Le troisième élément (« Proposent des activités en mouvement ») fait référence à la dimension intentionnelle d'une relation de résonance où le "monde" sollicite du sujet un mouvement, une « é-motion », un déplacement pour l'atteindre.
- Le quatrième élément (« Comportent une recherche de progrès soutenue par des animateurs ») fait référence au potentiel excédentaire d'une relation de résonance, à « l'appropriation transformative » du sujet du fait de la relation de résonance avec le "monde".

D'une certaine manière, on fait des éléments de l'établissement d'une relation de résonance avec le milieu de pratique, des éléments essentiels de l'activité sportive proposée par l'UCPA, mais sans faire explicitement le lien avec la dimension éducative du projet de l'UCPA. La décorrélation entre la pensée politique d'une part et la pratique éducative d'autre part que nous observions de manière théorique dans la partie précédente prend ici un tour concret.

Instrumentalisation de l'expérience de résonance vécue par les stagiaires

À cela s'ajoute une instrumentalisation explicite de l'expérience de résonance vécue par les stagiaires. Si Malessset met l'accent sur la dimension non instrumentale de la rencontre de personnes perçues comme étant différentes (par exemple : « *Communiquer avec des gens qu'on n'aurait pas l'occasion de rencontrer ailleurs, venus de milieux sociaux, de nationalités et d'âges différents apparaît "merveilleux" à beaucoup* » (1985, 170)), la version instrumentalisée de cette expérience n'est jamais loin. En 1977, on l'a vu, le groupe de travail formé de cadres et de membres de la gouvernance de l'UCPA définit ainsi le double objectif éducatif de l'UCPA : « - *préparation à la socialisation par la vie en groupe, - éducation par la pratique physique dans une école technique de qualité à la disposition du plus grand nombre* » et précise : « *Compte tenu de cette bivalence, le projet global risque en permanence de perdre de son contenu initial si l'équilibre entre les deux points n'est pas respecté* ». (Compte rendu du groupe de travail Objectif Politique in U.C.P.A. 1977a, 2).

C'est la première trace que nous trouvons de l'idée – qui sera reprise maintes fois jusque dans les années 2010 – que l'UCPA a pour projet éducatif de permettre de « se préparer à la socialisation ». Le potentiel excédentaire dû à la vie collective que l'UNCM permettait de réaliser, la fraternisation, se dénature en un projet, un « objectif » qui, à travers l'usage du terme "socialisation", vise à cette époque le processus d'adaptation d'une personne à la société par l'acquisition de ses normes.

La tentative de tenir ensemble les différents objectifs de l'UCPA – et en fait, les différentes dimensions d'un seul et même objectif de l'UCPA – semble désespérée du fait de la dissociation de la pensée politique et de l'action : selon la gouvernance, l'UCPA « sociabilise » tandis que, sur le terrain, on tente de préserver des espaces de résonance.

5.1.2.3.2 Les centres, entre espace de résonance et usines à stages

La diversification des publics et des activités au cours de cette période influence directement le « produit » central de l'UCPA, à savoir les séjours de vacances sportives. Plus âgés en moyenne, d'une catégorie sociale moyenne supérieure, les stagiaires qui viennent à l'UCPA sont accueillis dans des centres plus imposants. Le défi est de concilier les économies de gestion qu'apporte l'augmentation des capacités avec la qualité des relations humaines entre les équipes des centres et les stagiaires, dont dépend la convivialité propice aux rencontres entre stagiaires. Or on sait la valeur pour les stagiaires qu'ont ces stages qui permettent de rencontrer des « gens différents » (U.C.P.A. 1977d, 10)¹⁰⁷. L'UCPA reste donc soucieuse que le développement de l'UCPA n'impacte pas trop l'expérience relationnelle des stagiaires : on est attentif à maîtriser la taille des centres, au sein desquels les moniteurs occupent toujours une place centrale dans l'établissement de relations entre stagiaires et entre les stagiaires et le "vécu montagnard". Par ailleurs, la pédagogie qui évolue dans le but de faciliter l'apprentissage en un minimum de temps présente aussi l'intérêt de faire de

¹⁰⁷ L'organisation met en place des outils pour connaître ses stagiaires et mesurer l'évolution des catégories de stagiaires d'année en année, mais aussi pour connaître leurs attentes ainsi que ce qui est source de satisfaction pour eux au cours de leurs séjours sportifs. Cependant, lorsqu'on s'intéresse au profil des stagiaires, on constate que l'origine sociale des stagiaires est relativement homogène : en 1975, environ la moitié des stagiaires sont des employés ou fonctionnaires et entre 30 et 40 % sont des étudiants.

l'apprentissage lui-même un nouvel espace de résonance.

Les activités et la pédagogie

Nous avons vu qu'une nouvelle pédagogie – la pédagogie de la réussite – est créée « permettant aux débutants d'éprouver quelques satisfactions, tout en leur garantissant un maximum de sécurité et en leur permettant de progresser rapidement » (Malesset 1985, 119). Le plaisir qui résulte des petites réussites régulières remplace un apprentissage fondé sur l'effort. Cette évolution de la pédagogie s'appuie sur, nous l'avons vu, une adaptation particulière du matériel (il s'adapte au stagiaire en fonction de son niveau) mais aussi sur deux autres adaptations :

L'aménagement d'un environnement approprié à l'apprentissage. Au ski, lors du travail par plateau, on « met en place une organisation du terrain d'exercice en plusieurs ateliers (mise en situation plus ou moins définie en fonction des objectifs poursuivis) que les élèves parcourent en manège à leur rythme propre et individuellement » (Malesset 1985, 135). Il y a aussi des séances en sous-groupes où « le cours est "éclaté" en petits groupes de 5 à 6 stagiaires, les élèves d'un des groupes apprenant avec le moniteur, les autres évoluant seuls sur un terrain choisi à l'avance, et vice versa » (*ibid.*).

Et par conséquent, l'enseignant s'implique différemment : « De 68 à 75, [...] on est passé d'une méthode directive et contraignante à une méthode de découverte par l'élève avec mise en situation par le moniteur » (pour la voile) (Malesset 1985, 139). Pour le ski, à partir de 1979, « le moniteur devient [...] un "animateur" et n'intervient que pour modifier une situation, veiller au bon déroulement de la séance : rythme, ambiance, sécurité, etc. » (Malesset 1985, 136). Le moniteur devient observateur de l'évolution générale des groupes et des évolutions individuelles. Les stagiaires se placent eux-mêmes dans des groupes de niveaux et les niveaux sont formulés à l'échelle de l'UCPA, dans des termes très compréhensibles. On s'assure ainsi d'une continuité de l'enseignement et de la progression d'un stage sur l'autre, d'un centre à l'autre.

Ainsi, l'apprentissage devient lui-même une expérience de résonance : le stagiaire vit des expériences, et, en les analysant, consolide son expérience personnelle. On renoue ainsi avec l'ambition des activités de montagne : il ne s'agit pas de reproduire des techniques pour, une fois ces techniques maîtrisées, espérer pouvoir vivre des expériences formatrices au contact de la nature, mais de faire de toute chose une expérience de résonance.

L'apprentissage des premiers gestes lui-même devient une expérience formatrice, une expérience de résonance dans un axe horizontal, avec une discipline physique dans un environnement inhabituel.

La vie collective

Les rencontres entre stagiaires, du temps de l'UNCM, étaient facilitées dans les petites unités qui étaient alors la norme. Les capacités d'accueil ont depuis lors été multipliées et l'UCPA dispose désormais, à côté des petits centres qui ont été agrandis, de grands centres de plusieurs centaines de lits. Si ces concentrations de stagiaires permettent de réduire les coûts (d'hébergement et de restauration mais aussi des remontées mécaniques dont on négocie les prix en gros) et de maintenir des prix bas, ce que l'on attend d'une association comme l'UCPA, elles risquent aussi de transformer les centres en usines à stages. Dans ces centres, le contact avec les équipes est moins immédiat, on peut facilement s'y sentir seul pendant les premières heures. En outre, les conditions spartiates des tout premiers centres qui favorisaient une certaine cohésion ont disparu au profit d'un confort minimal et d'une modernisation des équipements. On ne sollicite plus les stagiaires pour aider en cuisine ou laver la vaisselle, tâches qui se sont mécanisées. Les stagiaires doivent cependant toujours entretenir leurs chambres et les parties communes. « *Peu de choses, pour que ne se développe pas une attitude complète de consommateur* » (Malesset 1985, 168). Le catalogue des stages pour l'hiver de l'année 1980 annonce la couleur :

L'UCPA n'est pas l'uniformité [...]. Mais l'UCPA n'est pas un marchand de loisirs, ses moniteurs et animateurs ne sont pas des hôteliers, et vous n'êtes pas à proprement parler des clients. Le groupe, rassemblé occasionnellement pour la pratique d'une activité de plein air, attend de vous une attitude de franche participation et d'entraide. Sachez prendre de l'initiative : la réussite de vos vacances – et de celle des autres – dépend aussi de l'animation que vous y apporterez. (U.C.P.A. 1979, 2)

L'Union semble donc avoir conscience du risque qui pèse sur l'ambiance de ces stages puisqu'elle va mettre en place des actions destinées à préserver une dimension communautaire minimale. En particulier, les centres de plus de 200 lits sont conçus à cette époque sur la base d'unités de 100 lits maximum (par ex. Argentière : 300 lits en 3 unités distinctes, Les Arcs : 400 lits en 3 unités, La Plagne : 360 lits en 4 unités).

Les moniteurs

Ensuite, on forme les futurs moniteurs de l'UCPA, dans le cadre de leur formation initiale qui est d'abord technique et pédagogique, à une participation active à la vie collective des centres, en partenariat avec les C.E.M.E.A (Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active), effort qui porte ses fruits dans les centres dès l'hiver 75/76 (U.C.P.A. 1977d, 17). À noter que c'est à la même époque qu'a été créé le Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (B.A.F.A.).

C'est en effet sur les moniteurs que repose l'animation des centres : « *L'animation, pour beaucoup de stagiaires, c'est surtout la vertu de la présence des moniteurs, la communication de leur vécu, montagnard ou nautique, qui enrichit et explicite l'environnement naturel.* » (Malesset 1985, 169) C'est à travers les moniteurs que s'établit le lien avec l'institution.

Image 1 La relation moniteur-stagiaire mise en avant en couverture du catalogue UCPA pour sa deuxième saison d'hiver (67-68).

5.1.2.3.3 Résonance dispositionnelle des dirigeants et politique de développement

Lus à la lumière de la sociologie de la relation au monde, les écrits de Malesset donnent une place et accordent de la valeur, dans la gestion du développement de l'entreprise, à un type de relation qui est plutôt de l'ordre de la résonance. Les projets qui fonctionnent bien ne sont pas exposés sans qu'il fasse référence à la qualité des relations humaines qui les ont permis, relations faites de confiance, de loyauté, de respect des engagements. Il s'agit aussi de relation aux lieux et d'une certaine manière d'appréhender les sites : les projets qui sont montés le sont souvent en prêtant une attention particulière aux équilibres de l'écosystème dans lequel ils s'insèrent. On peut aussi percevoir la résonance dans la capacité de l'Organisation à avoir une approche positive des influences de l'environnement sur sa trajectoire de développement et à pouvoir se transformer en écoutant les évolutions de son environnement.

On repère dans les écrits de R. Malesset et de G. Magnone, témoins clé de cette époque en tant que délégué général et directeur technique, des constantes qui traduisent une certaine manière de faire que l'on peut résumer en quatre propositions :

- Être là où se construit l'avenir,
- Saisir l'esprit du lieu,
- Tisser des relations de confiance, et
- Être à l'écoute et dépasser ses certitudes.

Être là où se construit l'avenir

Les dirigeants de l'UCPA se sont démultipliés pendant cette période pour être présents et actifs dans toutes les commissions et groupes de réflexion dont les travaux allaient pouvoir avoir des répercussions sur l'activité de l'UCPA. Par exemple, G. Magnone est sollicité comme expert par les deux organismes d'exécution de la Caisse des dépôts qui avaient en charge la réalisation d'une politique d'aménagement du territoire, dès qu'il s'agit d'aménager des stations de montagne. J.-C. Roure, président de l'UCPA, préside aussi l'un de ces deux organismes, la Société centrale pour l'équipement touristique (SCETO). Magnone explique :

[Avec J.-C. Roure, nous nous retrouvions fréquemment sur des projets de création ou d'aménagement de stations de ski que la SCET et la SCETO me donnaient à expertiser, ce qui pouvait constituer un atout précieux pour le développement du ski à l'UCPA. Cette position d'expert touristique avait donc aussi l'avantage de me placer dans une position stratégique pour toute éventuelle installation de l'Union. (Magnone 2005, 268)

Alors trésorier de l'UCPA, J.-C. Roure avait aussi été l'animateur du Bureau d'études urbaines de la Caisse des dépôts et consignations qui avait rédigé la brochure « De l'air pour vivre » que nous avons déjà évoquée¹⁰⁸.

Ceci est vrai aussi en ce qui concerne la création de diplômes sportifs à cette époque à laquelle participe activement l'UCPA.

¹⁰⁸ (voir Malesset 1985, 194)

Saisir l'esprit du lieu

Il y a aussi, semble-t-il, à l'UCPA une volonté d'investir les lieux sans en bouleverser les équilibres, en en valorisant la vocation d'origine. C'est comme cela que l'on peut interpréter plusieurs expériences évoquées par Malesset dans lesquelles l'UCPA investit un site. C'est le cas par exemple du site dédié à la base de loisirs de Bois-le-Roi. Architecte et aménageurs projettent un réaménagement complet du site, le Président du syndicat mixte, maire de la commune, « amateur de nature », est réticent et craint que cela prenne la forme d'un mini parc d'attraction qui vienne déséquilibrer la vie de sa commune. L'UCPA propose sa méthode habituelle qui consiste à s'appuyer sur l'existant (en l'occurrence, une maison bourgeoise assortie d'écuries, ancien haras) pour démarrer rapidement une activité et développer ensuite le site petit à petit. Cette approche plus respectueuse du site et de son environnement emporte l'adhésion¹⁰⁹. C'est aussi cette approche, nous l'avons vu, que l'UCPA défend pour des petits villages de montagne qui veulent s'ouvrir aux sports de neige sans pour autant perdre leur charme et leur vie communautaire¹¹⁰. Dans un cas, par exemple, une ferme utilisée l'hiver pour accueillir des stagiaires est restituée à son usage premier l'été. Dans un autre cas, l'installation d'un centre UCPA s'accompagne de l'installation d'une menuiserie qui, l'été, sera utilisée par le directeur de centre, formé à la menuiserie, pour fabriquer les éléments de mobilier des autres centres UCPA en construction. « *Toutes ces implantations, précise Malesset (1985, 183), sont d'abord caractérisées par une qualité de relation avec le milieu, relation qu'apprécient autant les stagiaires que les habitants* ». Dans les grosses stations, l'UCPA apporte aussi des garanties quant à son engagement à « *se montrer aussi discrète que possible, et ne pas peser sur le fonctionnement de la station* », en régulant le flot de ses skieurs : « *[O]rienter le courant encadré des skieurs, [...] l'étaler dans le temps et, au besoin, dans l'espace, pour qu'ils ne constituent en aucune façon une gêne* » (Malesset 1985, 174).

¹⁰⁹ (Malesset 1985, 192)

¹¹⁰ (Malesset 1985, 177)

Tisser des relations de confiance

De manière récurrente dans ses écrits, Malesset montre le caractère décisif de la relation humaine dans la réussite d'un projet pour l'UCPA. Il évoque régulièrement les relations qu'il a tissées, en tant que délégué général, avec les autres protagonistes du projet. Quelques exemples :

« Finalement, grâce aux efforts du Commandant Gérard, et sans doute aussi à la sympathie et la confiance que nous nous témoignions l'un l'autre, un accord fut trouvé [...] » (Malesset 1985, 111)

« Les relations entre l'UCPA et le maire seront très vite excellentes et de grande confiance. Elles permettront d'abord de montrer que les habitants de Bois-le-Roi sont chez eux sur la base [...] elles permettront surtout, par une réflexion commune permanente, la remise en cause et l'adaptation progressive du projet initial d'aménagement. Enfin, par une attention constante aux relations économiques avec le commerce local, les responsables UCPA se ménageront une attitude constructive, voire de collaboration qui est toujours la marque d'une insertion harmonieuse. (1985, 197)

« Finalement, la commune de Bourg-Saint-Maurice avec laquelle nous entretenons les meilleures relations, surtout depuis le drame de Val d'Isère, offrit de nous céder une parcelle suffisante [...]. » (1985, 174)

(À propos de la collaboration avec le Directeur des sports de Belgique) « Avec un homme aussi loyal et d'une si grande hauteur de vue, il était facile de s'entendre. » « Tout ceci sur la base d'une absolue confiance, ce qui a simplifié bien des procédures. Quand on sait combien il est difficile pour un État d'investir dans un autre État [...], on peut considérer comme un exploit d'avoir, en ayant lancé ce projet en 1972, commencé la construction fin 1973, et réussi à ouvrir le centre à Noël 1975. » (1985, 174)

« Tels sont les principaux éléments de réflexion dont disposent les dirigeants de l'UCPA au moment d'une rencontre avec le maire de La Pesse organisée en septembre 1979, grâce aux relations exceptionnelles de confiance du directeur départemental de la jeunesse et des sports, Monsieur Guenot. » (1985, 179)

Être à l'écoute et dépasser les certitudes

C'est un point qu'on sent important pour Malesset : une organisation comme l'UCPA ne peut se développer que si elle sait s'adapter aux nouvelles tendances. Dans les périodes suivantes, ce choix d'écouter les tendances de l'environnement et de s'y adapter sera à la fois un moyen de justifier l'exploration de nouvelles activités (comme par exemple, le « fun » c'est-à-dire l'alliance du sport et de la fête dans les années 2000) ainsi qu'un moyen de positionnement institutionnel : l'UCPA écoute et connaît les attentes de la jeunesse. En 1985 et alors qu'il a quitté l'UCPA depuis 11 ans, Malesset écrit :

Ainsi, en demeurant attentive à l'évolution des besoins des jeunes et des adultes sportifs, en étant constamment à l'écoute des stagiaires d'internat ou d'externat, l'UCPA peut-elle infléchir et adapter ses orientations anciennes et en prendre de nouvelles. Il n'est pas de plus grand péril, pour une institution, que de s'installer dans le confort des fausses certitudes, de croire qu'une réputation établie l'est définitivement et que les vérités d'un moment ont un caractère d'éternité.

Une structure aussi vivante que l'est l'UCPA ne peut le rester et se développer qu'en se remettant constamment en question, en ayant en permanence un œil fixé sur les indicateurs de tendance, en innovant dans la nature des activités et dans leur pédagogie. Il semble bien que les dirigeants, comme le personnel des centres, soient persuadés de ces nécessités, ce qui est rassurant pour l'avenir. (1985, 192)

5.1.3 Conclusion

L'UCPA s'installe dans une dynamique de croissance. On développe les capacités des centres, on massifie les activités historiques et on diversifie les activités sportives proposées, on crée des séjours à destination des adolescents et des étrangers, et on explore de nouvelles modalités d'intervention, en particulier l'externat et la gestion d'un équipement de loisirs de proximité.

Le nombre de stagiaires décolle à partir de 1970, passant d'environ 42 000 à près de 160 000 en 1984. Leur âge augmente. La durée des séjours diminue. Un gros effort est mené sur la pédagogie pour favoriser l'entrée rapide des stagiaires dans les pratiques sportives et éviter la frustration. La pédagogie de la réussite transforme l'apprentissage des techniques en expérience éducative. Le stagiaire, aidé par un matériel approprié, un environnement aménagé et un moniteur placé dans une posture d'observateur, construit lui-même son apprentissage.

Les grands centres ouvrent leurs portes. Le défi est dès lors de maintenir une vie collective au sein des centres, d'autant plus que, pour les stagiaires, la valeur des stages se trouve dans les rencontres avec des personnes différentes. Or la convivialité est plus difficile à instaurer. Une distance se crée entre les stagiaires et les équipes des centres. Des moniteurs dépend l'ambiance des stages.

La réorientation de la politique des sports fait perdre à l'UCPA son statut de pilier d'une politique publique et oblige l'Union à tenter de formuler son propre projet, indépendamment de l'État. En quelque sorte, elle doit construire une nouvelle relation à son environnement social qui ne soit pas uniquement de nature commerciale. Par deux fois au cours des années 1970, la gouvernance se réunit pour réfléchir aux objectifs du projet de l'UCPA qui sont à la fois socio-économiques, socio-culturels et politiques et que l'on cherche à tenir ensemble. Ce faisant, des premiers signes d'une instrumentalisation de l'expérience éducative vécue à l'UCPA pointent. Le surplus de fraternité que l'on vivait à Jeunesse et Montagne puis à l'UNCM et lié à la convivialité des équipes et à la coordination nécessaire aux courses en montagne ou en mer est traduit en objectif éducatif : un séjour à l'UCPA vise désormais à « *prépar[er] [les jeunes] à la socialisation par la vie en groupe* » (Compte rendu du groupe de travail Objectif Politique in U.C.P.A. 1977a, 2).

Par ailleurs, cette époque met en scène des dirigeants doués sur le plan relationnel – talent qui les sert dans la mise en œuvre du développement de l'UCPA. La tonalité dispositionnelle fondamentale orientée vers la résonance que nous avons commencé à explorer dans la précédente partie se traduit ici en actes dans leurs interactions à l'environnement. L'analyse de la narration de leurs actions au regard de la théorie de la résonance nous permet d'approcher une manière de faire de l'UCPA (résonance vis-à-vis des lieux, résonance vis-à-vis de l'avenir, résonance vis-à-vis des autres fondées sur la confiance et l'écoute) qui a, semble-t-il, contribué à sa réputation et à son succès.

5.2 L'UCPA de 1984 à 1997

Au cours de cette période, sur le plan stratégique, la mission de l'UCPA se clarifie et s'uniformise autour de ce qu'on appelait, au cours de la période précédente, ses objectifs socio-économiques. Elle prend la figure de l'accessibilité à la pratique sportive de pleine nature, une accessibilité à la fois économique, technique et culturelle. Cette formulation présente le grand intérêt de fournir une lecture articulée d'un projet politique (la démocratisation dans le cadre de la politique du « sport pour tous »), d'un projet éducatif (accessibilité technique) et du modèle d'affaires (croissance de l'activité et gestion rigoureuse et professionnelle pour maintenir les prix bas).

En termes de positionnement stratégique, cette formulation plurielle est à même de faire converger l'ensemble des parties prenantes de l'UCPA autour d'une même dynamique de croissance, de diversification des activités et de rationalisation de la gestion. Elle permet en outre de positionner l'UCPA en complémentarité des autres acteurs des sports et du tourisme pour lesquels elle prépare de futurs clients en leur faisant découvrir des pratiques et des territoires nouveaux. Ce motif de l'accessibilité accompagnera l'UCPA jusqu'au début des années 2010.

La direction de l'UCPA met un terme à une gestion de type administrée et met en œuvre une gestion d'entreprise. La stratégie de cette période consiste en une double intégration devant permettre de créer des économies d'échelle et de développer des relais de croissance. L'intégration verticale vise à maîtriser la chaîne de valeur : les services support sont divisés en directions, elles-mêmes spécialisées et professionnalisées afin de les rendre stratégiquement réactives, la politique qualité mise en place à partir de 1991 vise à contrôler toutes les étapes du parcours du client, l'Institut de formation aux métiers du sport est créé pour répondre notamment aux difficultés de recrutement d'éducateurs sportifs. L'intégration horizontale vise à développer et massifier de nouvelles clientèles et adapter les services à leurs spécificités : groupes, mineurs, jeunes européens, séjours internationaux, loisirs sportifs de proximité.

La culture et les outils de gestion d'entreprise mis en place progressivement permettent effectivement de poursuivre le développement de l'activité en volume et en chiffre d'affaires, et de maintenir le niveau de fréquentation des activités historiques (en métropole) malgré le durcissement des standards des stagiaires en matière de confort. Cependant, la

situation économique de l'Union reste fragile tant son activité est sensible à l'augmentation constante des charges internes (du fait du durcissement de la réglementation des activités sportives et des activités à destination des mineurs en particulier) et externes. Sa capacité d'autofinancement (rapportée à l'ensemble de ses produits) n'augmente pas et ne permet pas de faire face à l'ensemble des besoins d'investissement de la structure, c'est-à-dire à la fois la modernisation informatique des outils de gestion et la rénovation du patrimoine qu'il est nécessaire d'accélérer. L'Union, prise entre l'importance et l'augmentation constante des charges d'un côté et sa vocation à proposer des produits accessibles économiquement de l'autre, semble aux yeux de ses dirigeants condamnée à grossir pour se maintenir. L'accroissement, l'innovation et l'accélération mis en œuvre intentionnellement depuis les années 1960 à l'UNCM puis à l'UCPA deviennent dès lors des impératifs pour stabiliser l'organisation. On retrouve ici, au niveau d'une entreprise, la figure complète de la stabilisation dynamique soumise à cette triple contrainte que Rosa (2018) décrit au niveau des sociétés modernes.

Dans une perspective de résonance, en ce qui concerne l'expérience de résonance vécue par les stagiaires, la dynamique de professionnalisation de la structure amène à la formalisation des pratiques pédagogiques des moniteurs sportifs dans un Projet pédagogique global. Ce document construit en 1995 par les professionnels du sport eux-mêmes révèle que les pratiques pédagogiques des moniteurs de l'UCPA visent, à travers l'instauration de relations de proximité, d'échange et de confiance entre moniteurs et stagiaires, à aider ces derniers à tisser des relations avec le milieu de pratique, avec le groupe de pratique mais aussi avec leur corps. Ces relations sont de l'ordre de la résonance : il s'agit toujours de se mettre en position de décrypter le monde et d'apprendre à construire une voix propre, une réponse personnelle, au cœur d'un environnement qui déstabilise quelque peu les habitudes physiques et sociales des stagiaires. La pédagogie qui vise à créer un espace de résonance paraît donc toujours en mesure de conduire les stagiaires à vivre une expérience de cette nature, ce que révèlent aussi de manière indirecte les études de satisfaction.

Cette période est également marquée par une direction générale dont la conception de l'organisation place la relation non instrumentale au centre du jeu. Dans le discours du directeur général de l'époque, le fonctionnement de l'organisation est fondé sur un ensemble de relations qui relèvent tout à fait de la résonance, en particulier : la passion des moniteurs pour leur métier (axe diagonal) et pour leur communauté de travail (axe horizontal), la communication entre la « vie de terrain » et la « vie nationale » de l'organisation et enfin la

relation de dialogue entre l'organisation et son environnement institutionnel et social. Cette culture de la résonance, profondément liée à la nature des activités de pleine nature et à leur philosophie, apparaît également intimement liée à la réussite stratégique d'une organisation éducative : sans la liberté d'action et d'initiative laissée par le siège au « terrain », les salariés de terrain n'auraient pas pu s'épanouir dans leur métier ou dans leur discipline, ils n'auraient pas pu transmettre leur enthousiasme aux stagiaires. Et c'est précisément sur cette relation moniteur-stagiaire que repose la satisfaction des usagers de l'UCPA. Sans la résonance des salariés de terrain avec leur métier, l'UCPA n'aurait pas pu bénéficier de leur regard pratique sur les évolutions sociales en cours. Sans cet apport du terrain, le siège pouvait difficilement centraliser un savoir pratique sur l'évolution de la jeunesse et de ses pratiques sportives, l'association aurait affaibli sa légitimité et son positionnement institutionnel.

Une organisation résonnante repose en particulier sur l'instauration d'un climat de confiance et sur des dispositifs incitant chaque partie prenante de l'organisation à parler de sa voix propre et, parallèlement, à s'ouvrir au dialogue avec les autres. La formation, ou l'acculturation orchestrée par le directeur général joue un rôle central pour « faire parler », « rendre lisible » l'organisation, son environnement, les relations qui s'y tissent, les expériences humaines qui s'y jouent.

Cette période est aussi marquée, en contrepoint, par l'apparition des signes d'un malaise des salariés, que l'on peut décrypter comme la crainte d'une atténuation des relations de résonance due à l'orientation de l'UCPA vers des méthodes de gestion d'entreprise. Il semble que ce malaise repose en partie sur le fait que la triple accessibilité ne traduise pas ce qui, du point de vue des salariés, se joue réellement sur le terrain, les valeurs que les salariés vivent et défendent au quotidien. Le défi qui se présente à l'organisation pour les années suivantes est de rendre lisible l'organisation et son environnement de la même manière aux administrateurs, aux gestionnaires et aux salariés de terrain, et que ce récit corresponde effectivement à l'expérience vécue par chacun.

Dans un premier temps, nous étudierons la stratégie de développement de l'UCPA mise en œuvre durant cette période (§5.2.1). Dans un deuxième temps, en partant d'une relecture du contexte social de cette période au regard de la théorie critique de la relation au monde, nous explorerons d'abord les principes managériaux tels qu'ils étaient conçus à l'époque par la direction générale, puis l'expérience des salariés évoquant un risque d'atténuation de la vocation propre de l'organisation et, enfin, le projet éducatif porté par les

moniteurs de l'UCPA (§5.2.2). Ces trois thèmes seront analysés dans la perspective de la résonance et présentés en distinguant à chaque fois la valeur créée (l'établissement de relations de résonance) ou affectée (l'atténuation des relations de résonance) et les conditions organisationnelles de son existence.

5.2.1 L'UCPA de 1984 à 1997, dans la perspective stratégique

Nous décrivons dans cette sous-section l'UCPA à cette période allant de 1984 à 1997 dans la perspective stratégique, à travers le contexte stratégique, les caractéristiques de la gestion stratégique et ses les résultats.

5.2.1.1 Contexte stratégique

Le contexte stratégique de l'UCPA est marqué par la crise économique et sociale et par l'instabilité politico-institutionnelle :

- La crise économique et sociale liée aux délocalisations d'entreprises à l'étranger. Les industries françaises ne résistent pas à la concurrence due à la mondialisation des échanges. Un chômage structurel apparaît. La jeunesse se précarise, les inégalités sociales se creusent. Les politiques économiques oscillent entre relance et austérité.
- Une instabilité politico-institutionnelle liée à l'alternance des gouvernements de gauche et de droite à chaque nouvelle législature (1981, 1986, 1988, 1993, 1995, 1997, 2002).

Dans ce contexte d'instabilité, trois mouvements de fond se mettent en place et vont avoir une incidence sur l'UCPA :

- La territorialisation des politiques publiques évolue avec les politiques de décentralisation des pouvoirs publics.
- L'orientation des politiques publiques du sport, au plan national, vers le Sport pour tous et, au plan local, vers le socio-sport.
- Le développement des Technologies de l'information et de la communication, principalement au sein des entreprises.

L'instabilité économique, sociale et politico-institutionnelle

Sur le plan économique, à partir des années 1970, la France entre dans une période moins faste. Après des taux de croissance de l'ordre de 5% par an dans les années 1950 et 1960, la croissance annuelle est de l'ordre de 3,6% dans les années 1970, puis de 2,5% dans les années 1980, 2,1% dans les années 1990 et 1,3% dans les années 2000 et 2010.

Globalement, la France se désindustrialise, le chômage augmente. Le premier président socialiste de la V^e République est élu en 1981 sur un programme commun aux partis de gauche. Dans la ligne du Programme commun, le gouvernement met en place des politiques de relance par la demande. Constatant leur échec, le gouvernement change radicalement de politique économique en mars 1983 et met en place des politiques de rigueur budgétaire.

Parallèlement, au début des années 1980, des émeutes éclatent dans des banlieues de villes françaises marquées par un fort taux de chômage et une pauvreté structurelle. Ces émeutes mèneront à la mise en place de la politique de la ville visant à réduire les inégalités entre territoires et à revaloriser les quartiers les plus défavorisés.

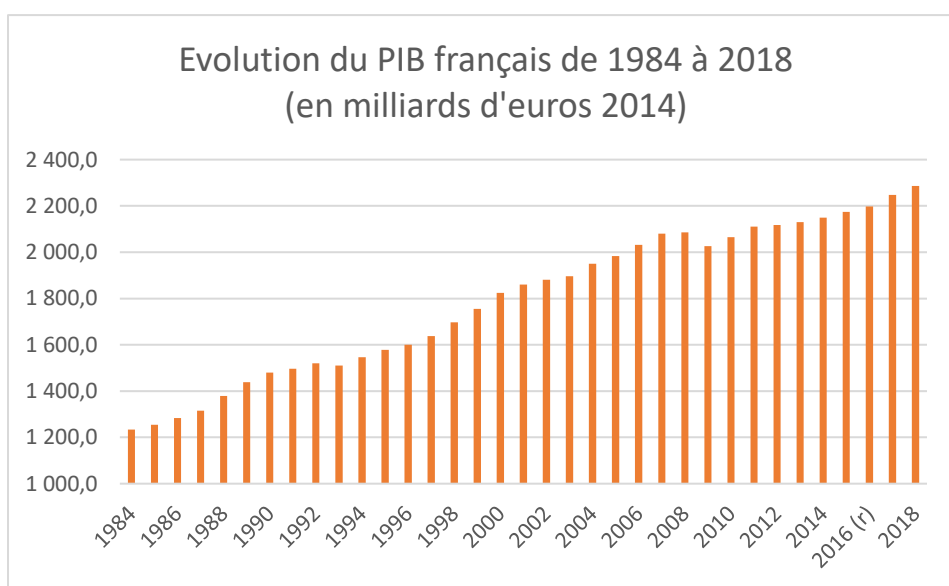


Figure 7 Évolution du PIB français 1984 - 2018. Source : élaboration propre à partir de données de l'INSEE

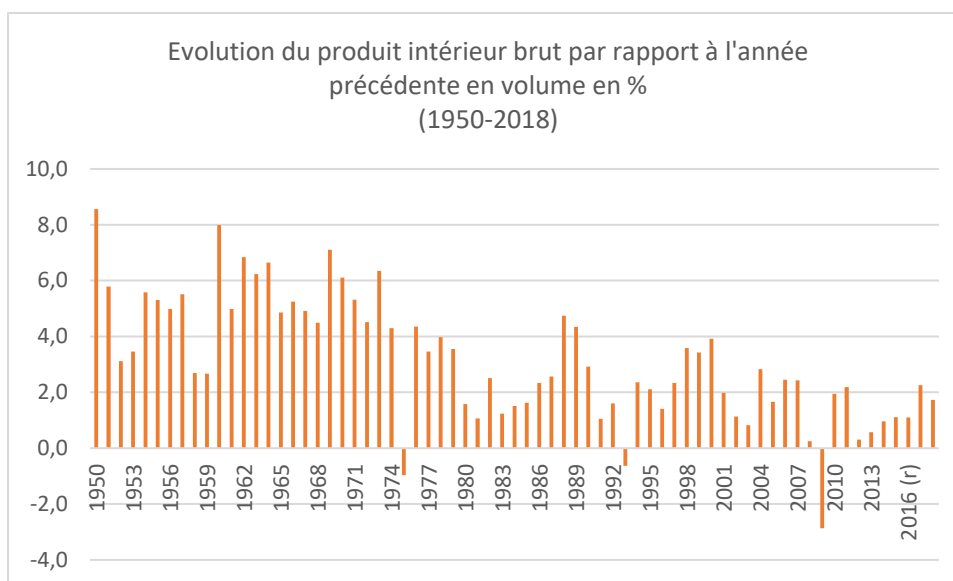


Figure 8 Évolution du PIB français par rapport à l'année précédente en volume en %. Source : élaboration propre à partir de données de l'INSEE.

Les années 1990 sont marquées par la fracture sociale, thème qu'impose le candidat Chirac à l'élection présidentielle de 1995. Il est élu président de la République. Son Premier ministre, Alain Juppé, s'attaque à ce thème en agissant sur les conditions d'emploi, la réinsertion économique et sociale ou l'aide aux personnes âgées. Il crée 38 zones franches, exonérées d'impôts pendant une durée de cinq ans pour relancer l'activité. Le Smic est augmenté de 4 % le 1^{er} juillet 1995, on crée le Contrat initiative emploi (CIE), et on instaure une première version du taux zéro pour le logement (Gouvernement.fr s. d.).

Parallèlement, le Premier ministre présente un projet de réforme de la protection sociale qui entraîne un vaste mouvement social (grèves de novembre - décembre 1995). La popularité du gouvernement déclinant, le président de la République dissout l'Assemblée nationale et provoque des législatives anticipées qui donneront la majorité aux partis de gauche.

Lionel Jospin est alors nommé Premier ministre et dirige le gouvernement jusqu'en 2002. La ministre du Travail met en place une réforme de réduction du temps de travail qui fixe la durée légale du travail à 35 heures par semaine, dans une optique de progrès social (augmentation des temps de loisirs) mais aussi de partage du travail. Les Emplois-jeunes, des contrats aidés à destination des jeunes de moins de 26 ans, sont également mis en place.

Reconfiguration territoriale : la décentralisation

C'est au cours de cette période que se produit un changement institutionnel majeur. En 1982, le gouvernement de Pierre Mauroy met en place le processus de décentralisation. La première loi, la loi du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, transforme les régions en collectivités territoriales et transfère la fonction exécutive régionale et départementale du préfet aux présidents de conseil régional et général.

Pour les mouvements de jeunesse, habitués à dialoguer directement avec l'État, cette évolution est un « changement de paradigme » qui, associé aux crises que traverse l'économie française, aura raison de ceux d'entre eux qui n'ont pas su l'anticiper (Hindermeyer 2018). Conçue pour mettre en œuvre une politique publique nationale en lien avec le gouvernement, l'UCPA doit intégrer ces nouveaux interlocuteurs à sa gouvernance.

Conséquences dans le domaine du sport : Sport pour tous, socio-sport et plus forte délégation du sport

Le mouvement historique de décentralisation va avoir des conséquences dans le domaine du sport qui devient un service public de plus en plus délégué. On peut identifier deux autres tendances de fond qui influencent le sport à partir des années 1980 : l'orientation des politiques publiques vers le sport pour tous et l'apparition au niveau local du socio-sport.

Un service public du sport de plus en plus délégué

Depuis la loi dite Avice en 1984, les textes successifs sur le sport vont étendre le champ de la réglementation considérablement : le rôle et le statut des fédérations sportives dans un premier temps, mais aussi, par la suite (et notamment au-delà de la période qui nous occupe maintenant, dans les années 2000), « *le rôle des collectivités territoriales, le sport de haut niveau, la surveillance médicale, les assurances, la sécurité des équipements et des manifestations, la programmation des équipements sportifs, les formations des professions, et jusqu'aux espaces, sites et itinéraires relatifs aux sports de nature* » (Direction de l'information légale et administrative 2008).

Cependant, le développement et l'organisation de la pratique des activités sportives, la formation et le perfectionnement des cadres bénévoles des fédérations sportives et la

délivrance des titres fédéraux reviennent aux fédérations sportives agréées qui participent à l'exécution d'une mission de service public. Le pouvoir de ces dernières s'accroît (*ibid.*).

Le « socio-sport »

Dans les années 1970, les formes d'encadrement de la jeunesse évoluent profondément. Les mutations socio-économiques (massification de la scolarisation et entrée plus tardive dans la vie active notamment) rendent les jeunes plus dépendants vis-à-vis des familles et des institutions. La jeunesse élabore de nouvelles formes de socialisation, diversifiées selon les espaces urbains. Les zones urbaines sont aussi touchées, nous l'avons vu, par des problèmes sociaux. Poussées par les lois de décentralisation du début des années 1980, les communes – qui, depuis 1944, se sont dotées d'Offices communaux du sport, de structures associatives gérées par des bénévoles et des représentants des municipalités, puis de services des sports municipaux pour gérer les équipements et les subventions allouées au sport – vont s'attribuer de nouvelles compétences : l'animation sportive des cités et la lutte contre la délinquance :

Le "socio-sport" représente alors l'un des principaux domaines dans lesquels les demandes complexes des jeunes urbains sont (partiellement) satisfaites par des dispositifs innovants rattachés souvent aux politiques de jeunesse, à la prévention de la délinquance ou à la politique de la ville (Gasparini et Marchiset 2008, paragr. 51).

Le sport pour tous

Comme nous l'avons évoqué, dans les années 1970, le sport pour tous a pris progressivement la place du plein-air comme référence centrale des politiques publiques du sport. L'article 1^{er} de la Loi Mazeaud du 29 octobre 1975 fait du développement de la pratique des activités physiques et sportives une « obligation nationale ». La loi Avice du 16 juillet 1984 dispose que « *leur développement est d'intérêt général et leur pratique constitue un droit pour chacun, quels que soient son sexe, son âge, sa capacité ou sa condition sociale* » (1984, Article 1).

Le ministère va mener des actions successives, soit pour inciter à la pratique du sport, soit

pour développer l'offre de pratiques sportives encadrées ou autonomes, dont voici quelques exemples cités par l'Inspecteur général de la jeunesse et des sports Richard Monnereau (2015, 6-9).

Le ministère des Sports va mener des actions pour inciter à la pratique : opérations de sensibilisation avec des Semaines du sport pour tous qui deviendront des weekends (Sport en fête, Fête du sport, Sentez-vous sport...) encore existants actuellement, offre de coupons « sport d'abord » distribués par les directions départementales (à partir de 1998) puis repris par l'Agence nationale du chèque vacances, laquelle les vend à des comités d'entreprises, des associations ou des collectivités locales, lesquels les remettent à leurs bénéficiaires.

Le ministère des Sports va aussi mener des actions sur l'offre de pratiques sportives :

- « - Les parcours de santé : fin des années 80 (sur le modèle des parcours Vita-Vittel : jeux de panneaux remis aux municipalités par le truchement des services déconcentrés ;
- Les J sports (1993), les équipements sportifs de proximité : les sports urbains. Subventions versées aux municipalités.
- L'instruction sport pour tous de 1982 sur l'ouverture des clubs et des installations ;
- Le FNDS puis le CNDS : aides affectées, chronologiquement, d'abord à la formation des jeunes (années 80), puis à la diversification de l'accueil en club par l'emploi (fin des années 90), puis sur les publics cibles ;
- Les Conventions d'objectifs des fédérations sportives ;
- Les plans coordonnés FNDS des équipements sportifs : 1000 terrains de grands jeux, 5000 courts, plan vert ;
- Les corrections des inégalités d'accès à la pratique : avec principalement l'approche territoriale (équipements et pratiques encadrées). » (Monnereau 2015, 8-9).

Développement des Technologies de l'information et de la communication

Les années 1980 et 1990 sont aussi l'époque des Technologies de l'information et de la communication et de l'informatisation des entreprises. L'UCPA devra désormais orienter une partie de ses dépenses d'investissement vers la modernisation de ses outils informatiques.

Or, à cette époque, se pose la question de la rénovation de son patrimoine immobilier. Ses deux besoins en investissement se retrouvent en concurrence, souvent au profit de la modernisation des systèmes d'information.

5.2.1.2 Gestion stratégique

C'est à cette période que l'UCPA s'oriente ouvertement vers une gestion de type gestion stratégique et met fin à une gestion qui s'apparentait à l'administration publique. Il s'agit de faire face à l'instabilité (économique, politique mais aussi sociale et climatique) dont la direction de l'UCPA comprend dès les années 1980 qu'elle devient la norme (#UCPA (Groupe) 2015; U.C.P.A. 1988b). Comme le note le rapport moral de l'exercice 1986, à propos du plan de développement 1987-1990 :

L'élaboration d'un plan de développement traduit notre souci de dominer notre avenir en essayant d'en contrôler les différents paramètres. (U.C.P.A. 1987b, 1)

La gestion stratégique va consister à consolider et standardiser le modèle de développement mis en place depuis la conception de l'UCPA en mettant en œuvre des outils de gestion d'entreprise (en particulier en autonomisant les fonction marketing, finance, qualité) ainsi qu'en développant et en gérant les activités économiques par domaines d'activités stratégiques. Dès la fin des années 1980, toutes les activités secondaires (l'activité principale étant les séjours sportifs en France destinés aux adultes) sont progressivement gérées de manière autonome : les séjours à l'étranger, les séjours pour mineurs, les loisirs sportifs, les actions de solidarité, etc. sont gérés par des équipes spécifiques.

5.2.1.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux

C'est à cette époque que la direction de l'UCPA prend une indépendance nette vis-à-vis de l'État.

En 1988, Olivier Hindermeyer succède à Jacques Thiolat qui devient chef de département à la direction des sports (U.C.P.A. 1988c). O. Hindermeyer, jusqu'alors secrétaire général de l'Union, a assuré plusieurs fois l'intérim du délégué général au milieu des années 1980 et s'avère en être, pour le conseil d'administration de l'UCPA, le successeur naturel. Cependant, il n'est pas Inspecteur des sports. Le statut du délégué général doit donc

évoluer comme certains en avaient émis le souhait depuis les années 1970. En outre, de délégué général, il devient directeur général. O. Hindermeyer restera Directeur général de l'UCPA jusqu'en 2012, pendant 24 ans.

Ainsi, l'UCPA clarifie sa situation vis-à-vis de ses fondateurs (mouvements de jeunesse, fédérations sportives et État) en affirmant son autonomie de gestion. Il y a, derrière cette évolution, l'idée que l'UCPA, pour survivre, doit s'adapter au "monde tel qu'il est", c'est-à-dire, en fait, à l'économie de marché. L'UCPA étant au contact des jeunes, elle doit s'adapter à leurs comportements, à leurs habitudes de consommation, en constante évolution. À cette époque, selon O. Hindermeyer, contrairement à l'UCPA, la plupart des mouvements de jeunesse n'avaient pas réussi à rénover leur pensée, restée ancrée dans la pensée associative des années 1960-1980, et à s'adapter. La force de l'UCPA fut d'être une institution technique au service de la jeunesse et qui « *n'était pas contrainte pas la pensée historique d'un mouvement de jeunesse.* » (Hindermeyer 2018).

L'administration générale de l'UCPA se réorganise à partir de 1987, comme nous le verrons plus loin, pour assurer la maîtrise de la stratégie de l'organisation : on crée une direction par grande fonction de l'entreprise (vendre, produire, financer, gérer le personnel, diriger l'ensemble...) pour spécialiser les cadres dirigeants, leur donner une équipe qu'ils peuvent coordonner et contrôler plus facilement, faciliter la réflexion stratégique en dissociant l'opérationnel du fonctionnel et en rapprochant les décideurs de la source d'information pertinente.

Parallèlement, la vie dans les centres sportifs – ce qu'O. Hindermeyer appelle « la vie de terrain » – reste particulièrement vivante. Le terrain reste à cette époque le siège d'une grande effervescence créatrice. De nombreuses innovations techniques voient le jour dans les sports de glisse – en particulier à la montagne. Les moniteurs s'en saisissent très rapidement et les transforment en stages dans l'année qui suit (#salarié 8 2016). Il n'y a aucune difficulté pour se procurer du nouveau matériel. Lorsqu'il n'est pas encore disponible sur le marché, les moniteurs le fabriquent parfois eux-mêmes, la nuit, dans les ateliers des centres. De nouvelles pratiques apparaissent en dehors des cadres fédéraux et l'UCPA réussit à les adopter (monoski, snowboard, ski de randonnée, ski hors-piste, escalade libre, falaise...) :

[A]u milieu des années 1980, début des années 1990, on est quand même dans un gros mouvement d'évolution. Entre des nouveaux engins, des nouvelles modes vestimentaires... il y a le croisement de pas mal de choses. Fin des années 1980, sur le plan financier, ce n'est pas

le pire non plus. Je ne vais pas dire que c'est le boom. [Mais] [e]n général, c'était des années relativement fastes.

[...] Le monoski apparaissait... : « Où est-ce qu'on va faire des stages de monoski l'année prochaine ? ». L'année suivante c'était parti : on pouvait acheter des monoskis, les moniteurs étaient prêts à en faire, on pouvait faire des stages d'une semaine... il y avait des séminaires de réflexion. Tout embrayait... [Pour le siège,] ça ne posait aucun problème. Au contraire, c'était pile ce qui convenait à l'UCPA [...]. [J]'avais l'impression que... « Esprit es-tu là ? », il y était, ça c'est sûr ! [...] [J]e me rappelle à Val Thorens avec un copain, on construisait des Snowboards. Il n'y en avait encore aucun qui était commercialisé en France (#salarié 8 2016).

5.2.1.2.2 Orientations stratégiques

L'idée du nouveau directeur général est d'« *intégrer toute la performance économique au service de la pertinence sociale* » (Hindermeyer 2018) :

Il ne faut pas changer d'objet social, ne pas changer l'activité sportive, ne pas changer l'âme de l'UCPA ni ses valeurs, mais par contre il faut démontrer qu'on intègre complètement une maîtrise parfaite des outils économiques et de la gestion d'entreprise.

5.2.1.2.2.1. Une mission univoque : l'accessibilité économique, technique et culturelle

Lors de la précédente période, nous l'avons vu, plusieurs sessions de travail ont eu lieu pour tenter de déterminer quels étaient les objectifs politiques, socio-économiques et socio-culturels de l'UCPA.

Au cours de cette période, la référence à la vocation de l'Union reste centrale dans le discours. Cependant, elle s'uniformise et prend la figure de l'accessibilité à la pratique sportive. L'accessibilité des services proposés par l'UCPA positionne l'association, selon le directeur général de l'époque, dans l'économie sociale : « *On est dans l'économie sociale, c'est-à-dire qu'on vise à l'utilité sociale par l'accessibilité économique et culturelle aux activités.* » (Hindermeyer 2018).

C'est à cette époque, à partir des réflexions menées par des groupes de travail à la fin

des années 1970, que l'on conceptualise l'accessibilité : pour travailler efficacement à la démocratisation des sports de plein air (c'est-à-dire, en pratique, pour permettre à un grand nombre de débutants d'entrer rapidement dans la pratique sportive), il faut lutter contre des freins de nature économique, certes, mais aussi culturels et pédagogiques. L'accessibilité n'est donc pas seulement économique, elle est aussi culturelle et physique (ou technique, ou encore pédagogique).

Sur le plan économique, l'intégration maximisée de la chaîne de valeur et la politique du « tout compris » permettent de proposer des stages à prix « serrés ». Pour autant, on ne s'empêche pas d'offrir une large gamme de prix afin de tenir compte de la diversité de la demande marchande. Enfin, les prix sont adaptés pour certaines catégories de stagiaires, en particulier les plus défavorisés, et pour les « collectivités » (c'est-à-dire les stagiaires venus en groupe par leurs propres moyens ou via leurs comités d'entreprises). Par exemple, on évoque le fait de ne pas faire évoluer les prix des séjours selon la saison (haute ou basse) pour ne pas pénaliser les étudiants les moins fortunés qui, du fait du calendrier des vacances scolaires, ne peuvent partir en séjour qu'en haute saison. Mais ce refus d'augmenter les prix en haute saison doit être compensé en basse saison : on commence alors à réfléchir à la manière d'optimiser la fréquentation des centres par des publics venus via d'autres canaux (par l'entremise des partenaires : comités d'entreprise...) en basse saison. On commence aussi à réfléchir au déploiement à plus grande échelle des activités expérimentées dans les années 1970 (activité internationale ou à destination des mineurs) ainsi qu'à l'ouverture de stages à destination des publics plus âgés que la tranche d'âge historique de l'UCPA.

Sur le plan culturel, l'accessibilité fait référence à la démocratisation des sports dont la pratique individuelle est élitiste : « *l'accessibilité culturelle [...] vise à casser la logique traditionnelle, parfois encore élitiste, de l'activité sportive* » (#U.C.P.A. 1991a, 7). Elle fait aussi référence à la mixité sociale des stages, c'est-à-dire à la participation de personnes d'origines sociales variées (#Ancien salarié 4 2018).

Enfin, *sur le plan physique ou technique*, l'accessibilité vise « à concevoir une approche nouvelle des pratiques et à imaginer une adaptation des matériels et des équipements » (#U.C.P.A. 1991a, 7). L'UCPA cherche à rompre à cette époque avec l'image qu'elle renvoie d'un organisme réservé aux sportifs chevronnés. Les techniques pédagogiques que l'organisme développe, grâce notamment à une réflexion poussée sur le matériel d'apprentissage et sur la posture du moniteur (comme nous l'avons vu), lui permettent de

s'adresser à une grande masse de débutants.

5.2.1.2.2. Stratégie directrice : modéliser le développement

La stratégie générale des années 1990 est toujours fondée sur une logique de développement à laquelle s'ajoute la volonté de maîtriser finement l'outil de production au moyen des nouveaux outils de la gestion d'entreprise.

L'intention est de rationaliser le modèle économique : « *Pour rendre les activités accessibles que faut-il faire ? Il faut maîtriser l'ensemble des éléments constitutifs de la prestation* » (Hindermeyer 2018). Il faut le transformer en mettant en œuvre une « *stratégie industrielle* » basée sur une « *gestion précise* » (#UCPA Anonyme, s. d.). Une note manuscrite de l'époque présente la justification de cette politique¹¹¹ : il s'agit de compenser la disparition des subventions publiques, éventuellement par l'arrivée d'actionnaires « *si possible publics* » qui souhaiteront alors avoir à faire à une « *gestion précise* ». Le nouveau directeur général souhaite réduire les coûts tout en augmentant la fréquentation des centres. On s'intéresse à la concurrence et au positionnement possible de l'Union. Un modèle de développement se formalise donc dans la droite ligne des deux décennies précédentes, mais avec une concentration plus grande sur les outils offerts par la gestion pour aboutir à l'équilibre de gestion¹¹².

Le plan de développement 1987-1990 et le plan stratégique de développement 1990-1995 fixent des objectifs de développement ambitieux. En particulier, le second prévoit une

¹¹¹ Cette note fait partie d'une farde qui contient un ensemble de notes manuscrites probablement rédigées par le nouveau directeur général dans les mois qui ont suivi sa prise de fonction de directeur général dans le cadre de la préparation du « plan stratégique de développement 1990-1995 », ainsi que de notes de service et de rapports dactylographiés. Le classement en différents sous-dossiers semble avoir été effectué récemment. La note commence par une phrase inachevée : « Les détracteurs et » semblant indiquer qu'elle vise à rassembler des arguments destinés aux détracteurs d'une telle politique.

¹¹² Dans ces notes que l'on peut vraisemblablement attribuer au directeur général (#UCPA Anonyme, s. d.), les termes utilisés relèvent du champ lexical de la stratégie d'entreprise : « stratégie », « positionnement », « gestion », « réduction des coûts », « marge », « indicateurs ». Des outils stratégiques font leur apparition : grille BCG, Plan usagers à moyen terme (c'est-à-dire analyse externe et interne de la situation commerciale, buts et objectifs, stratégie, programme d'action, budgets et systèmes de contrôle, outils issus de l'ouvrage de Kotler Dubois).

progression du nombre de journées vendues de 72% entre 1990 et 1995 (#U.C.P.A. 1991c). On explique, dans une communication interne, les raisons de cette ambition de développement¹¹³ : seule la croissance semble à même de permettre à l'organisation, non seulement de répondre à sa vocation d'accessibilité, mais aussi, à travers les économies d'échelles, de réaliser des marges financières grâce auxquelles :

- sera financée l'amélioration de la qualité des prestations et des conditions de vie des salariés,
- sera compensée la diminution des subventions publiques,
- seront financés les investissements immobiliers (la rénovation du patrimoine),

et, ainsi, sera garanti l'équilibre financier et par conséquent l'indépendance de la structure.

L'utilisation systématique, à partir de cette époque, d'outils issus de la gestion et de la stratégie d'entreprise permet au développement de l'UCPA, mis en œuvre jusqu'à présent de manière plutôt exploratoire et opportuniste, de faire modèle. Ce modèle repose sur une double intégration : verticale et horizontale.

Une intégration verticale rationalisée

L'objectif plusieurs fois rappelé dans le plan stratégique de développement de 1990 est la nécessité de maîtriser les prix de revient. La réussite de ce projet repose sur la maîtrise fine de l'ensemble de la chaîne de production, à travers la mise en place d'une « politique globale de qualité » (#U.C.P.A. 1991c). Ce souhait de maîtrise et d'harmonisation porte sur l'ensemble des étapes de la chaîne de production, de la formation de futurs moniteurs au sein

¹¹³ « Pourquoi nous développer ? - Pour tenir les engagements de notre Charte des Valeurs et de notre Projet Associatif : l'accessibilité de la pratique sportive à un maximum de jeunes. - Pour tenir les engagements de notre Projet social : améliorer la qualité de nos prestations, de nos rapports humains et de nos conditions de vie, ce qui implique d'en avoir les moyens financiers. - Pour compenser la stagnation de certaines de nos activités dans des secteurs qui ne se développent plus (en particulier les sports d'hiver). - Pour réduire nos prix de revient, en diminuant la part des frais fixes sur chaque stage. - Pour faire face à la diminution des subventions des Pouvoirs Publics. - Pour avoir les moyens de rénover notre patrimoine immobilier. - Pour nous adapter à la demande et à l'évolution des besoins des jeunes. - Pour faire face à une concurrence de plus en plus dynamique. - Pour rester indépendant, ceci étant conditionné par la maîtrise de notre équilibre financier, qui dépend lui-même de notre développement économique. » (#U.C.P.A. 1991c)

d'un institut de formation (permettant à l'UCPA de répondre à son besoin permanent de recrutement de jeunes moniteurs formés à sa pédagogie), jusqu'aux pratiques pédagogiques mises en œuvre au sein des stages et que l'on cherche à harmoniser. Notons que la pédagogie est appréhendée comme l'une des composantes d'un produit, au même niveau que les prestations de transport, d'hébergement ou de restauration.

Structuration des services

Au niveau du siège, les différents services du siège se structurent au cours des années 1980 et 1990. Les différentes fonctions assurées par l'organisation étaient jusqu'alors assurées « selon des modalités qui n'étaient pas toujours très claires, du fait de postes non pourvus, de caractéristiques personnelles, de traditions historiques » (U.C.P.A. 1988b, 29). En 1987, on crée cinq directions correspondant aux fonctions que l'on identifie alors : les fonctions de Direction générale, de marketing, financière et comptable, des ressources humaines et des Activités. Trois fonctions nouvelles sont créées : audit interne, communication interne (« afin de rendre cohérents entre eux les différents supports et pour renforcer le canal Direction/Personnel » (U.C.P.A. 1988b, 31)), services généraux.

Il s'agit par là-même de faciliter l'accès aux informations stratégiques, de rendre plus rapide la prise de décision stratégique et d'en contrôler les résultats. L'objectif annoncé est multiple :

- regrouper les activités complémentaires par mission ou direction, toute fonction jugée d'importance pour l'entreprise devant faire l'objet d'un organe spécialisé,
- rapprocher la décision de la source d'information qui lui est nécessaire,
- distinguer l'opérationnel du fonctionnel pour permettre la réflexion stratégique qui nécessite de prendre du recul par rapport à l'opérationnel,
- « créer partout une unité de commandement »
- Rattacher à chaque hiérarchie « un nombre de subordonnés directs limité (pour faciliter la coordination et le contrôle) ». (U.C.P.A. 1988b, 31)

La fonction « Vendre » se structure au sein de la direction Marketing. La direction des Activités répond à la mission « Produire ». Elle endosse les missions de conception des programmes, de recherche/développement (notamment de nouvelles activités sportives), de

formation, de conseil et de contrôle de la qualité. Comme nous allons le voir ci-après, la démarche qualité devient centrale à partir de 1991. Un service Patrimoine / Investissement est également créé. Comme nous le verrons plus loin également, ce service doit mettre en œuvre la politique de rénovation du patrimoine vieillissant de l'UCPA. Enfin, un Institut de Formation aux Métiers Sportifs est créé en 1990 à la fois pour répondre à la demande des pouvoirs publics en matière de formation professionnelle qualifiante mais aussi pour répondre aux propres besoins en personnel de l'UCPA.

Politique globale de qualité

L'intégration verticale permet de vendre un ensemble de prestations dont les coûts sont maîtrisés et de rendre ainsi le produit final accessible financièrement à la jeunesse. Les gestionnaires conceptualisent la chaîne de valeur et élaborent des concepts utiles pour l'action et la compréhension des équipes, comme par exemple le concept THRAMES (U.C.P.A. 1995) :

Pour rendre les activités accessibles, que faut-il faire ? Il faut maîtriser l'ensemble des éléments constitutifs de la prestation, donc il faut maîtriser ce qu'on appelait le concept THRAMES : le transport, l'hébergement, la restauration, l'AME de l'UCPA, et S les services associés. L'AME de l'UCPA, c'était l'Activité, les moniteurs (l'Encadrement) et le Matériel sportif et éducatif adapté... Ceci formait un concept produit tout compris en parfaite conformité avec le projet de l'UCPA. ... Donc qu'on soit riches ou pauvres, c'était le standard. Tous pareil. (Hindermeyer 2018)

Une politique qualité est mise en œuvre à partir de 1991 justement, et l'UCPA mènera des enquêtes satisfaction à partir de cette date (28.000 questionnaires traités chaque année (U.C.P.A. 1997)).

Il s'agit aussi de s'assurer que la dynamique propre aux stages à l'UCPA soit la même dans tous les centres : « *Il y avait un contenu éducatif et on souhaitait que tout le monde le partage. Qu'on partage juste les mêmes valeurs, la même culture, etc.* » (Hindermeyer 2018).

La pédagogie sous l'angle de la qualité : le Projet pédagogique global

L'organisation élabore un Projet pédagogique global, outil devant préciser l'engagement pédagogique de l'UCPA auprès de ses stagiaires et devant permettre d'harmoniser les pratiques pédagogiques des centres (#U.C.P.A. 1995; 1997). L'objectif est d'aider les animateurs, encadrants et enseignants à traduire le projet de l'UCPA dans leurs pratiques. Ce projet permet ainsi de clarifier les compétences et les connaissances que doivent transférer les moniteurs aux stagiaires (« être capable de lire le terrain » ; « apporter de la connaissance ») ainsi que la manière de le faire (« aider le stagiaire à construire son projet d'activité » ; « créer des conditions de la réussite » ; « créer l'évasion »...). Il ne vise pas seulement la réussite dans l'activité sportive, mais aussi la création de relations aux autres et à l'environnement culturel ainsi que la formation à la responsabilité vis-à-vis des autres stagiaires et de l'environnement naturel.

Cependant, cet outil (dans sa première version de 1995) nous semble bien plus riche en ce qu'il répond à d'autres enjeux qu'à celui d'aider les salariés dans leur travail d'éducateur. Il invite le personnel de l'UCPA à être à l'écoute des stagiaires et à anticiper les nouvelles formes de pratique, ainsi qu'à « mener une réflexion didactique sur les activités proposées aux stagiaires ». ¹¹⁴ Il invite également les salariés à assurer la veille technologique, à cerner les nouvelles formes de consommation et à expérimenter de nouvelles propositions. Partant, le Projet pédagogique global permet de positionner l'UCPA comme une organisation qui maîtrise les codes et les évolutions comportementales de la jeunesse.

L'ambition de cet outil est aussi, par conséquent, de positionner l'UCPA dans le secteur sportif et de justifier sa politique de croissance et d'expansion :

La commande émanait bien du conseil d'administration qui désirait écrire un document de référence qui positionne l'UCPA comme une véritable association d'éducation sportive, dans

¹¹⁴ À cet égard, les « Responsables Nationaux d'Activités », c'est-à-dire les responsables de filière sportive, sont désormais missionnés pour développer leurs activités et l'évolution du produit (conception du contenu technique des stages, analyse des coûts de revient des activités, définition des normes budgétaires de fonctionnement, établissement du programme annuel de l'activité, contrôle de la qualité des stages dans les centres, définition des normes de recrutement, formation du personnel technique, supervision de l'achat du matériel sportif, développement des relations avec la fédération sportive relevant de son activité sportive) (U.C.P.A. 1988b, 30).

une période à fort développement des activités de plein air (Claude Vasseur interviewé et cité par Chaudesaigues 2017, 43).

En travaillant à être accessible, en élargissant au maximum le champ des pratiques, en diversifiant les lieux de pratiques, l'UCPA « particip[e] au développement des A[ctivités] P[hysiques de] P[leine] N[ature] » (voir premier objectif du PPG : #U.C.P.A. 1995, 3).

La politique patrimoniale, enjeu majeur des années 1990

Depuis le début des années 1980, se pose la question de la rénovation du patrimoine que l'UCPA utilise. Dans les années 1990, le patrimoine immobilier suscite une réelle inquiétude. Les enquêtes qualité, mises en œuvre systématiquement à partir de 1991, permettent d'identifier l'hébergement comme étant la cause principale d'insatisfaction (80% d'insatisfaction sur certains centres) et d'abandon de l'UCPA par les stagiaires : « Il est désormais clair que l'époque pionnière des douches collectives au RDC et des dortoirs de dix personnes est révolue » (U.C.P.A. 1996, 21). Certes, la direction constate que les modes de vie ont évolué et que les stagiaires de cette époque sont plus exigeants quant au confort des centres, mais elle est consciente que le patrimoine est vétuste. Les équipements sont en majeure partie issus de l'UNCM et de l'UNF et datent de l'après-guerre ou bien de la vague de construction des années 1960-1970 (et d'une qualité médiocre). En 1995, ils sont amortis au 2/3. Depuis 1980, les plans de rénovation du patrimoine (mais aussi les cessions d'équipement trop vétustes) se succèdent avec une double contrainte : d'une part, les équipements appartiennent souvent à la puissance publique, d'autre part, la réglementation des établissements recevant du public se complexifie et renchérit les projets de rénovation.

La formation professionnelle. La formation interne et la création de l'Institut de Formation aux Métiers Sportifs

Il s'agit d'abord d'adapter les ressources humaines au développement tous azimuts de l'UCPA. Les axes de **formation interne**, au milieu des années 1990, traduisent les grandes politiques en cours et concernent à la fois :

- Les compétences techniques et pédagogiques des moniteurs diplômés (en s'appuyant sur le Projet pédagogique global).
- Du fait du développement des différentes filières (voir ci-dessous, l'intégration horizontale de l'UCPA), la multi-qualification des moniteurs afin de favoriser la polyvalence des salariés. Notamment, en 1996, il faut former les moniteurs (habituels aux stages adultes) aux spécificités des stages juniors et des stages conçus dans le cadre des politiques de la ville. Il faut aussi développer le standard des prestations dites internationales et s'adapter à l'accueil des jeunes Européens, notamment en ce qui concerne les compétences linguistiques des équipes des centres.
- L'approche qualité, en vue de :
 - o L'amélioration des prestations restauration, accueil, animation, maintenance
 - o La continuité et le suivi des actions qualité sur l'ensemble des sites et dans les services de l'administration générale,
- Les méthodes de management pour répondre au besoin d'une meilleure coordination entre le siège et les centres
- Les nouveaux systèmes d'information à la conception desquels on souhaite associer les salariés. Il faut aussi préparer ces derniers aux évolutions de compétence qui résultent de la mise en place de ces systèmes.
- L'aide des salariés dans l'orientation des parcours professionnels, avec la création d'une mission conseil à l'orientation.

La formation à l'UCPA recouvre une autre réalité : la **formation aux métiers du sport** devient un métier majeur de l'UCPA. L'UCPA a, depuis ses origines, dû former des jeunes au métier de moniteur (éducateur sportif) et à ses spécificités pédagogiques. À la création de l'UCPA, les jeunes étaient bénévoles à leur entrée en formation. Ils étaient simplement nourris, logés et formés par l'UCPA. Puis, au fil du temps, avec l'évolution des lois sur le travail et les dispositifs réglementaires qu'elle a entraînés, ils sont devenus des salariés en formation professionnelle (Hindermeyer 2018). L'UCPA institutionnalise la formation à travers la **création en 1990 de son Institut de Formation aux Métiers du Sport**¹¹⁵. La formation professionnelle est considérée à cette époque comme le deuxième

¹¹⁵ Ce processus est exemplaire de la manière dont la mise en place de réglementations entraîne la marchandisation de relations relevant auparavant de la réciprocité. La réglementation a pour conséquence la professionnalisation d'un secteur (en l'occurrence la formation), ce qui induit des coûts supplémentaires (en

métier de l'UCPA. L'institut a pour mission de renforcer les actions de l'UCPA pour la qualification et l'insertion professionnelle des jeunes. Il répond non seulement à la demande des pouvoirs publics en matière de formation professionnelle qualifiante mais aussi « aux besoins en personnel compétent de l'UCPA, pour accompagner le développement et la diversification de ses activités » (#U.C.P.A. 2001a, 2). En effet, du fait de sa croissance rapide, l'UCPA fait régulièrement face dans les années 1980 à des pénuries de professionnels qualifiés (U.C.P.A. 1991b).

Une intégration horizontale rationalisée

Parallèlement à la mise en place d'une organisation permettant de contrôler la qualité et les coûts de l'ensemble de la chaîne de production des stages sportifs de plein air, l'UCPA structure son organisation de manière à développer efficacement de nouvelles offres. C'est l'objectif des plans de développement 1987-1990 et 1990-1995. Sur le plan stratégique, l'objectif est de compenser la stagnation de l'activité historique par le développement d'autres activités :

L'analyse de notre fréquentation met en évidence des tendances lourdes d'évolution des comportements et des goûts dont nous devons tenir compte. Ceci nous impose, d'ores et déjà, d'imaginer de nouveaux espaces, de nouveaux métiers pour l'avenir proche. (#UCPA (Groupe) 2015, 1)

On va s'attacher en fait à industrialiser des activités déjà existantes et annexes à l'activité principale (qui est la production de séjours sportifs destinés à des jeunes adultes), à savoir les itinérances et les séjours à l'étranger, l'accueil de mineurs, l'externat (qui deviendra les loisirs sportifs de proximité), ainsi que l'accueil de publics dans le cadre des politiques de la ville.

Le développement international. Création d'UCPA-International SA

l'occurrence des rémunérations à verser) et la nécessité pour l'association de s'organiser différemment. Ce processus aboutit à la création d'un nouveau métier et à la commercialisation de nouveaux produits dans le champ concurrentiel pour pouvoir répondre aux propres besoins de formation de l'UCPA.

Le secteur Montagne initie, au cours des années 1980, les « itinérances lointaines ». Un département *ad hoc* voit le jour en 1990 pour permettre à l'UCPA de « se positionner de manière significative sur ce nouveau marché » et pour « "massifier" le nombre des départs » (U.C.P.A. 1991b, 40). Les résultats sont bons. En 1990, l'UCPA crée une société anonyme (UCPA-International) et investit à travers elle dans des filiales constituées avec des partenaires privés, filiales dont elle se dégage rapidement. L'objectif de cette structure commerciale est de développer les itinérances à l'étranger, mais aussi les centres sportifs et de tisser des partenariats locaux. Elle vise à faciliter à la fois :

- les vacances sportives à l'étranger des jeunes français à des tarifs accessibles, mais aussi
- le recrutement de jeunes étrangers pour des séjours dans les centres en France
- l'externat et les séjours sportifs pour les jeunes locaux
- la formation professionnelle de jeunes moniteurs locaux (U.C.P.A. 1991b; 1993; 1996).

Le public mineur. Création du département Juniors

Depuis 1965, l'UCPA propose des stages sportifs aux plus jeunes, notamment aux adolescents. L'accueil de groupes de stagiaires mineurs se faisait alors à la marge et de manière naturelle par les équipes des centres sportifs, sans difficulté d'ailleurs (#salarié 11 2015). Des organisations membres de l'UCPA ont semble-t-il souhaité que soient définis des objectifs propres aux stages destinés aux mineurs. L'UCPA crée alors un département *ad hoc*, le département Juniors, en 1992, afin de prendre en charge l'organisation des stages réservés aux mineurs entre 14 et 17 ans et de définir le rôle spécifique des éducateurs (U.C.P.A. 1993).

La création du département Juniors se produit dans la droite ligne de l'arrivée du thème de l'animation comme clé de réussite des stages UCPA destinés aux adultes. C'est en effet, le directeur de centre devenu référent « sport de neige » apôtre de l'idée que les moniteurs devaient être aussi des animateurs qui a ensuite pris la direction du département juniors (#salarié 11 2015).

Les activités Politiques de la ville : la solidarité à l'égard des « jeunes en difficulté »

L'UCPA constate que les évolutions économiques et culturelles éloignent une part croissante de la jeunesse à la fois du marché du travail et du monde des loisirs et du sport. Elle met en place au début des années 1990 des actions de solidarité sociale en partenariat avec les pouvoirs publics (Direction départementale du ministère de la Jeunesse et des Sports, direction de l'action sanitaire et sociale du ministère de la Santé, direction de la protection judiciaire de la jeunesse du ministère de la Justice, services sociaux des mairies et des associations spécialisées). D'abord nationales, les actions vont être régionalisées. Au cours de la décennie 1990, l'UCPA constate l'aggravation de la précarité des jeunes et déploie ses initiatives.

Elle met en place progressivement une variété d'actions. Les Espaces Sportifs Mobiles sont emblématiques de la créativité de l'UCPA à cet égard : ce sont des unités sportives autonomes, composées d'un moniteur diplômé et du matériel sportif adapté, « conçu[es] pour accueillir sur une durée allant d'une journée à plusieurs mois une dizaine de jeunes à la fois, afin de les mobiliser autour d'activités et, progressivement, de les inciter à une meilleure socialisation » (U.C.P.A. 1999, 16). L'objectif est « d'aller vers la population urbaine souffrant de l'exclusion sociale et de lui permettre d'accéder aux sports de plein air » (*ibid.*).

Elle s'associe aussi à des actions dans lesquelles le sport est pensé comme un prétexte pour aborder les problèmes de société, mais aussi pour découvrir de nouveaux environnements, de nouvelles cultures, pour côtoyer des personnes passionnées par leur métier. Elle participe par exemple au Bus Santé Jeunes, en partenariat avec un grand nombre de partenaires (dont l'État, les fédérations et mutuelles étudiantes...) : il s'agit de structures itinérantes d'information et d'animation allant à la rencontre de 800 jeunes et abordant des questions aussi diverses que l'alimentation, l'hygiène, les relations sexuelles. Elle participe aussi aux chantiers loisirs, c'est-à-dire des séjours où des jeunes issus des quartiers défavorisés effectuent un séjour mêlant sport et travaux de rénovation ou d'entretien de sites naturels (U.C.P.A. 1999).

Elle met en place des actions de "remobilisation" et de réinsertion scolaire ou professionnelle par le sport, ou encore d'accueil d'enfants malades en stage vacances « pour que la maladie ne soit plus synonyme d'exclusion (U.C.P.A. 2000, 18)

Les Loisirs sportifs de proximité. Création du département d'action locale

En 1992, constatant que « *plusieurs centaines de milliers de franciliens fréquentent les bases de plein air de Bois-le-Roi, Moisson, Vaires-Torcy animées par l'Union, et que plusieurs dizaines de milliers de Français pratiquent des activités sportives dans nos centres d'externat, situés dans des zones d'attractivité de loisirs sportifs, sur le littoral nautique* » (U.C.P.A. 1993, 6), l'UCPA lance une réflexion prospective sur l'avenir des loisirs sportifs. Sollicitée au cours de la décennie pour animer et gérer des centres de proximité et des bases régionales de loisirs pour le compte de collectivités territoriales, de clubs sportifs et d'associations, dans le cadre de conventions de délégation de gestion, la direction va prendre conscience de l'accroissement du besoin des collectivités locales en matière de gestion des équipements sportifs de proximité. En 1998, l'UCPA crée ainsi un département d'action locale « *chargé d'apporter aux collectivités territoriales et aux associations locales une réponse appropriée sur les quatre champs d'intervention suivants : les loisirs sportifs de proximité [...], les actions de solidarité sociale [...], les activités sportives en milieu scolaire ou universitaire [...], la formation aux métiers du sport [...]* » (U.C.P.A. 1999, 12).

Les loisirs de proximité se structurent autour de trois domaines d'intervention : l'animation et la gestion des équipements sportifs, l'aide et le conseil dans la programmation des activités, l'expertise des politiques sportives (U.C.P.A. 2000).

5.2.1.2.3 Capacité stratégique

Quels sont les moteurs ou, en termes stratégiques, les facteurs clés de succès de la mise en œuvre de cette stratégie ?

D'abord, l'objectif général de l'organisation est unifié et clarifié. Il s'agit de l'accessibilité. Nous avons vu que des débats récurrents portant sur les orientations de l'Union avaient occupé l'organisation lors de la période précédente, déclenchés par une grève du personnel dès août 1969. Désormais la mission de l'UCPA bénéficie d'une formulation précise : il s'agit de favoriser l'accessibilité économique, technique et culturelle à la pratique des activités physiques et sportives. Vis-à-vis de ses usagers, l'organisme dispose d'une ressource centrale : ses moniteurs. Les enquêtes qualité des années 1990 laissent apparaître le rôle majeur que ces derniers jouent dans la réussite des stages, alors même que les

installations et les services annexes (restauration, animation) sont moins appréciés. Les moniteurs sont placés au cœur de la dynamique des stages, de leur animation. Vis-à-vis des autres entreprises agissant dans le secteur du sport ou du tourisme et qui s'estiment en concurrence avec elle, l'UCPA invoque un positionnement non concurrentiel et complémentaire : en initiant des nouveaux pratiquants et en faisant découvrir de nouveaux territoires touristiques, elle développe leur clientèle future. Enfin, vis-à-vis de son environnement institutionnel, l'UCPA se positionne comme spécialiste d'une diversité de sujets relatifs au sport, à la pratique sportive des jeunes, à leurs comportements sociaux et à leurs habitudes de consommation mais aussi sur des thématiques techniques de formation, de réglementation des pratiques sportives, etc.

5.2.1.2.3.1. Une mission unique et fédératrice

La formulation de la mission à travers la thématique de l'accessibilité est intéressante sur le plan stratégique, d'abord parce qu'elle propose une lecture articulée du projet social, des objectifs économiques et de gestion de la structure et ensuite parce qu'elle est en mesure de faire converger l'ensemble des parties prenantes.

Le projet social orienté vers l'accessibilité (économique, culturel et physique) aux sports de nature et destiné « au plus grand nombre » justifie que l'UCPA soit sans cesse dans une dynamique de croissance. Pour répondre à cet objectif, il faut toucher chaque année un plus grand nombre de jeunes que l'année précédente. Le projet d'accessibilité justifie aussi la politique de réduction des coûts pour favoriser les prix les plus accessibles.

En outre, une telle mission est parlante pour l'ensemble des parties prenantes de l'UCPA : à la fois pour ses usagers (qui sont évidemment sensibles à la possibilité d'apprendre et de progresser rapidement dans des activités sportives jugées parfois élitistes, à moindre coût financier et psychique), pour les pouvoirs publics (dont les politiques sportives sont désormais orientées vers le « sport pour tous »), pour les mouvements de jeunesse adhérent de l'UCPA (certains étant attachés à la démocratisation des sports de nature jugés élitistes) et, peut-être, pour ses salariés (dont le sens de l'engagement est clair)¹¹⁶.

¹¹⁶ Ce dernier aspect est à nuancer comme nous le verrons plus bas (voir p. 321).

À cette époque, l'UCPA rassemble des représentants de mouvements de jeunesse aux idéologies affirmées et parfois opposées mais son projet social permet l'adhésion des parties prenantes :

Et la vertu de l'UCPA a été de faire vivre ensemble tous les acteurs sur un triptyque accessibilité culturelle, accessibilité physique (avec l'école de sport, etc.), accessibilité économique (par des tarifs bas) ; cette trilogie a toujours bercé l'UCPA. Et c'était une politique soutenue par les pouvoirs publics, tous, parce que le Projet c'était ça. (Hindermeyer 2018)

L'enjeu est aussi de permettre un dialogue de qualité entre ces mouvements, les pouvoirs publics et les fédérations sportives membres de l'union. Le « projet social » est le seul moyen de créer de la cohésion entre ces parties prenantes aux origines idéologiques variées et aux intérêts divers :

En même temps tous les dirigeants venus d'horizons différents ne pouvaient s'accorder que sur un projet d'éducation sportive UCPA. Qu'est-ce qui pouvait rapprocher (au sortir de la guerre et la résistance) des militants issus de la laïcité type la FSGT, très proche du PC, des mouvements laïcs type Léo Lagrange, très orientés [...] sport populaire (proches des socialistes), des mouvements confessionnels type Scouts de France (proche des catholiques) etc., [...] plus l'État ? Il fallait bien qu'il y ait un ciment dans tout cela. Le ciment était le projet social UCPA, la manière dont il se développait et la manière dont il fonctionnait. (Hindermeyer 2018)

Plus loin, l'ancien directeur général ajoute :

Et s'il n'y avait pas eu cette unification sur le projet, l'UCPA n'existerait plus aujourd'hui. Surtout, à l'époque les rapports sociaux étaient beaucoup plus durs qu'aujourd'hui, à l'époque il y avait encore des responsables porteurs d'idéologies fortes, très fortes, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Donc pour faire travailler ensemble les dirigeants, il fallait impérativement pouvoir les coordonner et les unifier sur le projet UCPA. Donc, il fallait prouver, démontrer que l'esprit du projet était toujours vivant et que les jeunes sur le terrain vivaient bien ce qui avait été prévu à l'origine. (*ibid.*)

Le positionnement, par les directions successives, de l'UCPA comme un "outil technique" au service de la formation de la jeunesse par les sports de nature, facilite au sein de l'association la collaboration avec l'État de ces mouvements, des collectivités territoriales et des fédérations sportives.

5.2.1.2.3.2. Une ressource-clé vis-à-vis des stagiaires : les moniteurs

Comme l'indique la communication interne de l'organisation, la réussite de son plan de développement, visant à maîtriser le prix de revient des produits, repose sur la mise en place d'une « politique globale de qualité » ainsi que sur l'« implication de chacun » (#U.C.P.A. 1991c), et en particulier sur celle des moniteurs qui jouent un rôle central et multiple dans la relation aux stagiaires. La direction a semble-t-il réussi à recréer des liens avec les salariés des centres et construire ainsi un climat social relativement apaisé.

Le rôle central des moniteurs dans la création de valeur

À cette époque, le moniteur sportif occupe une place centrale dans le dispositif puisqu'il entre en relation avec les stagiaires du matin jusqu'au soir :

Ça voulait dire qu'un moniteur sportif de l'UCPA était d'abord formé aux apprentissages de la vie en collectivité ; il participait à tout dans la vie d'un centre. Je les appelais, à l'époque, les « hussards de la République ». Le moniteur de l'UCPA, il faisait tout : du matin au soir, il était en charge des stagiaires, heureux de le faire, et les stagiaires heureux de l'avoir (ça a changé un peu aujourd'hui). Et ça marchait très bien. Et les moniteurs étaient très contents d'être salariés de l'UCPA et les stagiaires d'avoir des moniteurs aussi compétents. Compétences au plan de l'enseignement technique y compris, comme dans ce concept THRAMES, « de l'éveil du stagiaire jusqu'à son sommeil » disait-on à l'époque. Donc, du matin au soir, le moniteur agissait avec ses [...] stagiaires en matière de relation humaine, de références socio-culturelles, en matière d'encadrement sportif, de découverte de l'environnement. Il y avait de vrais contenus socio-culturels et socio-éducatifs associés au sport. (Hindermeier 2018)

Le moniteur est censé profiter de tous les instants (à la fois la vie dans le centre et la vie sportive) pour mettre les stagiaires en relation les uns avec les autres, pour leur apporter des connaissances sur la technique sportive ou sur l'environnement naturel, social, culturel et économique du centre, et pour leur permettre de progresser dans le sport. Les enquêtes qualité des années 1990 traduisent effectivement le rôle primordial des moniteurs dans la satisfaction des stagiaires. Le Projet pédagogique global – créé par des moniteurs dans le courant des années 1990 – mentionne des objectifs liés à l'animation des groupes de pratique collective. L'animation fait partie du savoir-faire pédagogique des moniteurs UCPA et définit d'ailleurs l'une de leurs spécificités :

Les moniteurs qui « passent » par l'UCPA, ceux qui ont fait leurs armes chez nous et qui ensuite partent vers d'autres destinées nous le disent. Ce qu'ils y acquièrent, entre autres choses, c'est cette capacité à faire vivre le groupe, à gérer les affects, à se positionner en toutes circonstances comme l'animateur qui étymologiquement parlant est celui qui possède la force et qui donne la vie. (Chaudesaigues 2017, 47-48)

Cependant, l'*intérêt stratégique pour l'animation* (au tournant des années 1990) suscite des réticences chez certains moniteurs sportifs pour lesquels éducation sportive et animation sont deux métiers différents :

Et je me rappelle [du responsable des activités sport de neige] passant sur le centre où j'étais à [...] et nous faisant tout un discours sur l'animation : que l'enseignement avait changé, que maintenant il fallait faire de l'animation, qu'il fallait faire de l'animation, qu'il fallait avoir du relationnel, qu'il fallait faire de l'animation... et que, [tout] seul, l'enseignement [sportif], ça n'existait pas. Ça m'avait fortement déplu car je ne voyais pas le rapport d'opposer les deux choses, déjà. Et puis aussi, en tant que moniteur qui est motivé pour réussir là-dedans, qui s'interroge sur la démarche pédagogique (sur comment faire progresser les stagiaires au mieux) et qu'il y ait le boss qui s'en moque complètement et parle d'autre chose, ça m'avait presque donné envie de partir de l'UCPA. (#salarié 8 2016)

Des formations à l'animation sont mises en place pour les moniteurs sportifs, mais ces derniers ne s'y pressent pas de crainte d'être ensuite désignés pour animer l'ensemble des soirées de leur centre (#U.C.P.A., Communication interne 1991). Il semble donc qu'il y ait un malentendu entre les versions stratégiques descendantes (venues du siège) et techniques ascendantes (venues du terrain) de l'animation.

Par ailleurs, les moniteurs sont, nous l'avons vu au centre d'une dynamique d'innovation qui les passionne et qui est utile à l'UCPA : attention aux nouveaux matériels et aux nouvelles modes, expérimentation, transformation en stages sportifs en une année... Un salarié explique le "bouillonnement" de l'époque par la diversité d'origines des moniteurs UCPA :

Parce que finalement, [...] pour moi c'est la grande force [...] les moniteurs qui constituent l'UCPA ne viennent pas d'un seul endroit. Dans une école de ski [ESF], grosso modo ce sont des gens du cru, du village qui ont fait l'école des sports qui sont dans l'école de ski. [...] [I]

y a une ouverture sur le monde extérieur et des expériences qui ne sont pas du tout de même nature quand, à l'UCPA, la moitié des moniteurs ne sont pas à la base issus de la montagne, ont eu des parcours divers et variés, choisissent la montagne pas par défaut mais par choix de vie, par passion. Entre des regards différents, et finalement des passionnés de glisse plus que les gens de la montagne eux-mêmes, il y a vraiment le terreau pour être réactifs, innovants, « y aller ». (#salarié 8 2016)

Un climat social apaisé

L'histoire de l'UCPA a été ponctuée de grèves du personnel des centres, et en particulier des moniteurs. Au cours des années 1980, nous avons retrouvé des traces de mouvements de grève ayant eu lieu :

- en avril 1980 sur des questions de conditions de travail des moniteurs, mais aussi du fait d'un malaise profond des directeurs de centres vis-à-vis de l'illisibilité des politiques du siège (#Lastenet 1980; #U.C.P.A. 1979)
- à l'hiver 1984-1985 (ou 1983-1984 ?) : un « *grand mouvement de grève qui avait dépassé toutes les logiques syndicales* », sur fond de revendications diverses : rémunérations, conditions de logement...¹¹⁷ (#salarié 11 2015)
- Au printemps 1987, sur les conditions de travail (rémunérations, horaires, respect des contrats de formation, reclassement).
- À l'été 1988, sur la revendication principale d'harmonisation des salaires entre les différentes filières sportives, mais aussi sur des questions de reconnaissance du travail des saisonniers dont la durée des contrats se morcelle et se réduit (U.C.P.A. 1988a).

Pour certains, c'est à la faveur de la bonne gestion d'un de ces mouvements de grève qu'O. Hindermeyer est nommé directeur général en mai 1988 et qu'il prendra soin ensuite

¹¹⁷ « [J]e me souviens d'une réunion dans une grande salle à Chambéry – est-ce que c'était le palais des sports... je ne me rappelle plus – et il y avait la direction de l'époque et la salle était pleine de tous les moniteurs de ski de toute l'UCPA, il y avait d'autres personnels de l'UCPA plus les représentants syndicaux etc. C'était le grand soir. [...] [L]es stagiaires arrivaient le dimanche... il n'y avait pas de cours, on ne leur donnait pas de ski, il fallait qu'ils se débrouillent. Le directeur – ça dépendait des centres – avait trouvé un restau d'altitude pour que les stagiaires puissent manger puisque les cuisiniers faisaient grève aussi. »

d'éviter ce type de mouvement en favorisant « *une sorte de proximité [avec le terrain], de connaissance des gens* » alors qu'il n'est pas lui-même issu d'une carrière sportive (#salarié 11 2015).

5.2.1.2.3.3. Un positionnement concurrentiel : la complémentarité

L'UCPA se positionne comme leader dans le domaine des vacances sportives en France (#U.C.P.A. 1991a, première de couverture) assorties de pédagogie et adressées essentiellement aux jeunes adultes, dans le cadre d'une pratique collective. Dans son environnement concurrentiel, vis-à-vis des entreprises de son secteur (clubs de vacances, clubs sportifs, école de voile, de ski, moniteurs individuels), elle se positionne ainsi sur un marché de niche et revendique sa complémentarité avec l'activité de ses concurrents (Hindermeyer 2018) : en faisant accéder des centaines de milliers de jeunes pratiquants à des disciplines sportives de plein air et en leur faisant découvrir des nouveaux territoires, l'association prépare de fait les futurs clients de ses concurrents (qui viendront ensuite pratiquer avec leur famille ou avec des amis dans d'autres conditions plus adaptées à leur âge et à leur nouvelle situation...). L'UCPA forme aussi de jeunes professionnels qui pourront, s'ils quittent l'UCPA, exercer chez ses concurrents (École de ski français, écoles de voile, etc.). Ce positionnement était compris des concurrents tant que l'UCPA ne s'adressait qu'à des jeunes :

Donc l'UCPA avait tout le pendant social et collectif, le mot collectif étant fondamental. Dans l'environnement professionnel, on disait : tant que l'UCPA c'est collectif, et que c'est pour les enfants et pour les jeunes modestes, on laisse faire. Et pendant 30 ans ça été comme ça... Nous étions associés au milieu. [Par exemple,] j'ai été administrateur de l'École nationale de ski et d'alpinisme, à la FFS [Fédération Française de Ski], je me suis aussi occupé des débats avec les syndicats de ski libéraux : [je leur répondais] « Oui mais l'UCPA c'est à part. Prouvez-moi qu'on est concurrent par rapport à vous... On vous forme les jeunes aujourd'hui pour vous demain, pour qu'ils puissent accéder à la montagne... ». Ça a été un système accepté, un bon équilibre : tant que l'UCPA a été une école de sport tout compris, ne s'occupant que de jeunes : aucune contestation. Plus le soutien de l'État comme cogestionnaire. Comme c'était le ministère chargé de la Jeunesse et des Sports, dans les Directions départementales, ils soutenaient l'UCPA. Ça va s'estomper avec le temps bien sûr. (*ibid.*)

On trouve la trace de cette idée de complémentarité dès les premières réflexions, datant de 1983, sur la politique de développement à mettre en œuvre dans un environnement contraint par la raréfaction des sites de pratique et par la massification de l'accès à ces activités :

[L]e développement de l'U.C.P.A. doit venir en complémentarité et non pas en remplacement. L'U.C.P.A. doit s'intégrer au tissu associatif, aux collectivités locales (par exemple avec la représentation régionale)... Elle peut réhabiliter l'existant et même s'associer à l'hôtellerie locale (pour moraliser l'activité). Devant la raréfaction des sites intéressants et de qualité, toutes [sic] ces possibilités ou montages doivent être envisagées pour des implantations à venir. (U.C.P.A. 1983, 3)

5.2.1.2.3.4. Un positionnement institutionnel : l'expertise multiple

L'Union construit dans son environnement institutionnel aussi un positionnement de spécialiste sur plusieurs sujets d'intérêt pour les pouvoirs publics : les attentes et comportements de la jeunesse, les tendances de la pratique des différents sports de nature, l'évolution technique de l'ensemble des pratiques de sports de nature (en 1996, l'UCPA propose des séjours dans 40 activités sportives, à travers 80 centres en France et 22 centres à l'étranger), mais aussi la formation aux métiers du sport et de l'animation.

Forte de ses liens avec l'État (liens historiques mais aussi institutionnels, puisque plusieurs ministères demeurent à la gouvernance), mais aussi par son expertise de terrain, elle est incontournable dans la conception de certaines réglementations, notamment dans la création de différents diplômes d'État dans les sports de nature. L'UCPA qui, à ses origines, formait des bénévoles qui aspiraient à devenir moniteurs, crée, nous l'avons vu, un institut de formation. Ce fut la première école de formation dans un certain nombre de disciplines sportives de plein air :

L'UCPA a été à l'origine de nombreux diplômes d'État d'éducateur sportif dans les sports de nature. C'était rendu possible parce qu'elle avait la légitimité qui lui était fournie par son histoire et par le ministère des Sports. (Hindermeyer 2018)

Les fonctionnaires du ministère des Sports détachés à l'UCPA forment une courroie de transmission directe entre l'UCPA et l'État aussi bien sur les sujets réglementaires que sur les questions de formation.

5.2.1.3 Résultats de la stratégie

La croissance de l'activité, maîtrisée au moyen d'outils de gestion, avait pour objectif de renforcer la capacité de l'UCPA d'améliorer la qualité de service mais aussi les conditions de travail et de rénover le patrimoine. Il faut donc se poser deux questions. D'une part, dans quelle proportion l'activité de l'UCPA s'est-elle développée et sur quels ressorts ? D'autre part, cette croissance d'activité a-t-elle permis de rénover l'outil de production et d'assurer à l'UCPA une situation économique solide ?

Cette période qui court du milieu des années 1980 à la fin des années 1990 est marquée par la complexité d'organiser des activités de pleine nature et par la saturation des sites de pratique en France :

Pendant 20 à 30 ans, les activités de pleine nature ont mangé leur pain blanc, car, actuellement, les problèmes d'espace, de technique... compliquent l'organisation des pratiques, si l'on veut rester dans le cadre des objectifs socio-culturels de l'U.C.P.A. (U.C.P.A. 1983, 3)

La culture et les outils de gestion d'entreprise mis en place progressivement permettent effectivement de poursuivre le développement de l'activité de la structure en volume et en chiffre d'affaires (en s'appuyant surtout sur un développement en outre-mer et à l'étranger), et de lutter (essentiellement avec l'introduction d'une politique qualité) contre l'insatisfaction des stagiaires dont les standards en matière de confort se durcissent. Cependant, la situation économique de l'Union reste fragile et son activité est sensible aux aléas de son environnement, en particulier aux aléas climatiques. Sa capacité d'autofinancement (rapportée à l'ensemble de ses produits) n'augmente pas et ne permet pas de faire face à l'ensemble des besoins d'investissement de la structure. L'Union, prise entre l'importance et l'augmentation constante des charges d'un côté et sa vocation à proposer des produits accessibles économiquement de l'autre, semble aux yeux de ses dirigeants condamnée à grossir pour se maintenir¹¹⁸ :

¹¹⁸ Le motif, selon lequel l'organisation est condamnée à croître pour exister, est déjà exposé par G. Magnone en ce qui concerne la période précédente ; voir note 97 en page 101.

Nos résultats économiques restent fragiles en raison de la baisse de productivité des places offertes, de la croissance des charges externes et de l'importance des charges fixes, qui nécessitent un volume d'activité en constante augmentation, afin de préserver : - la marge nécessaire à la formation de ressources de financement indispensables au maintien de l'outil de production et à son amélioration permanente, - la nécessaire accessibilité de nos propositions, l'un des principes fondamentaux de notre Union. (U.C.P.A. 1997, 43)

L'accroissement, l'innovation et l'accélération mis en œuvre depuis les années 1960 à l'UNCM puis à l'UCPA deviennent dès lors des « impératifs » pour stabiliser l'organisation. On retrouve ici, au niveau d'une entreprise, la figure complète de la stabilisation dynamique soumise à cette triple contrainte que Rosa (2018) décrit au niveau des sociétés modernes.

5.2.1.3.1 La croissance des activités

Au cours de cette période, l'UCPA se développe mais moins rapidement que souhaité. L'indicateur phare reste le nombre de journées vendues, qui augmente de 50% sur la période, passant de près de 1,2 millions en 1984 (Philippe 2017, 55) à 1,8 millions en 1997 (U.C.P.A. 1998).

La contribution des destinations outre-mer et internationales au développement

Les différents produits (Internat en métropole, Externat, DOM-TOM, Itinérances lointaines, Centres étrangers) contribuent différemment à cette croissance de l'activité en volume. Au cours des années 1990, c'est essentiellement le développement des produits à l'outre-mer et à l'international qui porte la croissance du volume d'activité.

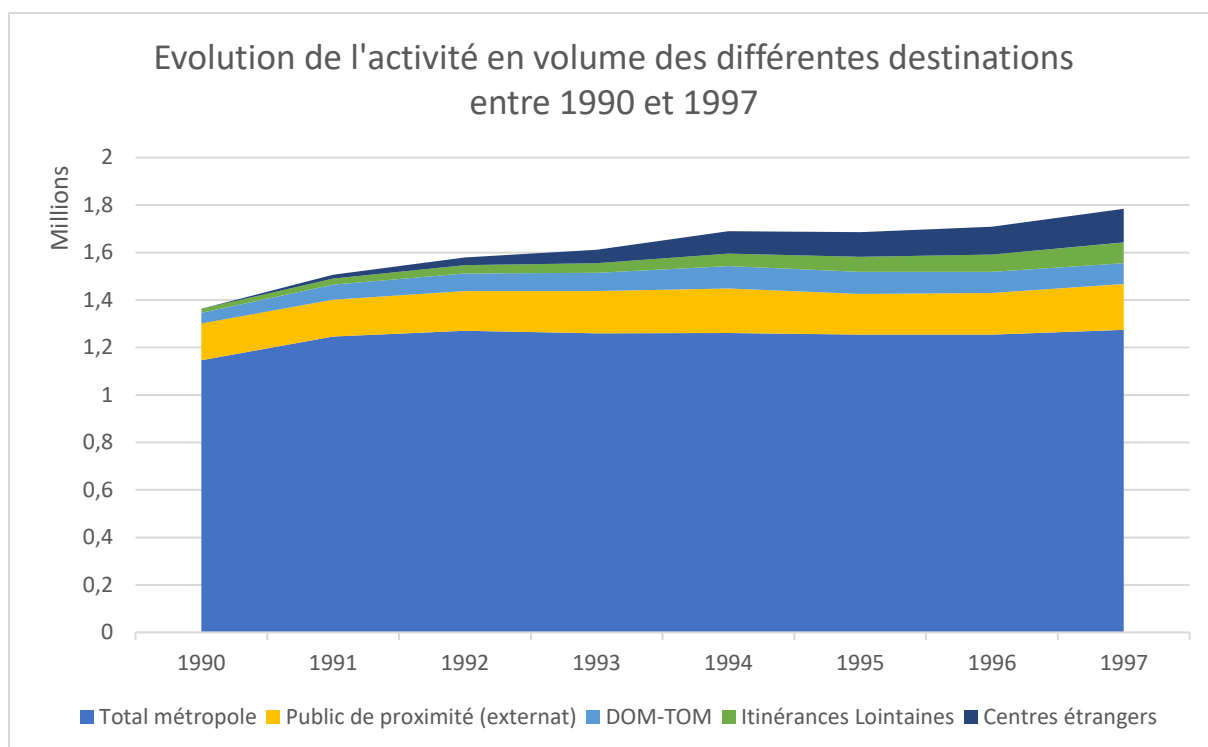


Figure 9 Evolution de l'activité en volume des différentes destinations entre 1990 et 1997. Élaboration propre à partir de (#U.C.P.A. 1991c; 1996; U.C.P.A. 1998)

En 1991, l'UCPA proposait des stages dans quatre centres sportifs situés dans deux pays à l'étranger. En 1996, elle propose 22 centres sportifs dans 9 pays.

Le plan de développement stratégique de 1987 fixait un objectif de 1,65 millions de journées à l'horizon 1990 – objectif qui ne fut dépassé qu'en 1994 – et le plan de mars 1991 fixait l'objectif de 2,5 millions de journées, un objectif qui ne sera jamais atteint.

Forte progression du public mineur

Entre 1992 et 1997, le nombre de mineurs accueillis au cours de stages qui leur sont expressément destinés passe de 75 000 à 257 000 soit une progression de 240 %.

Forte progression des activités politique de la ville

Entre 1992 et 1997, le nombre de personnes accueillies par l'UCPA dans le cadre des politiques de la ville passe de 3 000 à 55 000.

Stabilisation de la fréquentation des stages pour adultes en métropole

La fréquentation annuelle des stages destinés aux adultes en métropole se stabilise aux alentours de 1,2 millions de journées, malgré la réussite de la politique de qualité et malgré les

programmes récurrents de rénovation du patrimoine immobilier, ce qui révèle la fragilité du modèle de l'UCPA, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

5.2.1.3.2 La performance du modèle de l'UCPA

La performance des équipes de terrain : l'amélioration constante de la qualité du service

Quels sont les résultats de cette démarche ? En 1996, la proportion de stagiaires globalement satisfaits a augmenté sensiblement (96 % hiver, 95 % été) contre 88 % en 1991. Le taux de stagiaires « très satisfaits » a doublé depuis 1991 passant de 31 % en 1991/92 à 53 % (U.C.P.A. 1997).

Au cours des années 1990 qui ont fait l'objet de politiques qualité et d'enquêtes clients, en matière de satisfaction des stagiaires,

- Les points forts incontestables de l'UCPA tiennent aux moniteurs (leur qualité professionnelle, leurs conseils, leur disponibilité) et à l'activité sportive (ambiance et organisation).
- L'UCPA s'est apparemment améliorée concernant la qualité et la disponibilité de l'équipe des centres et la qualité de la restauration,
- Les points faibles restent le transport (à propos duquel l'UCPA dépend de prestataires), l'animation dans les centres, la propreté des centres (U.C.P.A. 1997; 1998).

Pour la direction de l'UCPA, les moins bons résultats dans ces domaines sont plutôt l'effet d'une « une augmentation des exigences [des] stagiaires que d'une dégradation [des] prestations » (U.C.P.A. 1997, 26).

La performance économique

Entre 1984 et 1999, le chiffre d'affaires global de l'organisation a doublé, passant de près de 400 millions à plus de 800 millions de francs (en francs constants 1998).

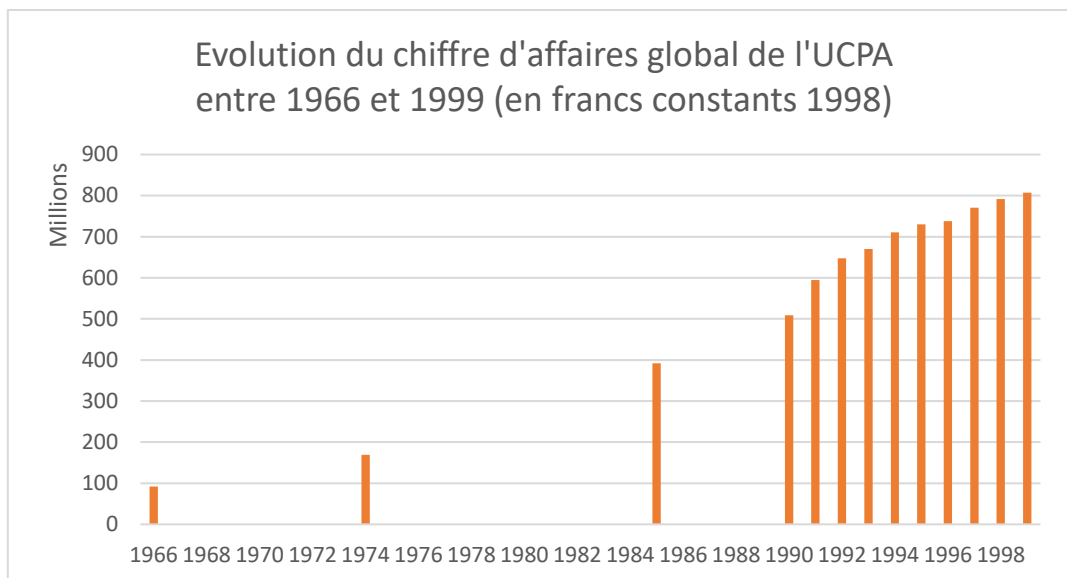


Figure 10 Évolution du chiffre d'affaires global de l'UCPA. (Source : élaboration propre à partir de Philippe 2017; #UCPA (Groupe) 2015; #U.C.P.A. 1996; U.C.P.A. 1996; 1997; 1998; 1999; 2000)

L'augmentation du volume d'activité s'est traduite par une croissance du chiffre d'affaires quasiment deux fois supérieure. On assiste à une décorrélation constante entre le taux de croissance du chiffre d'affaires et celui de l'activité en volume.

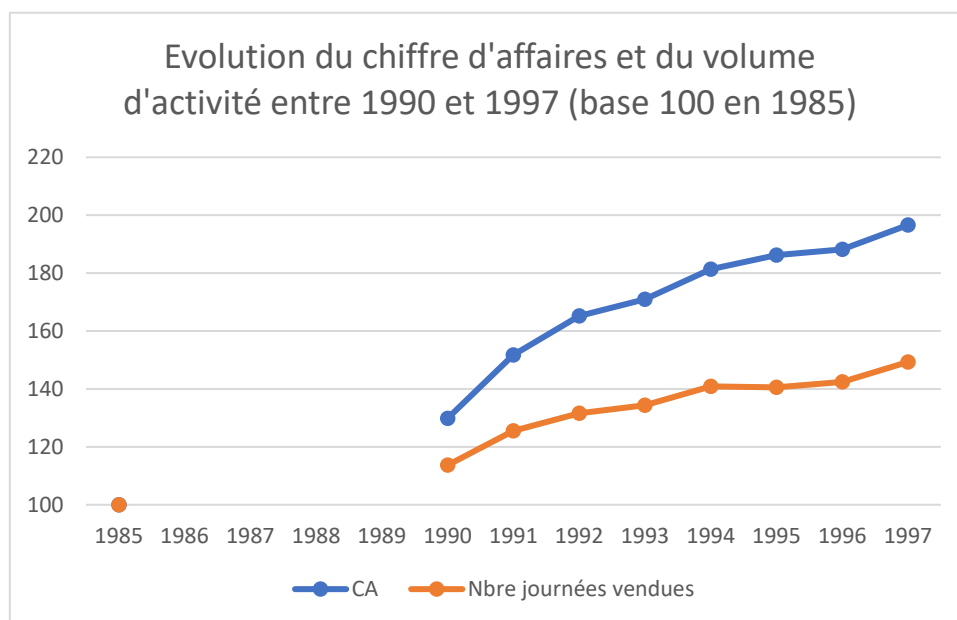


Figure 11 Évolution du chiffre d'affaires et du volume d'activité de l'UCPA entre 1990 et 1997 (base 100 en 1985). (Source : élaboration propre à partir de #U.C.P.A. 1996; U.C.P.A. 1997; 1998)

La croissance du volume d'activité s'accompagne d'une croissance, près de deux fois

supérieure, des charges d'exploitation. Par exemple, entre 1990 et 1995, tandis que l'activité en volume augmente de 25 %, le chiffre d'affaires augmente de 60 % et les charges d'exploitation de 56 %. La croissance du chiffre d'affaires est imputable pour moitié à une restructuration des gammes tarifaires. Globalement, l'offre se renchérit.

Tableau 4 Taux de variation annuel du CA Unitaire 1991-1995. (Source : #U.C.P.A. 1996)

Taux de variation annuel du CA unitaire	1991	1992	1993	1994	1995
- Internat	+7%	+7%	+3%	+3%	+2%
- Externat	+16%	+1%	+5%	+5%	+12%

Pour autant, les ratios de résultat ne s'améliorent pas significativement. La valeur ajoutée, la capacité d'autofinancement et l'excédent d'exploitation, rapportés au chiffre d'affaires, restent stables.

Tableau 5 Ratios de résultat (exercices 1990 à 1996). (Source : #U.C.P.A. 1996)

Ratios de résultat	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (estimé)
Valeur ajoutée/CA	44 %	45 %	42 %	46 %	43 %	42,3 %
CAF/CA	7,8 %	6,7 %	5 %	11 %	7 %	6 %
EBE/CA	8 %	6,1 %	6 %	12 %	9 %	6,5 %

Bien que la croissance du volume d'activité ait permis de financer une politique de rénovation du patrimoine immobilier, le modèle de l'UCPA n'est pas suffisamment performant pour dégager les fonds permettant de financer la totalité des rénovations nécessaires.

Les conséquences sur le patrimoine immobilier

Les plans de rénovation des années 1990 ont fait appel massivement aux financements des conseils régionaux et de l'Europe. Des investissements de l'ordre de 400 à 500 millions de francs (soit le tiers de la valeur totale du patrimoine immobilier estimé entre 1,2 et 1,5 milliards de francs) ont été réalisés, souvent grâce au soutien de collectivités territoriales qui « interviennent désormais en contrepartie de contrats d'objectifs et de loyers [...] de moins en moins symboliques ». Dans certains cas, c'est l'UCPA qui investit par autofinancement ou par emprunt bancaire. Dans tous les cas, ces opérations alourdissent les tarifs des stages sportifs sur les sites nouvellement acquis ou rénovés (U.C.P.A. 1999, 59). Ces opérations ont permis de créer 1 750 places supplémentaires¹¹⁹ (#U.C.P.A. 1996).

Malgré tout, la direction s'avère préoccupée par l'état du patrimoine qui « *pose un problème essentiel pour la pérennité de [l']Association* » (U.C.P.A. 1997, 31). L'UCPA n'arrive pas à « *rattraper son retard dans la mise à niveau de [ses] hébergements* » (*ibid.*). Or c'est une « *absolue nécessité [pour] répondre aux attentes actuelles de nos stagiaires en matière de confort et d'hygiène, notamment dans [les] centres les plus anciens* » (*ibid.*). Cette situation s'explique par la faible part d'investissement que l'UCPA est capable de mobiliser, ainsi que par le désengagement de l'État, que les aides au niveau des Régions (qui dépassent rarement 20 % du coût total des opérations) n'arrivent pas à remplacer. Face à cette situation, l'UCPA est souvent amenée à abandonner ou céder certains centres vétustes implantés dans des zones rurales. Elle formule la proposition de se tourner vers « *d'autres formes d'accès à des équipements présentant des normes d'accueil correspondant aux besoins actuels, par exemple en mettant en place des hébergements chez des partenaires publics ou privés, en suivant ainsi l'approche que nous avons développée pour nos implantations à l'étranger.* » (*ibid.*, p.32)

Les emplois

L'emploi progresse un peu plus rapidement que l'activité en volume, ce qui s'explique par « *une évolution de la législation et des ratios d'encadrement sportif, une augmentation plus rapide des emplois d'animation non-sportifs, d'animation junior [et] des emplois*

¹¹⁹ Sans compter les 1 500 places créées à l'étranger par allotement dans des équipements existants.

administratifs des centres, [ainsi qu'une augmentation sensible des emplois de l'administration générale (y compris des services responsables de production : itinérances, etc.) » (#U.C.P.A. 1996, Volet ressources humaines p.1). La répartition emploi sportif (40 %) / emploi non sportif (60 %) reste stable.

Entre 1991 et 1996, les charges du personnel rapportées à la valeur ajoutée fluctuent entre 73 % et 85 %.

Tableau 6 Ratios de résultat, charges du personnel/VA (exercices 1990 à 1996). (Source : #U.C.P.A. 1996)

Ratios de résultat	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (estimé)
Charges du personnel/VA	82 %	85 %	85 %	73 %	80 %	83,6 %

5.2.1.3.3 La contrainte d'accroissement

À la fin des années 1990, la direction de l'UCPA fait le constat que l'augmentation régulière des charges associée à une politique de prix peu élevé rend le modèle de l'UCPA particulièrement fragile. Ainsi, en 1997, par exemple, « *[le] résultat net n'est équilibré que grâce au revenu de la trésorerie placée* » (U.C.P.A. 1998, 36). L'Union se trouve devant le problème suivant : d'un côté, elle ne peut augmenter ses recettes fortement compte tenu de sa vocation d'accessibilité économique, d'un autre côté, les dépenses ne peuvent être que difficilement comprimées en raison (i) de l'augmentation des coûts des prestations externes (en particulier du fait du recours à la sous-traitance), (ii) des exigences croissantes des stagiaires en matière de qualité de prestations, (iii) de la difficulté d'améliorer la productivité d'une activité centrée sur l'éducation et l'encadrement, (iv) des réglementations de plus en plus contraignantes et (v) de la faiblesse des subventions des pouvoirs publics. Certes le volume d'activité a augmenté mais les charges d'exploitation ont crû de manière plus rapide. Par exemple, entre 1990 et 1995, le chiffre d'affaires a augmenté de 60 %, les charges d'exploitation de 55 %, tandis que l'activité en volume a augmenté de 25 %, traduisant ainsi un partage de la valeur en faveur de la structure (rénovation patrimoniale) et de ses fournisseurs (prestations de transports, sous-traitance) et non pas en faveur des usagers. La croissance du chiffre d'affaires est imputable pour plus de la moitié à une restructuration des gammes tarifaires, alors que l'évolution des prix des services a été, en moyenne, comprise

entre 2 et 3 % pour l'ensemble de la période. L'activité de l'Union semble, aux yeux de ses dirigeants, condamnée à croître afin de préserver la marge financière nécessaire au maintien de l'outil de production (U.C.P.A. 1997, 43).

5.2.2 L'UCPA de 1984 à 1997, dans la perspective de la résonance

L'architecture du développement qui caractérise cette période et dont nous venons d'exposer les résultats trouve en partie son origine dans un événement intéressant dans une perspective de résonance. En décembre 1987, quelques mois après un mouvement de grève, ont lieu des « États généraux » de l'UCPA associant les élus, les adhérents de l'UCPA, des salariés et des associations partenaires (organismes du tourisme social, organisations syndicales représentatives, associations d'élus de collectivités territoriales...). Ces États généraux sont destinés, comme l'écrit plus tard le président de l'UCPA, à « *faire le point* » « *face à l'évolution de la société, aux effets de la crise économique, aux mutations des valeurs et des idées* » (#U.C.P.A. 1991a). Cette initiative se renouvellera en 1991. Ces événements dans lesquels la parole, notamment celle des salariés, est libre montrent l'importance accordée à la participation de l'ensemble des parties prenantes de l'UCPA, et en premier lieu de son personnel, à la réflexion stratégique.

Un deuxième fait important, du point de vue de la résonance, concerne la formalisation du Projet pédagogique global (ci-après, **PPG**). Le PPG est issu d'un processus de travail partant de l'expérience éducative des moniteurs, un processus ascendant partant du terrain. Certes, il s'agit d'un outil participant au management des équipes de terrain, mais, venu du terrain, c'est avant tout le résultat d'un processus d'identification des pratiques éducatives de l'époque. L'analyse de ces pratiques à l'aune de la théorie critique de la relation au monde (et en nous appuyant sur l'analyse pédagogique qu'en fait Gilles Chaudesaigues en tant qu'éducateur sportif (2017)) nous amène à penser qu'à cette époque encore, les éducateurs de l'UPCA cherchent à faire vivre aux stagiaires une expérience éducative de l'ordre de la résonance.

Associés à la manière dont le directeur général concevait la valeur de l'organisation, ces faits permettent de brosser le portrait d'une organisation pensée avant tout – souhaitée, pourrait-on dire – comme espace de résonance. Ils traduisent un climat organisationnel propice à l'expérimentation, par les personnes impliquées dans cette organisation, de relations

de résonance – même si bien entendu ces personnes ne sauraient, à l'époque, les expliciter comme telles –, mais aussi à la construction d'une relation de l'organisation à son environnement institutionnel pensée sur ce mode.

Cette partie est donc construite à partir de l'analyse, au regard de la sociologie de la relation au monde, de la synthèse des États généraux (en particulier ceux de 1991), du Projet pédagogique global, et de notre entretien avec le directeur général de l'organisation à cette époque.

Dans une perspective de résonance, cette période est caractérisée par :

- Une conception de l'organisation, portée par la direction générale, qui place la relation non instrumentale au centre du jeu (alors même qu'est mise en place une gestion d'entreprise),
- En contrepoint, un malaise (au moins ponctuel) des équipes de salariés que l'on peut déchiffrer comme la crainte d'une atténuation des relations de résonance due à l'orientation de la direction vers des méthodes de gestion d'entreprise,
- Une approche résonnante de la pédagogie sportive mise en œuvre sur le terrain.

Nous aborderons successivement ces trois points, en distinguant à chaque fois, comme nous l'avons fait dans les sections précédentes, les indices de résonance (créée – l'établissement de relations de résonance – ou affectée – l'atténuation des relations de résonance) et les conditions organisationnelles de son existence.

5.2.2.1 Les principes managériaux d'une organisation résonnante

L'entretien avec O. Hindermeyer, directeur général de l'UCPA à cette époque, relu à la lumière de la résonance, montre l'attachement de ce dirigeant à une certaine conception de l'organisation qu'il a cherché à faire vivre. On pourrait qualifier cette conception d'organique ou de symbiotique, ou encore de résonnante, en ce qu'elle pense l'association comme l'alliance d'une diversité de personnes et d'institutions aux rôles sociaux différents, aux idéologies parfois même contraires ou opposées, mais permettant l'émergence d'une valeur spécifique et nouvelle, ou encore en ce que cette conception ne dissocie pas la production instrumentale de la création d'une culture associative. Cette analyse permet de saisir le cadre

que peut mettre en place un dirigeant d'entreprise pour favoriser la résonance ainsi que les fruits de cette configuration.

5.2.2.1.1 Indices de résonance

La manière dont le directeur général évoque la spécificité de l'UCPA comme « projet social » et comme « vision de société » traduit la complexité de la valeur créée par l'UCPA :

(Citation 1) Moi je crois que l'UCPA est un très beau projet historique. C'est un projet qui démontre que dans une société, quand on sait articuler correctement et associer en complémentarité l'État – les pouvoirs publics –, les éducateurs – qui s'occupent des jeunes –, et prendre en compte les comportements, attentes et besoins des jeunes (par rapport à des pratiques [...] du corps, de l'activité, du physique), puis [...] relier le physique et l'esprit, on a un truc extraordinaire. Dans les sports de nature, cela a été fait. Ce n'était pas théorisé, mais la pratique c'était ça. Aujourd'hui, il ne faut pas perdre de vue ça, parce que la jeune génération qui arrive va redemander cela. Les « milléniaux » ne demandent pas ça parce qu'ils sont hyper individualistes mais on voit déjà que leurs enfants commencent à revenir vers plus de collectif.

(Citation 2) L'UCPA, c'est une culture... C'est une vision sociale, c'est une vision sociétale, une vision de la relation humaine. [Une] éducation et une culture... pas question, par exemple, de sacrifier l'accessibilité, le tout compris... Ce n'est pas facile à gérer économiquement. Ça vient à l'encontre d'une bonne gestion... diront certains.

(Citation 3) L'UCPA est avant tout un projet social, un projet de vision de société, dans la partie transformation sociale, dans le socius : la création de nouveaux rapports entre les gens au sens sociologique ; et ça c'est une réussite. C'est pour cela qu'encore aujourd'hui, l'UCPA reste une organisation unique...

Ainsi, la valeur du projet porté par l'UCPA, pour O. Hindermeyer, relève à la fois de l'association des contraires et d'une culture spécifique comprenant une conception de la relation humaine, une conception de la vie en société entraînant une transformation des rapports sociaux. Au cours de l'entretien, O. Hindermeyer évoque un système de relations – que l'on peut qualifier de relations de résonance – que l'organisation favorise. Nous exposerons ces relations en fonction de leurs acteurs : les parties prenantes internes (salariés et administrateurs notamment), les usagers (stagiaires) et l'association elle-même.

Résonance diagonale : discipline sportive et métier

O. Hindermeyer décrit une organisation composée de salariés et d'administrateurs passionnés par le sport d'un côté et l'éducation de l'autre, passionnés au point que l'exercice de leur mission ou de leur métier relève de « la vocation ». Les premiers à vivre une expérience de résonance par l'entremise de l'UCPA sont les salariés. Cette expérience est multidimensionnelle. Il y d'abord la passion d'une activité sportive, celle de la partager et de l'adapter à une pratique collective, passion que l'on peut rattacher à l'axe diagonal de résonance, c'est-à-dire d'une résonance avec le monde matériel. L'UCPA fut le lieu d'investissement d'un grand nombre de sportifs de haut niveau qui ont développé leur discipline à l'UCPA :

[...] Tous des gens qui se sont engagés à l'UCPA, pas pour des salaires, mais par passion de leur activité, de leur discipline. A titre d'exemple, pour l'équitation c'était pareil, le Responsable était Pierre Grandsire, dont la femme était championne de France de dressage... Tous ces hommes et ces femmes faisaient progresser avec eux l'activité : pour l'évolution du contenu et la pédagogie. Les moniteurs-chefs qui étaient les spécialistes techniciens de l'activité étaient capables de maîtriser la sécurité, l'enseignement, et la facilité d'accès aux débutants [...]. Ils étaient toujours à l'affût de la modernité. [...] [L]es gens de terrain, pilotés par la Direction des activités sportives et éducatives, étaient des spécialistes qui ne vivaient que pour leur sport. L'UCPA pour eux, c'était leur filière d'activité. (Hindermeyer 2018)

Tout comme les administrateurs représentant des mouvements de jeunesse, les salariés étaient ensuite des militants de l'éducation populaire ou du sport de plein air dans sa vocation éducative :

On ne rentrait pas à l'UCPA comme on rentrait ailleurs. [...] Les engagements se faisaient plus par rapport aux conceptions de pensée sur l'éducation populaire. [...] Donc il y avait des militants du plein-air et des militants du sport de plein air. Il y avait des gens qui s'engageaient pour la montagne ; pour eux c'était une philosophie, un choix de vie. Au profit des jeunes [...]. Moi je dis, ça c'est de l'engagement militant ! Il n'était pas question pour eux de partir de l'UCPA, d'aller ailleurs pour gagner plus d'argent... ils étaient là, satisfaits de leur mission parce qu'ils voyaient des générations de jeunes arriver et repartir semaine après semaine avec

« la banane », le sourire. (Hindermeyer 2018)

Le rôle de l'organisation consistait à favoriser, à côté de l'épanouissement des usagers, celui des salariés dans leur travail :

[Les] moniteurs sur le terrain étaient très engagés, [...] passaient un temps considérable en mission auprès des jeunes, peu payés (mais c'était difficile de les payer plus), mais au moins ils étaient fiers d'être là. Que peut-on faire de mieux que d'épanouir les gens dans leur boulot, de leur donner envie de travailler, d'épanouir les stagiaires et d'avoir au niveau national un dispositif central qui ait un sens, une pertinence sociale. (Hindermeyer 2018)

Cette description correspond à la définition du travail résonnant que donne Rosa, où le matériau – en l'occurrence, la discipline sportive ou le stagiaire apprenant – « commence à répondre » (2018, 266) sous la main du travailleur soit qu'il réussisse à adapter la discipline sportive à sa pratique collective, ou à sa vocation éducative, soit qu'il contribue à l'épanouissement de ses stagiaires¹²⁰.

Résonance horizontale : l'UCPA comme collectif

O. Hindermeyer décrit aussi l'importance, au sein des équipes de salariés, de la dimension collective, de la « collectivité » à laquelle les salariés se sentent appartenir. Les salariés parlent de l'UCPA comme de « la Maison », ils évoquent l'« esprit d'appartenance à la "famille UCPA" » (#U.C.P.A., Communication interne 1991). A la résonance diagonale liée aux métiers de sportif et d'éducateurs s'ajoute une relation de résonance de nature horizontale liée à l'association en tant que communauté d'hommes et de femmes partageant des valeurs et une même culture :

En même temps, dans les mots clés de l'époque, les mots collectif, groupe, collectivité étaient les mots clés. Aujourd'hui, c'est presque l'inverse, le mot est tabou depuis la chute de l'Union soviétique. [...] À l'UCPA, ça donnait du sens, l'usage permanent de ces mots. C'est vrai que les gens vivaient d'une passion pour leur métier, leur mission, dans le cadre d'une collectivité.

¹²⁰ Cette description correspond également au schéma que Rosa dessine de « l'école comme espace de résonance » (2018, 272), voir §5.2.2.3.

L'UCPA était vécue comme une collectivité, un collectif. C'est très fort ça. (Hindermeier 2018)

5.2.2.1.1.2. La « double vie de l'UCPA » : une relation de résonance entre terrain et siège ?

L'UCPA s'organise, pour O. Hindermeier, autour d'une « double vie » : la vie de terrain (c'est-à-dire l'école de sport) et la vie nationale, liée aux directions fonctionnelles et aux administrateurs nationaux. Ces deux aspects de la vie de l'UCPA dialoguent sans s'empêcher de fonctionner. Les professionnels du sport « ne s'intéressaient qu'au sport » : « *La gestion n'était pas leur affaire. "Nous on est là pour s'occuper des stagiaires, point c'est tout" [disaient-ils]. Et ils le faisaient très bien* ». (Hindermeier 2018). « *Les gens n'arrêtaient pas de réfléchir pour faire évoluer l'activité* » (*ibid.*). Le siège s'appuie donc sur « *la force des gens qui sont des acteurs motivés, passionnés, de terrain, confrontés à des réalités : métiers, dangers, formation, stagiaires, etc. remis en cause chaque matin par le temps et leurs stagiaires, etc.* », qui « *acquièrent un sens pratique de la vie extraordinaire* », acteurs de terrain qui, quand ils s'expriment, font remonter la vie de l'organisation :

[Q]uand ils parlent, ce ne sont pas des théoriciens, ils ne font pas de discours sur la sociologie éducative, etc. ils parlent de leur quotidien, de leurs stagiaires, etc. Ce qu'ils font remonter : leurs attentes, les besoins des stagiaires, les dysfonctionnements, les promesses non tenues, etc. Donc ils font remonter la vie d'une organisation collective. (*ibid.*)

Il y a un lien entre la résonance des professionnels de terrain avec leur métier (permise par un management non intrusif comme nous le verrons plus loin) et leur aptitude à construire et partager une connaissance pour améliorer les activités et les adapter au public de l'UCPA. Nous allons voir maintenant que cette remontée d'information est cruciale pour la résonance de l'organisation avec son environnement institutionnel.

5.2.2.1.1.3. La résonance entre l'organisation et son environnement institutionnel

La résonance des salariés avec leur métier associée au dialogue entre les deux dimensions de la double vie de l'organisation permet à l'UCPA en tant qu'organisation

d'établir une relation de résonance avec différentes matières dont, à titre principal, la catégorie sociale dont elle s'occupe (la jeunesse), un ensemble de pratiques sociales (les sports de plein air et leur cadre réglementaire) et son environnement institutionnel qui est lui-même intéressé par ces deux thématiques. Elle construit ainsi une compréhension complexe et multidimensionnelle des évolutions sociales, et en particulier des aspirations de la jeunesse, par le truchement d'une diversité de sources qu'elle centralise :

- les travaux du service marketing nouvellement créé,
- les études des ministères,
- les éléments que faisaient remonter les mouvements et fédérations adhérents de l'UCPA,
- et enfin, la « vision active, pratique des gens de terrain de l'UCPA » (*ibid.*).

C'est cette configuration qui nourrit à la fois la vision stratégique de l'organisation et conforte son positionnement institutionnel de spécialiste dans son secteur : « *à l'intérieur de l'UCPA on avait une vision... même les ministères venaient chercher nos statistiques et nos chiffres pour les utiliser dans les politiques nationales* » (*ibid.*).

Selon O. Hindermeyer, le système que nous pouvons qualifier de relations de résonance, non instrumentales, porte donc des fruits en matière de gestion et de positionnement stratégique. Qu'est-ce qui, à cette époque et selon l'ancien directeur général, favorise cette triple résonance ?

5.2.2.1.2 Conditions organisationnelles de la résonance

On peut mettre en évidence quelques éléments parcellaires favorables à cette époque à ce système de relations de résonance : d'abord, l'incitation, institutionnalisée par des dispositifs, à permettre aux différentes voix constitutives de l'organisation de s'exprimer, ensuite une attention à la formation des nouveaux cadres au dialogue, et puis – élément fondamental mais non vraiment maîtrisable que l'on a déjà vu concernant les périodes précédentes – la résonance dispositionnelle de certains dirigeants clés et des membres du conseil d'administration, et enfin la préservation d'un climat de confiance dans l'organisation.

5.2.2.1.2.1. L'incitation à parler de sa propre voix

La voix des parties prenantes et la création d'espaces de résonance.

Au cours de cette période, des efforts de la part de la présidence et de la direction de l'organisation ont été mis en œuvre pour maintenir et créer des espaces de dialogue multilatéraux dans lesquels salariés, partenaires, élus, dirigeants pouvaient se croiser et échanger en confiance, sur un pied d'égalité. On peut tracer les grandes lignes de ce mode de fonctionnement qui a permis à la plupart des personnes qui ont été impliquées dans l'association, qu'elles en soient officiellement membres (institutions publiques, mouvements de jeunesse, fédérations sportives) ou non (salariés), de se sentir parties prenantes d'une dynamique collective, d'une entreprise au service d'un projet social. L'UCPA de cette époque semble avoir une capacité à créer du collectif à travers les individualités et les divergences.

Des temps forts : les États généraux (1987 et 1991)

Les États généraux de 1987 sont emblématiques d'une tentative – réussie semble-t-il – de création d'un débat démocratique et pluraliste au sein duquel la voie de chacun peut se faire entendre et qui débouche effectivement sur une action commune, sur une assimilation collective par l'organisation (auto-efficacité collective), en l'occurrence la formation de la stratégie de l'organisation. Les États généraux de 1991, quant à eux, permettent plutôt l'expression du malaise des salariés confrontés à la tension entre la mise en œuvre d'une gestion d'entreprise et les valeurs associatives.

- États généraux de 1987

Il semble que cette initiative soit en partie la réponse de la présidence de l'UCPA au climat social dégradé des années 1980 :

La tension sociale, issue en partie, mais en partie seulement, de la rigueur économique, nous incite à remettre en cause certaines de nos méthodes de fonctionnement. Si 1986 a vu s'amorcer le redressement économique, ces efforts devront être poursuivis en 1987, qui doit aussi nous permettre de réfléchir en profondeur sur ce que nous sommes, ce que nous voulons être, et pourquoi nous le voulons. (#U.C.P.A. 1987b, 1)

Au cours de deux journées, en décembre 1987, soit 6 mois après un mouvement de grève, une centaine de personnes (élus, représentants des membres de l'UCPA et salariés) se réunit et

débat au sein de cinq commissions et de quinze sous-commissions de sujets stratégiques et prospectifs pour l'Union¹²¹ (#U.C.P.A. 1987a; 1987b). À noter que le délégué du personnel CGT, qui avait initié le mouvement de grève de 1987 et contribué à l'organiser, participe à ces États généraux. Les sous-commissions formuleront des attentes (par exemple, « *le personnel se veut adhérent et avoir le sentiment d'être présent dans les grandes décisions* » (#U.C.P.A. 1987b)) mais aussi des propositions d'actions qui serviront de feuille de route à la direction et sur lesquelles la direction rendra des comptes avant les États généraux de 1991 (#U.C.P.A. 1991c; 1991b).

Par exemple, la sous-commission n°5.3 (« La formation, un produit pour l'Union ? ») évoque un institut de formation, institut qui sera créé deux ans plus tard, en 1990. Autre exemple : la sous-commission 4.1 (« Démocratiser l'union dans son fonctionnement ») invitée à réfléchir sur la manière de « *faire jouer un rôle plus efficace au dispositif de représentation du personnel* » et sur la manière de « *ne pas creuser l'écart entre les organismes de direction et le personnel des centres* » (#U.C.P.A. 1987a) formule plusieurs attentes qui déboucheront sur une remise en activité des grandes commissions institutionnelles dans lesquelles le personnel sera représenté, mais aussi sur la mise en place de Conseils Régionaux, organes d'information descendante et remontante. La sous-commission 4.2 (« Les métiers, les carrières et leur évolution ») déclare que la « *contrepartie de l'investissement du personnel [pour la réussite des] objectifs de l'entreprise associative U.C.P.A. doit être la prise en compte prévisionnelle de sa carrière par l'entreprise* » (#U.C.P.A. 1987b). Deux années plus tard, une Gestion Stratégique des Emplois est mise en place dans cette optique (#U.C.P.A. 1991b).

- États généraux de 1991

¹²¹ **1 Les valeurs** (1.1 Conserver et développer l'accessibilité sociale ; 1.2 Les valeurs associatives et leurs conséquences sur le terrain). **2 L'économie et l'UCPA** (2.1 La communication et l'UCPA ; 2.2 Le marché européen, comment s'y intéresser ; 2.3 La politique d'investissement) **3 Les partenaires** (3.1 L'attente des partenaires vis-à-vis de l'UCPA ; 3.2 Les associations, l'UCPA et le secteur marchand concurrentiel) **4 Les relations sociales** (4.1 Démocratiser l'union dans son fonctionnement ; 4.2 Les métiers, les carrières et leur évolution ; 4.3 Rôle et statut des élus) **5 Les produits** (5.1 Adapter le produit à la demande / adapter l'offre aux objectifs ; 5.2 Diversification des activités d'hiver ; 5.3 La formation, un produit pour l'Union ?; 5.4 Le loisir sportif urbain et péri-urbain ; 5.5 Quelle politique pour l'animation de l'UCPA) (#U.C.P.A. 1987a; 1987b).

L'UCPA renouvelle l'expérience en juin 1991. 200 personnes participent à cette rencontre. L'expérience va plus loin puisque les thèmes des carrefours sont issus d'échanges initiaux avec les salariés ainsi que d'un sondage auprès des salariés et d'un sondage auprès des associations membres de l'UCPA¹²². Les débats de cette deuxième édition des États généraux ne débouchent pas, apparemment, sur des propositions concrètes. D'une manière ou d'une autre, chacun des thèmes est abordé à travers le prisme de la tension entre l'économie de marché à laquelle s'ouvre l'Union et la possibilité de faire vivre des valeurs associatives. Les débats sont l'occasion pour les participants d'exprimer leurs craintes à cet égard et d'échanger autour des impacts quotidiens de cette tension : l'absence de temps – lorsqu'il faut être performant – pour faire vivre les valeurs de démocratie et de tolérance ; l'impossibilité de conjuguer rentabilité et éthique ; une rotation du personnel qui empêche le discours UCPA sur les valeurs de s'ancrer dans la pratique des professionnels du sport, etc. (#U.C.P.A. 1991a).

Des temps quotidiens : la participation des parties prenantes à la gouvernance de la structure

- La participation des salariés

À cette époque, la participation des salariés à la gouvernance de l'organisation est effective. Dans le rapport moral de 1987, « la démocratie dans l'entreprise » figure comme l'un des trois piliers de la politique sociale (à côté de la formation et de la responsabilisation). Le rapport expose que le personnel est représenté dans toutes les instances élues, à titre consultatif, et dispose de « la possibilité de s'y exprimer largement ». Il indique également que la démocratie dans l'entreprise suppose « *un état d'esprit qui vise à refuser l'autoritarisme (ce qui n'empêche pas de savoir et de devoir faire preuve d'autorité quand il le faut)* ».

Il prévoit, d'autre part, que :

¹²² Les carrefours portent sur - le métier (et la question de la reconnaissance des salariés UCPA), - la formation (des salariés face aux changements de l'UCPA), - les valeurs UCPA (afin de définir ce qui fait la différence entre l'UCPA et une entreprise), - la cohérence (c'est-à-dire la tension entre les valeurs affichées et le vécu quotidien), - l'animation, - la communication interne, - les « stagiaires / clients », - les produits (et leur diversification), - l'international (#U.C.P.A. 1991a).

Toute réforme concernant le quotidien, des modes de gestion aux pratiques sportives, des méthodes d'animation aux définitions d'objectifs, doit faire l'objet de larges concertations. Il ne s'agit pas de gommer les divergences, mais de ne prendre des décisions qu'en connaissance de cause, une fois pesés les avis des uns et des autres. Naturellement, la démocratie prend du temps, et il est des décisions qui doivent être prises dans l'instant mais, autant que faire se peut, il convient d'associer chacun aux décisions. À tous les niveaux, l'autocratie n'est pas de mise, elle est contraire à notre mission et à nos objectifs. (U.C.P.A. 1988b, 5)

La relation aux salariés est vécue sur le mode du « contrat de confiance » (Hindermeyer 2018), les salariés sont représentés au bureau du conseil d'administration (jusqu'au milieu des années 2000), aux commissions préparatoires du conseil d'administration et au conseil d'administration. La courroie de transmission entre « la double vie » de la structure, la « vie de terrain » et la « vie nationale »¹²³, était incarnée par les syndicats dont les membres participaient aux instances :

Ça remontait en permanence par les personnels, par les syndicats – n'oublions pas que le syndicalisme, dans l'éducation populaire, était très fort, notamment tout ce qui venait historiquement de la CGT, [...] dont les représentants siégeaient partout dans les instances dirigeantes de l'UCPA : au CE, au CA, à l'AG, au Bureau du CA. Les syndicats siégeaient à côté des mouvements [de jeunesse] au Bureau dans les débats avec la direction générale... dans les années 1970 1980¹²⁴. [...] Ils siègent toujours au CA. (Hindermeyer 2018)

Au sein de ces instances, à la lecture des comptes-rendus, la prise de parole de ces représentants apparaîtrait libre.

- La participation des adhérents de l'UCPA

À cette époque, l'UCPA rassemble des représentants de mouvements de jeunesse aux idéologies affirmées et souvent contraires. Sur le plan formel, les adhérents de l'UCPA sont représentés au conseil d'administration, au bureau et dans les différentes commissions institutionnelles (au nombre de quatre, en 1987 : commission des activités, commission du

¹²³ Ainsi que les caractérisait le directeur général de l'époque (Hindermeyer 2018)

¹²⁴ En fait jusqu'en 2007 (#U.C.P.A. 2007c), voir aussi p. 367.

développement, commission des finances, commission des ressources humaines). En soi, faire cohabiter des mouvements aussi différents est un défi permanent, on l'a vu. Le projet UCPA, dont les mouvements peuvent apprécier qu'il sert effectivement la jeunesse, est un point crucial pour intéresser les mouvements et les amener à se côtoyer :

L'UCPA, c'est très compliqué qu'ils [les mouvements de jeunesse] restent encore à l'UCPA. Il faut des gages, des garanties... Quelle garantie donner ? À part le fait de la culture, de l'âme et de la qualité de gestion, la qualité sportive, donc la qualité de satisfaction des usagers et en même temps des indicateurs sur qui fréquente l'UCPA.

- La participation limitée des stagiaires

En revanche, la participation des stagiaires à la vie de l'UCPA et à la vie des centres reste minimale. Ce sont leurs attentes, telles qu'elles sont perçues par différents intermédiaires, qui priment et leur satisfaction. Pour les moniteurs par exemple, concernant les pratiques sportives, il s'agit de « *répondre aux besoins exprimés et non exprimés des individus* », de leur « *faire des offres qui correspondent aux attentes implicites* » et de « *faire exprimer les attentes* », d'« *être à l'écoute des individus* », d'« *anticiper les nouvelles formes de pratiques* » et de « *comprendre la vraie demande* » (#U.C.P.A. 1997; 1995). Enfin, il faut « *être à l'écoute de la société, assurer la veille technologique, cerner les nouvelles formes de consommation* » (*ibid.*). L'apport majeur de la politique de qualité, dit-on à la fin des années 1990, est d'avoir fait passer l'organisation d'une logique de production à une logique de service (U.C.P.A. 1998). L'UCPA reste sur la ligne suivant laquelle les stagiaires ne sont pas adhérents de l'UCPA et n'ont pas à être positionnés comme tels.

La voix du terrain

Nous avons vu que l'un des chaînons du système de résonance de l'UCPA repose sur une résonance entre le siège gestionnaire et les sportifs professionnels de terrain. Le rôle du siège est de faciliter la construction de résonance au niveau du terrain pour que celui-ci puisse non seulement faire vivre du mieux possible le projet éducatif de l'UCPA auprès de ses stagiaires mais aussi pour qu'il puisse saisir les évolutions sociales, c'est-à-dire en construire un savoir pratique, et le transmettre aux gestionnaires qui construiront une vision d'avenir du

positionnement de l'organisation dans son environnement. L'ancien directeur général souligne : « *la force de l'UCPA, c'était de leur permettre de s'exprimer. C'était ça la force* » (*ibid.*). Dans les termes de Rosa, on pourrait dire qu'il s'agit de permettre au terrain (constitué des stagiaires, des salariés mais aussi d'un environnement naturel, culturel, et de pratiques sportives en évolution) de parler de sa voix propre. Deux éléments semblent aller dans ce sens : d'une part, un principe d'autonomie des centres qui est resté en vigueur (sans qu'on ait pu en vérifier la réalité d'application) et, d'autre part, une pratique permettant aux salariés de l'UCPA de profiter de ses installations sportives.

Le principe d'autonomie des centres

Le principe est la confiance vis-à-vis du terrain : « *Il ne fallait pas chercher à mettre le petit doigt dans l'organisation des centres sportifs parce que chacun savait très bien ce qu'il faisait.* » (Hindermeyer 2018). Pour O. Hindermeyer, les rôles sont répartis de façon à laisser les centres sportifs réaliser leur mission quotidienne de manière autonome. Cependant, l'application de ce principe rencontre des résistances du côté des directions centrales, comme le montre ce dialogue imaginé avec un directeur fonctionnel :

J'ai souvent dit aux centres les dernières années : « *Aucun directeur fonctionnel n'a d'ordre à vous donner.* » [*Jouant la réponse d'un directeur fonctionnel :*] – Ah ouais, mais je suis directeur financier, tu comprends... – D'accord, mais [les centres,] eux, ils sont autonomes : on leur donne des objectifs, on voit avec eux, on les soutient etc., c'est la qualité de vie dans les centres qui est importante et le respect de leur budget, le reste, la complexité des supports, c'est à nous de faire [...] » (*ibid.*).

L'expérience de la pratique sportive : des séjours sportifs à moindre frais pour les salariés

À cette époque, et sans que l'on sache depuis quand, les salariés avaient la possibilité de profiter des stages UCPA pour un prix dérisoire. Sur cet aspect, la main était laissée aux directeurs de centre pour juger du moment approprié d'accueillir des salariés en vacances. C'était une manière de créer de la cohésion entre salariés du siège et du terrain, mais aussi pour les salariés administratifs de vivre l'expérience de la pratique des sports de plein air,

alors même que leurs salaires ne leur permettaient pas forcément de profiter de ces produits (#salarié 11 2015; #salarié 3 2015).

5.2.2.1.2.2. Formation et acculturation au dialogue

De manière générale, la formation du personnel occupait une place centrale, ce qui s'est formalisé à cette époque :

[L]a vision formative de l'UCPA est essentielle, car on était institut de formation. Tout le monde était en formation permanente pour accomplir sa mission qui évoluait saison après saison (Hindermeyer 2018).

Dès lors qu'ils exerçaient une responsabilité sur les centres ou au siège, les salariés bénéficiaient en général de deux semaines de formation. Certaines années, l'organisation finançait des formations extérieures aux cadres supérieurs (de type MBA) en remplacement d'augmentation de salaires. Sur les centres sportifs, une demi-journée par semaine (le mercredi en général) était consacrée à l'entraînement sportif de l'ensemble des moniteurs d'un centre avec leur moniteur-chef. La formation du personnel avait également en partie pour but d'acculturer les nouveaux arrivants à la culture de l'UCPA, à son projet et à sa culture du dialogue. Au siège, au cours de cette période, les recrutements externes de cadres dirigeants s'accompagnent d'un travail constant du directeur général en ce sens :

J'ai toujours dit : il faut des compétences clés de haut niveau. Par contre, on maîtrise bien la culture de ces gens et il faut qu'ils fusionnent avec notre culture et ça c'est le boulot du DG donc il faut les voir sans arrêt, etc. (Hindermeyer 2018).

Le comité de direction était composé de techniciens de bons niveaux, très professionnels mais acceptant le projet associatif (ce n'était pas simple pour eux)... et donc ils étaient recrutés pour cela. Et moi j'étais en permanence dans l'animation (*ibid.*).

Le directeur général organise des formations de cadre supérieurs avec des délégués syndicaux, afin de leur « apprendre le compromis », d'« apprendre ensemble des techniques qu'on va avoir à gérer » et « apprendre à se connaître », « casse[r] les préjugés », parce que « *négozier dans une association, c'est d'abord trouver des points de compromis pour que ça avance ensemble* » (*ibid.*).

5.2.2.1.2.3. Gouvernance : une disposition à la résonance

Le management résonnant : la tonalité dispositionnelle de la direction

Nous avons interrogé l'ancien directeur général de l'UCPA sur sa manière de faire face au quotidien aux tensions liées à l'organisation, sur ses « outils » et « petites techniques » qui lui permettaient « de maintenir le cap du projet » (Hindermeyer 2018). Sa réponse nous semble traduire ce que Rosa (2018) appelle une tonalité dispositionnelle à la résonance. En effet, l'ancien directeur général ne met pas en avant seulement des compétences (il en faut) mais sa propre nature, « *la capacité du bonhomme à faire vivre la culture indépendamment de sa compétence* » :

- D'abord une nature calme et sereine face aux tensions, aux oppositions, au danger, aux événements :

Je crois d'abord qu'il y a la question de la nature, de la personnalité et du comportement de la personne, homme ou femme. Quand on pilote une structure comme l'UCPA, on l'affronte sereinement ou pas. (Hindermeyer 2018)

On comprend que la nature du dirigeant doit être au diapason de celles des professionnels des sports de nature qui, dans leur métier, côtoient le danger :

Et il ne faut pas être stressé par le quotidien. [...] Et donc, n'étant pas stressé par le quotidien avec des gens qui, par leur métier, mettent leur vie en danger, c'était sécurisant d'être calme dans des situations très compliquées. (Hindermeyer 2018)

Le calme du directeur général lors des réunions et des négociations, qui cherche à convaincre plus qu'à imposer, a été évoqué par différents salariés présents à cet époque (#Ancien salarié Y 2017; #salarié 16 2018).

- Ensuite, une capacité de « faire parler » l'environnement social, pour y « répondre ». On trouve là directement une aptitude à tisser des relations de résonance avec les autres et avec les réalités à traiter qui se traduit chez O. Hindermeyer par un goût pour

la prospective, associé à la capacité de décrypter les signes venus de l'environnement et à celle de remettre en question et faire évoluer ses positions :

[O]n a plutôt une nature de vision prospective – c'est plutôt mon cas (j'aime bien les jeux stratégiques par exemple), [...] – et on se pose la question à chaque fois : « Est-ce que je suis bien dans le coup ? ». Et donc il y a toujours des écarts. La meilleure façon d'avoir une analyse des écarts, c'est *d'écouter* vos syndicats quand ils vous rentrent dedans, en se demandant « *qu'est-ce que je n'ai pas fait pour que ça fonctionne bien ?* ». Et d'un autre côté, *écouter* la société *qui vous parle* : être vigilant sur tout ça, c'est être à l'écoute en prenant connaissance de plein d'écrits, plein d'études... (Hindermeyer 2018, nous soulignons)

- Enfin, une aptitude à ajuster la distance aux autres. Un dirigeant cherchant à ce que le terrain parle de sa voix propre doit nécessairement, nous l'avons vu, laisser aux acteurs de terrain une latitude d'action et de décision. Sans cela, le terrain ne peut constituer un espace de résonance. Il s'agit donc pour O. Hindermeyer de « *savoir où il faut s'impliquer et où ne pas s'impliquer* »

Pour l'ancien directeur général, il s'agit de déléguer au terrain sans s'impliquer dans le quotidien des centres, ce qui signifie former, donner des objectifs, puis faire confiance, et enfin évaluer (coûts, qualité, satisfaction) ou contrôler (sécurité, application de la réglementation). En revanche, déléguer et faire confiance oblige aussi à trouver d'autres manières de rester en prise avec l'organisation :

[L]e quotidien d'un DG, c'est quoi ? C'est d'écouter des gens et de mettre en place des dispositions pour que les problèmes soient résolus. [...] [M]ais par contre, comme il délègue tout, par confiance, il faut qu'il sache tout. (Hindermeyer 2018)

Il s'agit donc pour un directeur général de trouver le moyen de rester à l'écoute du terrain alors même qu'il n'est pas en management du terrain, ce qui lui impose une présence constante dans les centres sportifs, auprès des collectivités territoriales, etc.

En déplacement, ce directeur général l'était également dans les locaux du siège, comme le rapportent les salariés ayant vécu cette époque. Il était réputé pour saluer tous les salariés au cours de ces déplacements constants dans les locaux (#Ancien salarié 5 2017b; #salarié 11 2015; #salarié 16 2018). Il connaissait l'histoire de chacun (#Ancien salarié 5

2017b). Les salariés vivaient cette attitude comme une reconnaissance personnelle (#salarié 16 2018; #Ancien salarié 5 2017b).

[...] [l'ancien directeur général] [...] allait dire bonjour avec une sincérité, une authenticité profonde. Pour saluer la personne, l'Homme qui est en chaque personne. Bien sûr il a des yeux de DG, et quand il dit bonjour, il voit tout ce qui se passe. [...] Mais je pense que l'intention profonde est d'abord d'aller dire bonjour. Et que bien entendu, derrière il a des informations et ce serait dommage de ne pas en profiter. (#Ancien salarié 5 2017b)

[...] Quand [l'ancien directeur général] allait saluer toutes les équipes, c'est vraiment toutes les équipes, les personnes qui sont impressionnées de voir le DG arriver, eh bien au moins, [elles] peuvent dire : « le DG est toujours venu me dire bonjour ». Il n'y a pas grand monde à l'UCPA qui te dira le contraire sur Olivier. (#Ancien salarié 5 2017b).

L'ouverture d'esprit des administrateurs

Selon l'ancien directeur général, si l'UCPA n'a pas cessé d'évoluer, c'est en raison de l'ouverture d'esprit des administrateurs vis-à-vis des évolutions de la société et dans l'analyse constante de la vitalité du projet porté par l'organisation. Il déplore aussi une tendance des conseils d'administration à se transformer en chambre d'enregistrement où l'on vote « *de manière sereine des décisions graves pour lesquelles [on] devrai[t] être inquiet* ». L'enjeu est de réussir, grâce à la formation des élus bénévoles notamment, à ce que les conseils d'administration deviennent acteurs de la transformation du projet par l'activité.

5.2.2.1.2.1. Climat de confiance

La confiance semble avoir été un principe clé du management à cette époque et dans la période qui a suivi (#salarié 3 2015; #Ancien salarié 2 2017), en particulier à travers l'application normale du principe de subsidiarité et d'un droit à l'erreur pour le subordonné qui reçoit le soutien de sa hiérarchie lorsqu'il échoue dans ce qu'il pensait pouvoir réussir. Cette idée de confiance est alignée sur la conception éducative portée par l'UCPA concernant les sports de nature : savoir se mettre en danger (mesuré) et éventuellement échouer font partie de l'apprentissage et de la progression. Cette approche est soutenue par la conception des relations de travail développée par le directeur général, ainsi que par l'importance

accordée à la sincérité de l'information dans le dialogue avec les parties prenantes.

Une conceptualisation de la relation de travail résonnante

Dans les années 1990-2000, la relation entre les salariés et l'association avait été conceptualisée sous la forme d'une variété de contrats : « contrat humain, de confiance », « contrat professionnel » par lequel l'entreprise s'engage à former les compétences de son salarié, à adapter le matériel, adapter la pédagogie, « contrat de travail » lié au salariat, « contrat invisible » lié au bénévolat et à la citoyenneté. Cette conceptualisation peut apparaître comme une manière de créer les conditions de la résonance en orientant l'organisation du travail vers ce qui compte vraiment : non pas uniquement la relation de travail au sens strict (salaire contre subordination) mais la relation de travail comme support également de l'intégration d'une personne à une communauté (l'entreprise ou la communauté du travailleur) et du rapport direct entre le développement de la personne et celui de la communauté. La création de confiance – sur laquelle le « contrat humain » insiste – est évidemment un élément clé de la possibilité que s'instaure une relation de résonance entre une personne et sa direction, qui peut favoriser chez l'une et chez l'autre la prise d'initiative, éventuellement risquée, guidée par l'intuition. Le « contrat professionnel » par lequel l'entreprise s'engage à former son salarié, à lui apporter les compétences dont il a besoin, apparaît comme le support de la résonance entre le travailleur et son métier en démultipliant sa capacité d'auto-efficacité, son aptitude à « donner forme au monde » à travers son métier. L'invitation faite au salarié – derrière le « contrat de travail » lié au salariat – à prendre au sérieux son rôle de membre d'une entreprise en parfaissant sa connaissance du fonctionnement global de l'entreprise ou en lui faisant réaliser l'importance de voter aux élections du personnel est une manière de susciter son intérêt pour le devenir de la communauté de personnes avec laquelle il travaille et de renforcer son appartenance active à cette communauté. Enfin, le contrat lié à la citoyenneté et au bénévolat est une manière de faciliter le renforcement des liens entre une personne et sa communauté. Par exemple, l'UCPA prenait en charge l'assurance des moniteurs de ski lorsqu'ils emmenaient bénévolement des groupes (comme par exemple la classe scolaire de leurs propres enfants) en excursion.

Cette conception des relations de travail montre une vision complexe du salarié qui se trouve être certes dans un lien de subordination avec une direction, mais sur le mode de la

confiance, et qui en plus est en relation avec un métier, avec une communauté de travail et avec un environnement social. Cette vision complexe de la relation de travail peut être interprétée comme une appropriation transformative de la différence par la direction de l'organisation et, en tant que telle, comme résultant d'une relation de résonance entre cette direction et la personne des travailleurs de l'UCPA.

Information sincère

Le climat de confiance repose à cette époque également sur une bonne information des décisions prises par la direction. En cas de fermeture d'un centre, les salariés étaient informés deux ou trois ans auparavant afin d'envisager sereinement leur reclassement, mais aussi la décision était expliquée aux pouvoirs publics locaux. Le climat de confiance repose également sur une explicitation constante de la nature spécifique de l'UCPA :

[O]n avait imposé que dans tous les centres on commence par justifier : [...] ici vous êtes dans une association à but non lucratif, ici c'est une association éducative, ici vous faites du sport collectif ; et chaque personne qui rentrait y compris les stagiaires avait un moniteur qui expliquait ça. On n'est pas ici comme ailleurs. (Hindermeyer 2018)

5.2.2.1.3 Conclusion : Résonance et réussite stratégique

L'analyse de notre entretien avec le directeur général de l'UCPA pendant la période qui nous intéresse démontre une sensibilité à la résonance. Dans son esprit, l'organisation n'aurait pas pu fonctionner sans ce système de relations¹²⁵ vécues sur le mode que nous mettons aujourd'hui sous ce nom : sans liberté d'action et d'initiative laissée par le siège au « terrain », les salariés de terrain n'auraient pas pu s'épanouir dans leur métier ou dans leur discipline, ils n'auraient pas pu transmettre leur enthousiasme aux stagiaires. Or c'est précisément sur cette relation moniteur-stagiaire que repose la satisfaction des usagers de

¹²⁵ La relation interindividuelle mais aussi inter-collectifs (relation entre les équipes de terrain et les équipes nationales), interinstitutionnelle (relation UCPA-État ou entre l'UCPA et son environnement social) ou individu-institution (relation entre un salarié et l'UCPA).

l'UCPA. Sans la résonance des personnes de terrain avec leur métier, l'UCPA n'aurait pas pu bénéficier du regard pratique et saisir les évolutions sociales en cours. Sans cet apport du terrain, le siège pouvait difficilement rassembler un savoir pratique sur l'évolution de la jeunesse et de ses pratiques sportives, l'association affaiblissait sa légitimité et son positionnement institutionnel. Ainsi, cette culture de la résonance (à la fois vision de la relation et vision sociale), profondément liée à la nature des activités de pleine nature et à leur philosophie, apparaît également intimement liée à la réussite stratégique d'une organisation éducative.

Dans ce cadre, le management de la résonance consiste à créer un climat de confiance et une ambiance sereine pour que puissent s'exprimer les voix propres des équipes de terrain, des gestionnaires et des administrateurs et que s'établisse un dialogue fécond entre eux. Le management consiste à rapprocher des équipes aux visions du monde éloignées : il faut préparer ces acteurs en vue du dialogue et en particulier acculturer les cadres supérieurs embauchés en nombre à cette époque et porteurs d'une culture gestionnaire traditionnelle. Ce management est incarné par le directeur général, par nature disposé à la résonance vis-à-vis de l'avenir et vis-à-vis des autres. Il instaure un climat de confiance et de calme, il convainc plus qu'il n'impose, il veille aux équilibres relationnels afin que la distance relationnelle entre les équipes opérationnelles et les équipes de direction soit suffisamment grande pour permettre l'expression des qualités de chacune et suffisamment faible pour permettre l'interconnaissance. Le conseil d'administration joue également un rôle dans le fonctionnement de ce système de résonance par son ouverture, par une analyse constante du projet et la transformation du celui-ci par l'écho qu'il reçoit du terrain.

5.2.2.2 L'expérience salariée d'un risque d'atténuation des relations de résonance : les États généraux de 1991

Du côté des salariés, cette période semble marquée par des interrogations sur l'avenir de l'UCPA et sur la possibilité de concilier les valeurs associatives avec l'économie de marché, voie sur laquelle l'Union s'engage. Les États généraux de 1991 permettent aux salariés d'exprimer leur malaise. Il apparaît que les nouveaux modes de gestion mettent en danger la résonance. En revanche, on ne sait pas dans quelle mesure le plan de développement 1990-1995, ainsi que le management mis en œuvre par le directeur général et qui pourrait

relever d'un management de la résonance, ont permis de répondre à ces interrogations.

5.2.2.2.1 La valeur affectée

Les débats lors de ces États généraux exposent le hiatus que les salariés ressentent entre l'adaptation en cours de l'organisation à l'économie de marché et la cohésion des salariés et des administrateurs autour du projet de l'UCPA, cohésion à laquelle ils sont attachés. À y regarder de plus près, c'est la transformation des relations de résonance en relations instrumentales qui aboutit à une déstructuration de l'organisation.

À travers trois problématiques transversales aux différents débats de ces États généraux – le sentiment d'insécurité des salariés, la perte d'audibilité des valeurs et la médiocrité de la communication – les salariés décrivent en fait une configuration particulière qu'il n'est pas difficile d'identifier ainsi : une organisation collective à laquelle chaque membre se sent rattaché, avec laquelle chacun entretient des relations, mais au sein de laquelle ces relations deviennent « *indifférentes, insignifiantes voire rebutantes* », « ne nous disent plus rien, [...] sont muettes et/ou menaçantes à notre égard » (Rosa 2018, 205). Ces « relations sans relation » caractérisent les situations d'aliénation, à l'opposé de la résonance. Lorsque l'organisation emploie des salariés saisonniers d'une année sur l'autre en les informant de plus en plus tard de l'embauche, ou encore lorsqu'elle produit chez eux le sentiment qu'« *on se sert de nous, [qu']on nous use et puis [qu']on nous jette* » (#U.C.P.A., Communication interne 1991), la relation que les salariés entretiennent avec elle devient menaçante, le monde se montre insensible. Lorsque les membres de l'association et les salariés donnent aux valeurs portées par celle-ci un contenu différent, l'entité collective ne parle plus d'une voix propre et ne peut plus atteindre les personnes qui la constituent, et la relation à l'organisation perd progressivement sa signification. Lorsque la communication est inexistante, aucune « relation reliée » ne peut prendre place entre un salarié et l'entité collective à laquelle il appartient. Dans les termes du sociologue : « *Dans un état d'aliénation, notre voix propre et/ou celle de l'autre deviennent tendanciellement inaudibles ou ne nous disent plus rien – le sujet et le monde se tiennent dans un face-à-face figé et muet* » (Rosa 2018, 205).

Les États généraux de 1991 semblent indiquer l'existence d'une crise de la résonance liée à la croissance de l'UCPA ainsi qu'aux politiques de type gestion d'entreprise qui se mettent en place. Cette crise de la résonance aboutit à la coexistence de représentations

différentes de l'UCPA qui, à cette époque, cessent de dialoguer ou de "résonner" :

Le flottement est symptomatique dans le vocabulaire. Trois mots pour parler de la clientèle : stagiaires, clients, usagers. Trois pour désigner l'UCPA : la Maison, l'Association, l'Entreprise. Trois pour évoquer les gestionnaires (et/ou les fondateurs) de l'UCPA : les adhérents, les élus... ou les associations, tout simplement, comme disent les salariés. (#U.C.P.A., Communication interne 1991)

Cette crise fait d'ailleurs écho à la crise de résonance qui a eu lieu à l'UNCM dans les années 1950, au cours de laquelle la situation organisationnelle insécurise les salariés au point que toute possibilité de résonance est étouffée par la peur. On pourrait dire que la possibilité d'une évaluation forte est empêchée par l'évaluation faible.

5.2.2.2.2 Les conditions organisationnelles de l'atténuation de la résonance

Sentiment d'insécurité

Les salariés des centres sportifs ressentent l'insécurité liée à leur profession. Déjà les salariés saisonniers sont appelés de plus en plus tardivement dans la saison par les directions de centres et ne savent pas s'ils seront reconduits. Pour les salariés permanents des équipes sportives, l'insécurité est liée à la fin de carrière et à leur reconversion qui n'est pas anticipée par l'organisation. Certains, on l'a vu, se sentent abandonnés et instrumentalisés par la direction (« *On se sert de nous, on nous use et puis on nous jette* » (#U.C.P.A., Communication interne 1991). En outre, « *la faiblesse des salaires [...] amène les moniteurs tout juste diplômés à quitter l'UCPA, ceux qui restent, le font pour l'esprit UCPA* » (*ibid.*).

Non-audibilité des valeurs

Les salariés attachent une grande importance aux valeurs de l'UCPA : un salarié : « *Je ne travaillerai pas ailleurs, même pour plus d'argent* » ; un autre salarié : « *Je me suis investi ici car il y a un idéal* » ; un autre : « *pour moi qui suis une vendeuse, il est fondamental de trouver des valeurs associatives pour ne pas proposer simplement des tarifs bas* ».

Cependant les valeurs qui sont censées rassembler les différents membres de

l'organisation souffrent d'un manque d'unicité et de lisibilité. D'abord, il n'existe pas de définition commune. Ensuite, pour certains salariés, les valeurs telles que les organismes adhérents de l'UCPA les portent ne parlent plus aux stagiaires actuels de l'UCPA qui y viennent pour consommer des loisirs. D'ailleurs, la direction s'achemine également dans cette direction : en fermant des petits centres conviviaux (au profit de centres de grande taille et impersonnels) elle laisse partir la clientèle qui y était attachée, celle-là même dont on pense qu'elle est porteuse des valeurs UCPA. Il y a aussi un fossé entre les valeurs telles qu'elles sont vécues par les salariés de terrain (plutôt liées à « l'esprit d'appartenance à la "famille UCPA" », et à la convivialité partagée avec les stagiaires) et celles qui sont véhiculées institutionnellement (et qui trouvent leur traduction dans le concept d'accessibilité). Enfin, les valeurs, mises en tension par les objectifs économiques, deviennent sources d'aliénation pour certains salariés : « *Les salariés se sentent avant tout enchaînés, liés et prisonniers de cette notion qui paraît à présent bien éloignée des objectifs recherchés par l'association* » (*ibid.*). Ils s'interrogent sur la manière de répondre aux nouveaux objectifs de performance tout en ayant le temps de faire vivre des valeurs telles que la démocratie et la tolérance.

L'identité associative formée autour de valeurs communes ne permet plus de rassembler les parties prenantes de l'UCPA. Elle semble en contradiction avec le développement de la structure :

Le problème central posé par l'objectif de croissance est celui des valeurs : l'UCPA doit-elle renier ses valeurs associatives ? Quelqu'un a comparé sa crise d'identité au problème de croissance d'un adolescent : doit-elle vendre son âme pour sacrifier à la rentabilité, à la standardisation ? Faut-il renoncer aux « produits sur mesure » ? Le marché doit-il gouverner la production, l'UCPA renoncer à sa mission, devenir une simple entreprise ? (*ibid.*)

D'ailleurs, l'accent mis à cette époque sur l'*accessibilité* comme mission primordiale de l'UCPA (bien qu'il soit justifié en termes de positionnement stratégique mais aussi dans une approche égalitaire de la société) est problématique au regard de la résonance et entre ainsi en dissonance avec la culture de l'UCPA. Lors d'une discussion à propos des valeurs, un salarié de terrain insiste d'ailleurs : « *L'accessibilité n'est pas une valeur, c'est un objectif* » (#U.C.P.A., Communication interne 1991), repositionnant ainsi dans le registre instrumental ce qui risquerait d'usurper l'identité et le métier de l'organisation. Pour la théorie critique de la relation au monde, le désir d'accéder au monde s'est peu à peu autonomisé par rapport au

projet moderne d'entrer en résonance avec le monde. *Il ne s'agit plus dès lors que de multiplier, de capitaliser les accès au monde et sans pour autant qu'on ne les éprouve jamais.* L'idéal de la vie bonne devient l'augmentation constante du nombre de fragments du monde mis à sa disposition plutôt que l'expérience même d'une relation résonnante au monde. L'enjeu de l'accessibilité aux sports de pleine nature ne dit finalement pas grande chose de l'enjeu individuel et social de la pratique collective des sports de plein air. Elle ne parle pas du métier éducatif de l'UCPA et de sa culture de résonance et le malaise des salariés de terrain sur les valeurs devient compréhensible.

Difficulté de communication

Troisième grief transversal, les salariés déplorent « *le manque évident et catastrophique de communication dans l'entreprise, à tous les échelons* » (*ibid.*) : un salarié : « *Je suis certain que l'on est incapable de faire circuler l'information à l'UCPA* », un autre salarié : « *Si on savait davantage dialoguer, on aurait des opinions moins tranchées* ». Cette absence de communication existe entre salariés, entre salariés et direction, mais aussi vers l'extérieur à propos de l'identité associative de l'UCPA sur laquelle l'organisation ne communique pas.

Ces trois éléments (insécurité de l'emploi, valeurs inaudibles, absence de communication) sont le signe d'un processus d'atténuation des relations de résonance, l'instauration de « relations sans relation », puisqu'on appartient à une même organisation mais qu'on a le sentiment de ne plus partager ni conception commune, ni expérience commune des valeurs.

5.2.2.3 L'expérience éducative de l'ordre de la résonance : le rôle du Projet pédagogique global

Le Projet pédagogique global (ou PPG) est issu d'un processus de travail effectué à

partir de l'expérience éducative des moniteurs, un processus ascendant partant du terrain. Il s'agit d'un outil participant au management des équipes de terrain¹²⁶ mais, venu du terrain, c'est avant tout le résultat d'un processus d'identification des pratiques éducatives de l'époque. L'analyse de ces pratiques à l'aune de la théorie critique de la relation au monde – et en nous appuyant sur l'analyse qu'en fait sur le plan pédagogique G. Chaudesaigues en tant qu'éducateur sportif (2017) – nous permet de penser qu'à cette époque encore, les éducateurs de l'UCA cherchent à faire vivre aux stagiaires une expérience éducative de l'ordre de la résonance¹²⁷.

Une lecture ainsi informée nous amène à prendre ce document comme le reflet des pratiques éducatives de l'époque plutôt que comme le référentiel managérial qu'il est d'ailleurs aussi¹²⁸. L'analyse de ce document permet de penser que la visée de résonance reste le centre, non explicite certes, des pratiques sportives et éducatives mises en œuvre à l'UCA. La description de l'école de sport de l'UCA qui en ressort correspond au schéma que Rosa dessine de « l'école comme espace de résonance » (2018, 272), dans laquelle l'« *Enseignant atteint les élèves et transmet son enthousiasme ; mais se laisse également "toucher" »*, l'« *Élève [est] captivé par le sujet ; se sent accueilli, en de bonnes mains et se montre en même temps ouvert »* et la « *Matière apparaît aux deux parties comme un champ de possibilités et de défis importants »* (2018, 279), étant entendu en outre que la « Matière », en l'occurrence, est multiple, parce que c'est à la fois :

¹²⁶ Le PPG formalise les pratiques éducatives de l'UCA. Nous l'avons vu plus haut, il répond à des objectifs managériaux et stratégiques tenant à la fois à la formation des nouveaux moniteurs, à l'harmonisation des pratiques éducatives et sportives sur les centres et au positionnement stratégique de l'UCA comme acteur associatif dans le secteur des activités physiques de pleine nature.

¹²⁷ Le PPG dit l'intention éducative des moniteurs et, par extension, celle de l'UCA à cette époque, mais évoque très peu le résultat produit sur le stagiaire destinataire de ces pratiques éducatives. Nous n'avons d'ailleurs pas trouvé de trace de résultats chez les stagiaires de ces techniques de résonance. À notre connaissance, il n'y avait pas à l'époque d'outil pour évaluer la réussite de l'intention éducative que révèle le PPG.

¹²⁸ La lecture doit donc se faire, en quelque sorte, à l'envers. Selon l'un de ces concepteurs, « *Certes, la présentation prend la forme d'une arborescence, mais on part du bas. D'ailleurs, à la lecture, tout le monde part du bas puis remonte. Cela exprime bien la réalité du terrain.* » (Claude Vasseur interviewé et cité par Chaudesaigues 2017, 44)

- la discipline sportive, certes, mais aussi
- la personne elle-même, dans ses dimensions physiques et psychiques,
- le milieu de pratique et la nature,
- enfin, le groupe social avec lequel évolue le stagiaire.

La construction du Projet pédagogique global par induction

Le Projet pédagogique global « n'est pas une déclinaison théorique et intellectuelle descendante » (Chaudesaigues 2017, 48), ce n'est pas un outil conçu au sommet pour orienter la base. Le Projet pédagogique global est le fruit d'un travail ascendant réalisé par les éducateurs sportifs de l'UCPA à partir de leurs objectifs éducatifs :

La démarche n'est pas pyramidale, avec une déclinaison arborescente du haut, qui parte de thèmes imposés. Bien sûr, il y a des niveaux d'abstraction pour décliner des thèmes mais cela se lit dans tous les sens. En construisant comme cela, on n'a pas de dérive intellectuelle. On reste sur le productif (Claude Vasseur interviewé et cité par Chaudesaigues 2017, 44).

Il s'agissait d'une certaine manière d'une évaluation des pratiques éducatives en s'interrogeant sur « l'objectif que le moniteur a envie de poursuivre quand il est à l'UCPA » (*ibid.*, p.45). Une fois construit, le PPG a été envoyé dans deux centres pour commentaires et validation, après quoi il a été affiné. Le PPG est le premier document qui propose une compréhension transversale de l'ensemble des pratiques de l'UCPA (*ibid.*). Il propose donc « un modèle de lecture sur tout l'UCPA d'une démarche inscrite dans la conscience UCPA » (*ibid.*, p.48).

5.2.2.3.1 Signes de résonance : Création d'espace et de relations de résonance

Le Projet pédagogique global laisse transparaître la dimension humaniste du projet éducatif de l'UCPA, comme l'évoque la personne extérieure à la structure qui a accompagné le processus de construction du PPG :

Ce qui m'a marqué, c'est qu'ils [les salariés de l'UCPA qui travaillaient sur le projet] étaient loin de se cantonner aux seuls objectifs généraux de la pratique. On n'était pas simplement sur la construction de l'apprentissage du geste sportif mais les objectifs embrassaient tout un ensemble éducatif faisant référence à la relation sociale. Quand tu regardes bien, 1/8^{ème} de la construction est relatif à la problématique fonctionnelle, le reste est relatif au comment. Ce qui

est marquant c'est l'aspect humaniste. Il y a une intention de « fabriquer des Hommes ». C'est la culture de l'UCPA qui est écrite ici, c'est un projet éducatif. On était en symbiose. Éducateurs avant tout. On retrouve cela dans l'expression de ce travail. (Claude Vasseur interviewé et cité par Chaudesaigues 2017, 45)

Les moniteurs sportifs ne s'en tiennent pas à apprendre aux stagiaires le seul geste technique. Un contenu éducatif plus vaste est associé au sport. Cette approche est partagée par leur direction :

Donc, du matin au soir, le moniteur agissait avec ses [...] stagiaires en matière de relation humaine, de références socio-culturelles, en matière d'encadrement sportif, de découverte de l'environnement. Il y avait de vrais contenus socio-culturels et socio-éducatifs associés au sport. (Hindermeyer 2018)

Relue à l'aune du concept de résonance, la quarantaine d'objectifs liés au rôle éducatif de l'UCPA (sur les 63 objectifs figurant dans le document¹²⁹, les autres étant liés à l'offre de

¹²⁹ Permettre la pratique du plus grand nombre

Participer au développement des APPN

Etre accessible

Démythifier l'activité et sa pratique

Mettre en œuvre une démarche active

Garantir les prix les plus justes dans le respect de la qualité

Couvrir le champ le plus large de pratiques

Proposer des pratiques allant du ponctuel au stage

Proposer des pratiques allant du débutant au spécialiste

Diversifier les pratiques

Diversifier les lieux de pratique

Développer les sites de proximité

Rechercher des sites naturels

Investir des sites naturels plus adaptés

Rendre l'individu autonome dans sa pratique des APPN

Donner les moyens de construire sa propre progression

Aider le stagiaire à construire son projet d'activité

Apporter de la connaissance

Fournir des critères d'auto-évaluation

Amener les pratiquants à pratiquer en sécurité

Faire participer à la sécurité des autres

Faire découvrir ses limites

Responsabiliser par rapport aux risques

Amener à situer le lieu de pratique dans son environnement

Développer les capacités d'adaptation

Enrichir le savoir-faire des stagiaires

Construire des pratiques réutilisables

Etre capable de lire le terrain

Rechercher l'épanouissement de l'individu

Valoriser le plaisir de la pratique

Développer une pédagogie de la réussite

Adapter le matériel aux capacités des stagiaires

S'entendre sur les objectifs à atteindre

l'UCPA ou au rôle social de l'UCPA (Chaudesaigues 2017)) laisse entrevoir un rôle des moniteurs UCPA comme créateurs d'espace de résonance et initiateurs de relations de résonance (et, de fait, un rôle proche de celui des chefs d'équipe de Jeunesse et Montagne dans les années 1940, malgré des conditions très différentes).

5.2.2.3.2 Conditions pédagogiques de la résonance : pédagogie active et pédagogie de la réussite

La relation de résonance suppose toujours une dimension pathique (se laisser atteindre par le monde, « affecter ») et une dimension intentionnelle et responsive (produire une réponse à la voix du monde social, objectif ou subjectif) qui s'accompagne d'un sentiment d'auto-efficacité. La résonance, lorsqu'elle se produit (car la résonance est par nature « indisponible »), entraîne une assimilation transformatrice de la voix du monde par le sujet et de celle du sujet par le monde que Rosa appelle aussi le potentiel excédentaire de la relation de résonance. Rappelons aussi que pour qu'il y ait relation de résonance, c'est-à-dire pour que le monde puisse nous parler et que nous puissions lui répondre de notre propre voix, il faut qu'il existe une certaine distance et une certaine tension entre les sujets en relation : une trop

Créer les conditions de la réussite
Valoriser les réussites personnelles des participants
Créer l'évasion
Créer les conditions du dépaysement
Faire vivre une motricité sortant de l'ordinaire
Enrichir l'imaginaire
Faire vivre des émotions
Permettre aux stagiaires de s'éprouver
Mettre les pratiquants en situation de performance
Proposer des situations de confrontation
Faire vivre des sensations
Favoriser l'échange
Développer les capacités de communication
Systématiser l'enseignement collectif
Favoriser l'expression individuelle
Proposer des espaces de vie collective
Proposer des résolutions de problèmes aux groupes
Faire vivre des émotions en groupe
Ouvrir sur d'autres cultures et d'autres champs sociaux
Favoriser l'intégration
Favoriser les contacts entre cultures différentes
Développer la convivialité
Créer des moments de dialogie positifs
Regrouper les participants ayant les mêmes motivations
Participer à la réussite des autres
Former à la responsabilité
Favoriser la solidarité entre les individus

grande proximité entre les sujets (homogénéité ou consonnance) ou une trop forte opposition (hétérogénéité ou dissonance), ainsi qu'une trop grande fermeture ou au contraire une trop grande ouverture empêchent la résonance.

La plupart des objectifs visent en fait à créer les conditions propices à l'émergence d'une relation de résonance entre le stagiaire, son corps et son psychisme, entre le stagiaire et son groupe de pratique, entre le stagiaire et l'environnement de pratique, et entre le groupe de pratique sportive et l'environnement. Des objectifs visent à *mettre les stagiaires* (ou le groupe de stagiaires) *en situation d'écouter le monde*, éventuellement de le rendre lisible, et en particulier :

- Le corps : « Faire découvrir ses limites », « faire vivre des émotions », « des sensations », « Faire vivre des émotions en groupe »
- L'esprit : « Enrichir l'imaginaire »
- L'environnement de pratique : « Amener à situer le lieu de pratique dans son environnement », « Être capable de lire le terrain »

Des objectifs visent à permettre aux stagiaires (et à son groupe de pratique) de *construire une voix propre*, à les aider à construire une réponse personnelle à la sollicitation du monde :

- Mettre en mouvement, principe des pédagogies actives : « Mettre en œuvre une démarche active » « Donner les moyens d'être acteur dans le déroulement d'un stage »
- Construction d'une voix propre : « Aider le stagiaire à construire son projet d'activité », « S'entendre sur les objectifs à atteindre », « Favoriser l'expression individuelle » « Amener l'individu à prendre des décisions pendant sa pratique »
- Auto-efficacité (collective) : « Proposer des résolutions de problèmes aux groupes », « Participer à la réussite des autres »

Des objectifs visent tantôt à *rapprocher les sujets (et objets) à mettre en résonance*, à créer de la consonnance, par exemple en apportant de la connaissance sur l'« autre » :

- Vis-à-vis de la pratique sportive : « Démythifier l'activité et sa pratique »
- Vis-à-vis de l'environnement culturel ou naturel : « Favoriser les contacts entre cultures différentes », « Apporter de la connaissance sur l'environnement »
- Vis-à-vis du groupe de pratique : « Regrouper les participants ayant les mêmes motivations »

Ils visent tantôt à *mettre de la distance*, à créer de la différence, une légère dissonance, entre le sujet et le monde, à "déplacer" le sujet :

- vis-à-vis de ses "habitudes" ou de ses aises corporelles : « Faire vivre une motricité sortant de l'ordinaire », « Permettre aux stagiaires de s'éprouver », « Mettre les pratiquants en situation de performance »,
- vis-à-vis de l'environnement : « Créer les conditions du dépaysement », « Proposer des situations de confrontation »

Les moniteurs doivent donc s'atteler à *une préparation qui peut être sociale ou matérielle et spatiale* :

- Créer le collectif de pratique : « Systématiser l'enseignement collectif », « Proposer des espaces de vie collective », « Développer la convivialité », « Créer des moments de dialogue positifs », « Créer des situations d'entraide »
- Préparer le matériel : « Adapter le matériel aux capacités des stagiaires »

La pédagogie de la réussite est au cœur des pratiques pédagogiques de l'UCPA (« *Créer les conditions de la réussite* »). C'est en fait une pédagogie des petites résonances qui conforte régulièrement le pratiquant quant à son auto-efficacité. Des objectifs visent à *prendre conscience de son auto-efficacité* ou de l'auto-efficacité collective :

- « Fournir des critères d'auto-évaluation »
- « Valoriser les réussites personnelles des participants »
- « Faire prendre conscience de l'effet de ses actes sur l'environnement »

G. Chaudesaigues répartit en 4 grandes catégories les objectifs pédagogiques : construire (pédagogie active), représenter, animer, aménager. Ces catégories interprétatives sont parlantes quant au rôle des moniteurs comme facilitateurs de résonance :

- Animer : il s'agit de préparer la relation de la personne au groupe, d'insuffler une voix propre au collectif de personnes qui se crée pour une semaine de stage,
- Aménager : il s'agit de rapprocher le terrain du niveau et des capacités des stagiaires pour qu'ils puissent évoluer eux-mêmes et trouver les réponses à la situation ; mais

aussi éventuellement créer une légère dissonance, déplacer le sujet. C'est une préparation matérielle et spatiale de l'espace de résonance,

- Représenter : il s'agit de donner du sens au nouveau monde qui se présente aux stagiaires, le rendre parlant et d'apprendre aux stagiaires à le décrypter.
- Construire : il s'agit d'aider les stagiaires à agir de leur manière propre, à trouver leur voix, leur réponse personnelle.

La quarantaine d'objectifs pédagogiques trace évidemment l'attitude qui doit être celle des moniteurs. La posture relationnelle des moniteurs est en fait une posture ouverte à la résonance intersubjective mais aussi sociale. Il s'agit pour eux de :

- (af<fection) « écouter et respecter le point de vue de l'autre », de « poser des questions permettant l'expression libre », d'« être à l'écoute des individus », d'« être ouvert aux pratiques spontanées », et (e>motion) de « définir des contenus d'enseignement novateurs respectant la logique du pratiquant »,
- (af<fection) d'« être à l'écoute de la société » et (e>motion) d'« expérimenter de nouvelles propositions ».

La pédagogie de l'UCPA à l'époque est, on le voit, une pédagogie de la résonance. Les stagiaires sont placés dans un espace de résonance (spatial et social) animé par un moniteur qui leur apprend, dans une confrontation à un milieu inconnu, à (s')écouter, à ressentir et à entrer en action pour expérimenter leur auto-efficacité. Le moniteur n'est pas celui qui transmet un geste technique formel, mais celui qui "fait parler" le milieu de pratique et les personnes, les corps (émotions et sensations) et les psychismes (limites) pour les mettre en relation.

5.2.3 Conclusion

Dans un environnement marqué par une crise économique et sociale qui s'inscrit dans la durée et par l'instabilité politico-institutionnelle, les premières difficultés du modèle de l'UCPA se font sentir. La direction met en place une gestion d'entreprise lui permettant de

raffermir son modèle économique et de continuer à croître. La croissance et l'innovation se révèlent peu à peu être des impératifs dont elle ne peut se défaire sans mettre en cause son projet d'accessibilité économique. Elle semble ainsi soumise au triple impératif de la stabilisation dynamique : l'accroissement, l'innovation et, dans une certaine mesure aussi, l'accélération.

La direction de cette époque paraît attentive à la dimension culturelle et sociale du projet de l'UCPA : l'organisation fait vivre une expérience spécifique de relation humaine et véhicule par là-même une certaine vision de société. Cette dynamique repose sur l'instauration d'un climat de confiance et la création de dispositifs incitant chaque partie prenante de l'organisation à parler de sa voix propre et, parallèlement, à s'ouvrir au dialogue avec les autres (ce que nous avons qualifié d'organisation résonnante). On laisse le terrain exprimer sa propre voix, les salariés vivre leur passion. La formation, ou l'acculturation, est censée jouer un rôle central pour « rendre lisible » l'organisation, son environnement, les relations qui s'y tissent, les expériences humaines qui s'y jouent. L'acculturation vise les nouveaux salariés, mais d'une certaine manière également les parties prenantes externes. À l'égard des stagiaires, elle passe par la mise en œuvre d'un projet éducatif informel qu'à cette époque, on met en mots. Dans le domaine institutionnel, elle a pour support les relations par lesquelles les institutions viennent se « nourrir » de l'expérience que l'organisation a de la jeunesse.

Les États généraux de 1991 laissent cependant apparaître un malaise des salariés des centres sportifs vis-à-vis de la logique gestionnaire qui s'installe, logique qui ne laisserait pas suffisamment de place à l'expérience qu'ils vivent et qu'ils font vivre sur le terrain.

CHAPITRE 6 SEGMENTATION DE L'INNOVATION SOCIALE, USURE DU MODÈLE, ET STRATÉGIES DE RÉNOVATION

Ce chapitre recouvre une période de 20 ans que nous avons divisée en deux séquences de quatorze ans et six ans. Nous avons fixé la césure à l'année au cours de laquelle un nouveau directeur général succède à l'ancien. Cette période est caractérisée dans son ensemble par la recherche de solutions gestionnaires aux signes d'épuisement du modèle économique de l'UCPA, signes sur lesquels s'ouvre la première séquence. Quant à l'innovation sociale, lorsqu'à travers le titre de ce chapitre, nous proposons de parler de *segmentation*, c'est pour signifier que les processus d'innovation sociale sont désormais explicitement orientés vers les publics fragiles, à travers une politique innovante d'actions de solidarité. Les signes de résonance sont quant à eux plus difficiles à trouver dans la première séquence. Un retour du projet éducatif au centre du jeu stratégique, lors de la deuxième séquence, appuyé par l'évaluation de l'utilité sociale, permettra de remettre en avant les logiques de transformation sociale visant l'ensemble des usagers (et non pas seulement les publics fragiles), voire, dans le cas de l'évaluation de l'utilité sociale, l'ensemble des parties prenantes.

6.1 L'UCPA de 1998 à 2012

Le modèle conçu dans les années 1980 et qui prend forme au cours des années 1990 commence à s'essouffler à la fin de cette décennie. Un ralentissement de la fréquentation (en particulier dans le secteur montagne) associé à plusieurs autres événements révèle, au début des années 2000, les fragilités du modèle de l'UCPA peu adapté à la concurrence que celle-ci rencontre désormais. L'UCPA fonctionnait sur un modèle porté par la croissance naturelle de son public d'une part et par la subsistance d'un objectif humaniste largement partagé (les vacances et les loisirs pour le plus grand nombre). Or la société se segmente, les vacances sportives redeviennent l'apanage d'une population aisée. Désormais, l'organisation cherche son modèle face aux déstructurations de la société : individualisme et réification de l'autre, réification de la nature (on se tourne vers le numérique), contractualisation des relations, marchandisation des esprits.

Au cours des précédentes périodes, l'UCPA a largement bénéficié du système de stabilisation dynamique caractéristique des sociétés modernes et construit autour du triple impératif de croissance, d'accélération et d'innovation (Rosa 2018). Elle réussit en effet à se développer, portée par la croissance démographique et un certain appui financier des pouvoirs publics. Le projet de l'UCPA correspondait également à la promesse de résonance de la modernité, une modernité qui, typiquement à l'époque, s'incarnait dans l'idéal d'une humanité reliée à la nature.

Dans les années 1990 et 2000, l'UCPA se retrouve confrontée aux limites de ce système, limites caractérisant la modernité tardive. Pour résumer, celle-ci se caractérise pour H. Rosa par les impératifs d'accroissement, d'accélération et d'innovation et par la prédominance des dynamiques de contrôle, d'individualisation et de concurrence. Les individus et les institutions ont oublié la visée de résonance et se lancent dans une lutte permanente pour maintenir leur rang, pour ne pas être déclassés. Dans cette lutte concurrentielle, ce qui importe – pour les individus comme pour les institutions – c'est de multiplier les accès aux fragments du monde qui leur permettent de "rester dans la course", une course chaque jour accélérée. Il faut « réifier » et contrôler son corps, son psychisme, son réseau relationnel, ses biens matériels, éventuellement sa famille, toutes choses mises au service de cette lutte concurrentielle. Cette lutte crée des gagnants, qui ont accès au monde, et des perdants, ceux dont l'accès au monde se restreint continuellement et qui n'arrivent pas à maintenir leur position sociale. Dans la bataille, le monde, chosifié, perd sa capacité à nous parler. Les relations de méfiance remplacent les relations de confiance.

Dans les années 2000, cette dynamique d'ensemble a des conséquences directes sur les difficultés de l'UCPA à remplir sa mission, notamment du fait de l'obligation de mettre en œuvre une gestion très précise. Sur son *terrain d'action stratégique* amont (bailleurs de fonds, fournisseurs, mais aussi autorité réglementaire...), sa capacité de négociation est affaiblie et ses charges augmentent :

- Il est de plus en plus dur pour l'UCPA d'obtenir des tarifications modérées pour les services intermédiaires (transport, fournitures, remontées mécaniques), ses fournisseurs, même publics (SNCF) étant désormais dans une logique de maximisation de leur rentabilité.
- À partir de 2002, les gouvernements successifs concentrés sur la mise en œuvre de politiques de rigueur jugent que le monde associatif et le mouvement sportif ne sont

pas une priorité. Globalement l'UCPA fait face à une défiance de l'État, après avoir été considérée dans les années 1990 comme un partenaire fiable pour la mise en œuvre de politiques publiques. Elle va d'ailleurs subir en 2010 trois inspections générales visant à déterminer s'il est pertinent pour l'État de continuer à participer aux instances dirigeantes de l'association. Ces inspections préconiseront le maintien de la représentation de l'État à l'UCPA.

- Des nouvelles réglementations concernant les activités sont mises en place, ce qui représente des coûts supplémentaires pour l'UCPA.

En outre, l'innovation dans les Technologies de l'information et de la communication fait évoluer les outils de gestion à grande vitesse ainsi que les manières de communiquer. L'UCPA doit donc adapter ses outils (systèmes d'information). Le coût important qui en résulte obère sa capacité d'autofinancement et l'oblige en particulier à repousser la rénovation du patrimoine immobilier. Par ailleurs, des causes exogènes rendent l'environnement des produits de l'UCPA beaucoup plus incertain : événements climatiques et météorologiques obligeant à fermer des centres de manière inopinée, instabilité sociale (dans les DOM-TOM) et géopolitique (attentats du 11 septembre, guerres en Afghanistan et en Irak, Printemps Arabes et guerre en Syrie, etc.) particulièrement médiatisée, crises écologiques (deux marées noires affectant le littoral français) et sanitaires (deux épidémies internationales de pneumopathie) affectent les départs en vacances.

Concernant son *terrain d'action stratégique* aval (clients et bénéficiaires), la jeunesse est de moins en moins homogène, elle se fracture et tend vers deux extrêmes : une jeunesse aisée et peu intéressée par des séjours collectifs dont le standing est basique, et une jeunesse "déclassée" qui dépend des dispositifs publics pour partir en vacances ou profiter de loisirs organisés. La mission d'accessibilité de l'UCPA l'empêche de s'orienter (explicitement) vers une clientèle aisée. Certains séjours internationaux (et peut-être les colonies de vacances sportives destinées aux mineurs) sont de fait une segmentation de produits destinés à une clientèle plus aisée que la clientèle historique. L'UCPA réussit à la fin de cette période à mettre en œuvre un programme de rénovation de son patrimoine de montagne à travers un montage juridico-financier traditionnel dans le secteur des affaires mais inédit dans le monde

associatif¹³⁰. Parallèlement, elle développe une ingénierie enchevêtrant dispositifs publics et partenariat avec les associations de solidarité pour atteindre la jeunesse défavorisée. En outre, la jeunesse se tourne vers d'autres formes de vacances moins onéreuses, moins physiques ; le projet d'apprendre des sports de plein air lui parle moins qu'auparavant. Enfin, les attentes des consommateurs en termes de qualité d'hébergement et de restauration se durcissent, ce que l'on peut relier au développement de l'individualisme, et le modèle de l'UCPA basé sur un confort simple n'est pas adapté.

Ainsi, cette dynamique d'ensemble aboutit à une augmentation des coûts et des contraintes de la structure et, parallèlement, à une déstabilisation de son marché. Pour faire face à ces difficultés, le directeur général s'entoure de cadres dirigeants de « très haut niveau » (Hindermeyer 2018), non issus du terrain ou du secteur du sport, et perçus comme des technocrates par les salariés de l'organisation (#salarié F 2016). Les gestionnaires misent sur le *contrôle* de gestion, puis sur l'*accélération* des rythmes d'ajustement budgétaire et enfin sur l'*innovation*, à savoir l'intervention de l'UCPA sur des nouveaux marchés concurrentiels ainsi que l'adaptation de l'UCPA à l'univers culturel des jeunes (#U.C.P.A. 2000a) qui deviennent – juge-t-on – plus individualistes et enclins au divertissement. Cette situation, renforcée peut-être par l'embauche de cadres dirigeants extérieurs, entraîne, semble-t-il, une triple atténuation de la résonance : atténuation de la résonance individuelle, de la résonance entre vie de terrain et vie nationale ainsi qu'entre cadres dirigeants. Les salariés de terrain perdent le sens de l'engagement associatif, les centres « produisent » de l'activité sportive, bien loin de la représentation que se font les adhérents de l'union de sa vie éducative. Des signes d'une incompréhension réciproque entre cadres dirigeants et cadres de terrain apparaissent. Des relations siège-terrain institutionnalisées depuis longtemps sont même officiellement rompues. En particulier, à la suite d'une brouille qui ne trouve pas d'issue entre dirigeants et représentants syndicaux, les salariés ne sont plus représentés au bureau du conseil d'administration.

Malgré tout, des interstices de résonance subsistent à travers (i) la personnalité du directeur général qui manifeste des signes de reconnaissance à l'ensemble des salariés, (ii) un

¹³⁰ Apport à une foncière, une société civile immobilière, codétenue avec les financeurs du programme. L'arrangement juridique prévoit le retour du patrimoine à l'UCPA après remboursement des emprunts.

système de confiance fondant la ligne hiérarchique, et le retour de la volonté de repositionner des services fonctionnels au service du terrain, et (iii) l'existence d'un réseau informel de personnes support de la résonance au siège.

Dans un premier temps, nous décrivons le développement de l'UCPA dans la perspective stratégique à travers le triptyque habituel : le contexte stratégique tel qu'il évolue au cours de la période, les grandes caractéristiques de la gestion stratégique elle-même et ses résultats. Dans un second temps, nous tentons de décrire l'organisation dans la perspective de la résonance.

6.1.1 L'UCPA de 1998 à 2012, dans la perspective stratégique

Au cours de cette période, les difficultés auxquelles l'UCPA faisait face dans les années 1990 deviennent récurrentes et peut-être structurelles. Les relais de croissance sur lesquels la direction comptait pour pallier le ralentissement de la hausse de fréquentation de la clientèle historique de l'UCPA (adultes individuels, en métropole), à savoir le développement de la fréquentation des mineurs, le développement des destinations hors métropole, la croissance des groupes, sont aussi soumis à des aléas externes récurrents. A ces difficultés de remplissage s'ajoutent la méfiance grandissante de l'État, la complexification de la réglementation et une augmentation des tarifs des principaux prestataires de l'UCPA qui entraînent notamment un renchérissement de l'offre.

Pour faire face à un environnement de plus en plus menaçant, marqué par l'instabilité, la défiance des pouvoirs publics, l'inflation réglementaire et la prédominance de relations marchandes et concurrentielles, l'UCPA cherche à adapter son modèle. Les gestionnaires misent sur le *contrôle* de gestion, puis sur l'*accélération* des rythmes d'ajustement budgétaire et sur l'*innovation*, à savoir l'intervention sur des nouveaux marchés concurrentiels sur lesquels la réputation de l'organisation est un avantage concurrentiel certain. La direction de l'UCPA tente également de s'adapter à une jeunesse considérée, nous l'avons vu, comme plus individualiste et en attente de divertissement.

6.1.1.1 Contexte stratégique

Le contexte stratégique de l'UCPA que nous présentons ici est le reflet concret du système moderne de stabilisation dynamique poussé à ses extrêmes. Nous présentons ce contexte à travers ses conséquences directes sur les difficultés de l'UCPA : des difficultés de remplissage et une augmentation constante et difficilement maîtrisable de ses charges.

6.1.1.1.1 Les difficultés de remplissage

Les difficultés de remplissage résultent de causes exogènes liées à la demande mais également liées à l'offre, et en particulier à l'environnement des produits qui les rend moins attractifs ou qui en empêche la vente.

Causes exogènes liées à la demande

Au cours de cette période, on constate une stagnation de la fréquentation du public de l'UCPA, essentiellement due à une chute de la fréquentation de la tranche d'âge principale, à savoir les jeunes de 18 à 25 ans :

Le centre de gravité de l'activité de l'Union constitué des jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans, s'est sensiblement déplacé depuis une dizaine d'années. Depuis 2004, l'âge moyen des mineurs et des adultes accueillis à l'UCPA a beaucoup évolué. Comme les autres fédérations sportives et groupements organisés, l'UCPA est confrontée à des écarts générationnels croissants. Ce rajeunissement et ce vieillissement sont une question centrale pour l'UCPA (#U.C.P.A. 2009c, 18).

L'UCPA analyse les causes de cette désaffection qui sont dues d'une part à une évolution des comportements de la jeunesse qui rendent les produits UCPA moins attrayants et d'autre part à une précarisation de la jeunesse ayant pour conséquence une baisse des départs en vacances d'une certaine catégorie de la population.

L'évolution des comportements de la jeunesse

La direction de l'UCPA observe l'évolution des comportements de la jeunesse qui tendent, tant du côté des stagiaires que des jeunes salariés, vers un plus grand individualisme et un désintérêt pour les pratiques collectives (#U.C.P.A. 2000d). Pour le directeur général de l'UCPA, les notions de collectif et de collectivité sont devenues taboues à la suite de l'effondrement du bloc de l'Est (Hindermeyer 2018). Un autre problème avait déjà été repéré

au cours de la précédente période (#U.C.P.A. 2002a) : les stagiaires de l'UCPA tendent à privilégier le confort des centres, au détriment des « petits centres anciens, au confort rustique, mais souvent garants d'une grande convivialité et implantés dans des sites permettant une pratique sportive de qualité » (#U.C.P.A. 2001c, 7). Malgré certaines réticences des administrateurs du bureau, un projet SHARM est mis en place pour différencier les centres selon leur confort. Les différents niveaux de confort apparaissent dans les catalogues (#U.C.P.A. 2000c).

La fin des années 1990 voit également l'émergence d'une nouvelle concurrence hors champ sportif, insaisissable pour l'UCPA, à travers l'attrait de la jeunesse pour les équipements informatiques, les jeux vidéo, l'acquisition de chaînes hi-fi, de scooters (U.C.P.A. 2000, 24). Dans le champ sportif, les adolescents et les jeunes adultes se mettent à pratiquer des sports urbains non organisés. Skateboard, rollers et BMX se développent fortement. De manière générale, chez les jeunes adultes, les vacances ne sont plus forcément identifiées à un temps de pratique sportive : « *Les motivations du départ en vacances sont surtout d'ordre relationnel (famille, amis, rencontre)* » (#U.C.P.A. 2010d, 20). S'ajoute à cela la fragmentation des temps de loisirs qui s'opère dans les années 2000. La mise en place de la réduction du temps de travail s'accompagne d'une augmentation des temps de loisirs mais aussi d'une réduction de la durée des séjours de vacances qui n'est pas favorable à l'UCPA dont le séjour type s'étale sur la semaine :

La réduction du temps de travail entraîne une hausse de la fréquentation des très courts séjours et des week-ends, avec des délais d'inscription très restreints, parfois même la veille pour le lendemain. (#U.C.P.A. 2001b, 5)

Précarisation de la jeunesse

Si les nouveaux comportements des nouvelles générations questionnent la pertinence sociologique des produits proposés par l'UCPA, la précarisation de la jeunesse est identifiée comme l'autre grande cause de la baisse de la demande de séjours de vacances sportives.

La direction et les administrateurs de l'UCPA identifient régulièrement les freins au départ des jeunes. D'un côté, leurs ressources financières propres diminuent : étudiant plus longtemps, ils sont financièrement dépendant de leur famille, les "jobs" d'étudiant qui

concernent 40% des jeunes, auparavant destinés à financer les vacances, ont désormais pour vocation de financer les études (#U.C.P.A. 2002b) ; les jeunes actifs sont eux touchés par un fort chômage¹³¹ (#U.C.P.A. 2010d). D'un autre côté, les aides aux départs en vacances sont réservées aux enfants et aux familles, à l'exclusion des jeunes adultes (*ibid.*).

Par conséquent, les jeunes adultes qui réussissent à partir en vacances privilégient les prestations économiques. L'encadrement sportif – qui correspond alors au tiers du coût d'un stage – leur paraît facultatif. La formule « tout compris » de l'UCPA a du mal à convaincre.

Causes exogènes liées à l'offre (environnement du produit)

À côté des causes exogènes à l'UCPA liées à la demande de séjours sportifs et entraînant des difficultés de remplissage des centres, existent aussi des causes exogènes liées à l'offre. L'offre UCPA subit les aléas de l'environnement. En s'internationalisant, l'organisation s'est exposée à de nouvelles instabilités sociales et géopolitiques qu'elle ne connaissait pas en métropole. En outre, cette période est marquée par la survenue régulière d'événements météorologiques, de crises écologiques ou sanitaires qui ont obligé l'UCPA à fermer temporairement des centres ou des destinations. Des événements imprévisibles et non maîtrisables surviennent de plus en plus fréquemment. Cette imprévisibilité pèse en particulier sur le pôle montagne et le pôle DOM-TOM et international, le fleuron de la politique de développement de l'UCPA en dehors de la métropole. Les marges financières de l'UCPA étant déjà relativement faibles, ce contexte la met en danger. Cette imprévisibilité obligera l'organisation, nous le verrons, à segmenter et ajuster de plus en plus régulièrement ses prévisions budgétaires.

Événements climatiques et météorologiques

L'activité du secteur le plus important de l'UCPA – le secteur montagne – est évidemment très sensible à l'enneigement du massif montagneux. Or, on constate au fil des années une réduction de l'enneigement (#U.C.P.A. 2007d), de plus en plus tardif et inégal,

¹³¹ Le taux de chômage des jeunes – relativement stable dans les années 1990 (aux alentours de 15%) – dépasse les 20% au cours des années 2000 (22,6% en 2010) (INSEE 2016).

avec une récurrence des années médiocres (2002, 2007, 2012). La tempête de décembre 1999 oblige aussi à fermer des centres en Aquitaine et en Ile de France. Des ouragans entraînent des fermetures de centres dans les DOM-TOM.

Instabilité sociale et géopolitique

Les DOM-TOM sont aussi le théâtre d'une dégradation du climat social au début des années 2000. La direction de l'UCPA déplore la manière dont ces événements sont relayés dans les médias, ce qui affecte la fréquentation des centres. Les années 2000 sont aussi marquées par l'attentat du 11 septembre 2001 et ses répercussions sur la situation géopolitique au Moyen-Orient (guerre en Afghanistan). Ces événements suivis de la guerre d'Irak de 2003 à 2011, différents attentats (par exemple, au Maroc en 2003) puis la guerre en Syrie, ainsi que les révolutions arabes à partir de 2011 (Tunisie, Égypte) affectent les inscriptions à des séjours dans des destinations phares de l'organisation.

Crises ponctuelles écologiques ou sanitaires

Ces années sont aussi marquées par des crises plus ponctuelles. Les centres du littoral breton subissent une forte baisse de leur fréquentation suite, semble-t-il, à la marée noire due au naufrage de l'Erika (#U.C.P.A. 2000d). En décembre 2002, c'est le naufrage du pétrolier le Prestige qui entraîne la pollution des côtes de l'Aquitaine (#U.C.P.A. 2003a). Ces événements impactent négativement les inscriptions. Sur le plan sanitaire, la décennie est marquée par deux épidémies de pneumopathie (H5N1 en début de décennie, et H1N1 en fin de décennie) qui s'ajoutent à l'instabilité de la situation internationale et affectent, en particulier, les itinérances en Asie et en Amérique du Nord.

6.1.1.1.2 Un renchérissement exogène de l'offre

Parallèlement aux difficultés de remplissage, l'UCPA fait face à une augmentation constante et difficilement maîtrisable de ses charges, résultant d'un affaiblissement continu du soutien de la puissance publique, d'un durcissement de la réglementation et des augmentations successives du tarif des prestations associées aux produits de l'UCPA (transport, remontées mécaniques, fluides...), augmentations liées au développement de politiques de maximisation des bénéfices dans l'ensemble des secteurs économiques.

La défiance des pouvoirs publics ?

Au cours de cette période, l'UCPA comme l'ensemble du secteur associatif a souffert de l'affaiblissement continu du soutien de l'État avec des conséquences importantes en termes de gestion financière.

Baisse constante du soutien financier de l'État

Cette période commence par l'application à partir de 1999 du nouveau régime fiscal des associations « *dont l'impact économique sera considérable et [qui] aura pour conséquence une période d'incertitude financière [...] importante* » (U.C.P.A. 1999, 9).

Toute la période sera marquée par une raréfaction des crédits publics accordés aux associations, résultant de plans de rigueur successifs, alors que ces dernières constatent, dans le même temps, que « *leurs missions sociales au bénéfice de la population ne cessent de croître et que les enjeux de cohésion sociale deviennent plus importants* » (#U.C.P.A. 2010a, 3) :

- « diminution des moyens accordés au sport dans le budget de l'État, le plus souvent au détriment de la promotion du « sport pour tous », et le recentrage de l'État sur le financement du sport de haut niveau » (#U.C.P.A. 2008d, 3) ;
- non reconduction de postes FONJEP (Fonds Jeunesse et Éducation Populaire) (#U.C.P.A. 2010a) ;
- en 2010, réduction comprise entre 15 et 20% des subventions aux fédérations sportives (#U.C.P.A. 2010c) ;
- changement de paradigme pour le financement du tourisme : les investissements rentables sont favorisés, situation risquant, selon le bureau de l'UCPA, de détourner vers les grands opérateurs privés des fonds initialement destinés au secteur associatif (alors même que les fonds sont abondés par les salariés, via l'Agence Nationale des Chèques Vacances) (#U.C.P.A. 2010a) ;
- en 2011, nouveau recul (de 50% par rapport à 2010) de l'enveloppe globale dédiée au sport, à la jeunesse et à la vie associative (#U.C.P.A. 2010f) ;
- en 2011, transfert de compétence aux collectivités territoriales des prestations sociales sans les financements correspondants et par conséquent réduction des subventions et

contrats d'objectifs avec un manque de financement de 1M€ pour l'UCPA (#U.C.P.A. 2011b) ;

- relèvement du taux réduit de TVA à 7% entraînant un renchérissement des charges d'exploitation de l'UCPA de 300.000 € (#U.C.P.A. 2011f).

Défiance de l'État et relations repoussantes vis-à-vis du monde associatif

À partir de 2002 et tout au long des années 2000, la direction et les administrateurs de l'UCPA vont assister, au début sans trop y croire, à un délitement de la relation de l'État au monde associatif. Cette période marque un tournant vers la prédominance des relations contractuelles entre l'État et les associations : « *Les relations avec les pouvoirs publics prennent une orientation beaucoup plus contractuelle : financement d'une action et non plus de l'UCPA, exigence de transparence et de justification des coûts* » (#U.C.P.A. 2003b, 6). Jusqu'à présent, la direction de l'UCPA agissait dans une logique de partenariat avec les pouvoirs publics. À titre d'exemple, le rapport moral pour l'exercice 1998 indique, entre autres actions entreprises : « *Nous avons poursuivi notre activité, souhaitée par les Pouvoirs Publics, dans les départements d'Outre-mer, notamment afin d'y favoriser le développement économique et l'emploi* », ou encore « *nous avons répondu au souhait des Pouvoirs Publics de nous voir participer à la construction d'une Europe sociale, d'une Union européenne qui ne soit pas seulement économique* » (U.C.P.A. 1999, 9 ; nous soulignons).

Les signaux envoyés par les gouvernements successifs à l'UCPA par l'entremise de ses ministères de tutelle apparaissent négatifs. Tandis que, dans ses discours, la ministre de la Jeunesse et des Sports insiste sur l'importance des activités des associations « *dont il est primordial d'assurer la pérennité* », la loi fixe « *[d]es exigences de bonne gestion [qui] se basent sur des critères exclusivement quantitatifs* », et les associations sont « *considérées comme des entreprises commerciales* » (#U.C.P.A. 2008a, 3). En septembre 2007, le ministère du Tourisme confirme au directeur général de l'UCPA « *que son administration n'envisageait pas de subventionner des associations pour leur permettre de conduire leurs missions* », une position surprenante mais qui « *semble largement partagée au sein du gouvernement* » et que le bureau de l'UCPA interprète comme un report sur les associations d'éducation, de sport ou de solidarité, de « *la gestion et [d]es coûts d'actions [s'inscrivant] pourtant, depuis leur création, dans le prolongement des politiques publiques* » (*ibid.*). En

2010, le ministère du Tourisme envisage la création d'une structure d'investissement dans l'immobilier du tourisme social via un dispositif (Tourisme Social Immobilier) en partie abondé par l'Agence Nationale pour les chèques-vacances (ANCV) ; les élus de l'UCPA notent le risque d'une orientation des fonds de l'ANCV en fonction de la rentabilité de l'opération (#U.C.P.A. 2010b).

La défiance du gouvernement à l'égard du monde associatif apparaît également à travers la réorganisation de l'ANCV et celle du Conseil National de la Vie Associative (CNVA) : dans le premier cas, les représentants du tourisme social sont évincés et la nouvelle composition du conseil d'administration « *met un terme au paritarisme historique du conseil d'administration de l'agence en renforçant la présence de l'État* » ; dans le deuxième cas, et pour la première fois dans l'histoire de la CNVA, la désignation des associations composant le CNVA n'a pas fait l'objet de concertation entre les ministères et les coordinations associatives de référence, « *les 132 titulaires et suppléants [...] [ayant] été nommés de façon unilatérale par le gouvernement* » et « *de grandes fédérations ou coordinations ont disparu ou sont devenues suppléantes d'associations isolées* » (#U.C.P.A. 2007a, 3).

Dans le même ordre d'idée, à la fin de la décennie 2000, l'UCPA doit se résoudre à attaquer en justice l'ANCV pour obtenir le paiement d'aides prévues conventionnellement (*ibid.*), alors même que le Directeur général de l'UCPA siège à l'ANCV en tant que personnalité qualifiée. Les parties mettront un terme à la dispute par une transaction. Cependant, cet événement est symbolique de cette période qui marque la transformation des relations de l'UCPA (et du monde associatif en général) à l'État en « relations sans relation », en relations « répulsives ».

Augmentation des tarifs des prestations associées

À côté de la baisse du soutien financier de l'État, l'UCPA subit, à cette époque, une « explosion des charges » liée à l'augmentation du coût des produits alimentaires, des fluides, des remontées mécaniques et du transport qui, par exemple, pour la saison hiver 2007-2008 entraînent un déficit d'exploitation (#U.C.P.A. 2008b).

Marchandisation des transports

En particulier, concernant le transport des stagiaires sur les lieux de séjour, les

avantages dont l'UCPA bénéficiait vis-à-vis de la SNCF et vis-à-vis d'Air France sont largement réduits, à l'initiative des transporteurs. Concernant le transport ferroviaire, à partir de 2006, les conditions d'allotement sont moins favorables, les taux de commission revus à la baisse et les tarifs négociés (qui représentent la quasi-totalité du chiffre d'affaire Transport de l'UCPA) ne donnent plus droit à commission. Par ailleurs, les tarifs sociaux de la SNCF disparaissent (#U.C.P.A. 2006). Concernant le transport aérien, Air France augmente ses tarifs et supprime à partir de 2008 les allotements (*ibid.*). Ces évolutions entraînent des surcoûts pour les stagiaires. Alors que l'UCPA a fait le choix de développer sa filière internationale, l'augmentation des tarifs aériens risque de freiner son développement (#U.C.P.A. 2002b, 6).

Marchandisation de la montagne

L'UCPA subit également une augmentation des charges externes du secteur montagne. L'insuffisance chronique de neige rend systématique l'usage de canons à neige dont le coût est reporté sur les forfaits de remontées mécaniques. Les conditions avantageuses pour l'UCPA négociées avec les gestionnaires des remontées mécaniques sont de plus en plus difficiles à obtenir :

Le contrat sur Val d'Isère vient d'être renouvelé pour 10 ans, à des conditions acceptables. En revanche la situation est très défavorable aux Arcs, où les dernières propositions de la Compagnie des Alpes sont basées sur une **augmentation des tarifs de 46%**, avec une durée de convention réduite à 3 ans, au lieu de 15 ans auparavant. La marge de négociation est très faible. (#U.C.P.A. 2004, 3, nous soulignons)

Certaines sociétés gestionnaires de domaines skiables sont désormais cotées en bourse (depuis 1994 en ce qui concerne la Compagnie Générale des Alpes). Elles gèrent leurs activités dans un souci de maximisation de la rentabilité. Elles ferment les installations dès que le volume de fréquentation baisse (#U.C.P.A. 2012b). Le directeur général souligne : « La saison hiver est progressivement passée de 22 semaines à 18, ce qui, en raison des charges fixes de l'association, fait fondre la marge UCPA » (#U.C.P.A. 2012b, 8).

Les administrateurs de l'UCPA éprouvent le sentiment que « *tout concourt à orienter les sports d'hiver en France vers le haut de gamme et la clientèle internationale.* » (#U.C.P.A. 2007b, 3).

Complexification de la réglementation et ses répercussions

Réforme des 35h

Cette époque est aussi celle de la réforme du temps de travail. Apparemment, la mise en œuvre de la réforme s'est passée globalement sans grande difficulté¹³². Elle n'a pas eu d'impact négatif sur le budget, ayant donné lieu à des versements de subventions à l'UCPA. En revanche, il semble que la réforme ait eu un impact négatif sur l'organisation des stages et sur la satisfaction des stagiaires : le taux de satisfaction des stagiaires, notamment en ce qui concerne les relations aux équipes, s'est dégradé. Selon les directeurs de centre, avec l'application de cette réforme, il est de plus en plus difficile de répondre de manière satisfaisante aux nouvelles exigences des stagiaires (#U.C.P.A. 2000d). Pour un directeur de l'organisation des années 2010, la réforme a contribué au désinvestissement des moniteurs concernant les missions non sportives (#salarié 9 2015). En gelant les salaires (#U.C.P.A. 2000b), peut-être a-t-elle entraîné une approche strictement contractuelle de la relation de travail ?

Autres réglementations

Au cours de cette période, l'accroissement réglementaire déjà observé auparavant est plusieurs fois signalé comme un facteur d'augmentation des coûts, notamment en ce qui concerne les activités à destination des mineurs (#U.C.P.A. 2011a). Par exemple, en 2011, le bureau estime à 200.000 € d'augmentation de charges la mise en œuvre des dispositions relatives aux contrats d'engagement éducatif (#U.C.P.A. 2011f).

6.1.1.2 Gestion stratégique

Nous décrivons la gestion stratégique à travers les personnes qui ont de l'influence, les orientations stratégiques de cette époque et la capacité stratégique de l'organisation.

6.1.1.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux : le tournant technocratique ?

¹³² L'UCPA a-t-elle embauché des salariés grâce à la réforme ? Nous ne pouvons l'affirmer.

De 1998 à 2012, l'UCPA est toujours dirigée par le même directeur général mais la direction prend un tour plus technocratique. C'est du moins le sentiment de salariés de terrain. Cette période est marquée par le recrutement des cadres dirigeants en dehors de l'UCPA, personnes qui vont avoir une influence non négligeable sur les orientations de l'organisation. En outre, la puissante Direction des activités¹³³, qui était essentiellement tournée vers le management des filières sportives, est remplacée au début des années 2000 par une Direction des opérations, dirigée par un cadre non issu de l'UCPA. Des salariés ont le sentiment que le terrain est, pour ainsi dire, rétrogradé. Les « Responsables Nationaux d'Activités » deviennent des « Référénts » dans leur discipline sportive :

Quand de « Responsable National d'Activité », tu deviens « Référént [de telle activité sportive] », ce n'est pas tout à fait la même chose sur le plan sémantique ou de la connotation des mots. Donc, insensiblement, tu passes certainement d'expert et manager de ta filière à expert [technique] et c'est tout (#salarié 8 2016).

À l'initiative du directeur général, les cadres dirigeants sont recrutés pour leur niveau de compétences jugé très élevé et en début de carrière pour qu'ils acceptent les rémunérations de l'UCPA inférieures à celles du marché (Hindermeyer 2018). Ils arrivent dans l'organisation parfois à la faveur d'une mission de consulting : un consultant du début des années 2000 devient directeur marketing de l'organisation (#salarié 8 2016). Il y restent en moyenne entre 5 à 7 ans et repartent ensuite dans des entreprises prestigieuses (Hindermeyer 2018).

6.1.1.2.2 Orientations stratégiques

6.1.1.2.2.1. Une mission inchangée

La formulation de la mission demeure globalement inchangée au cours de cette période : la visée primordiale est l'accessibilité aux activités sportives. Nous renvoyons à cet égard à la section précédente. On observe, cependant, une tendance, dans les différentes formulations, à mettre plus en avant la socialisation que permettent les stages UCPA. On peut

¹³³ Elle « pesait aussi lourd que la Direction marketing, la D[irection] F[inancière]... voire même un peu plus lourd » puisqu'elle validait, par rapport à l'activité éducative et sportive, un certain nombre de décisions des autres directions (#salarié 8 2016).

penser que cette évolution signale, parmi d'autres indices (dont la transformation de la Direction des activités en Direction des opérations), un recul de l'activité sportive, qui était jusqu'alors centrale dans l'appréhension du projet porté par l'association, au profit d'une expérience ludique et divertissante (que ce soit à travers la découverte de nouvelles activités ou la fête).

6.1.1.2.2. Stratégie directrice

Les dirigeants de l'UCPA, après avoir rationalisé le modèle de développement en place depuis sa fondation, réalisent que ce modèle ne fonctionne plus correctement : on ne peut plus tabler sur une croissance régulière du public et du chiffre d'affaires. L'accélération (par diminution de la durée des stages) atteint ses limites, ainsi que l'innovation en matière de pratiques sportives. Le système de stabilisation dynamique se grippe.

La stratégie directrice va d'abord consister à stabiliser le modèle économique de l'activité traditionnelle (les séjours sportifs) et à s'assurer de réaliser une marge financière permettant de financer les investissements, plutôt qu'à chercher la croissance de l'activité et du chiffre d'affaires. Cela nécessite la mise en place d'un contrôle de gestion beaucoup plus précis et régulier permettant de réajuster le budget de manière plus réactive. Cette politique mène naturellement l'UCPA à se séparer des centres sportifs déficitaires. Il s'agit aussi d'adapter le modèle de production aux nouveaux standards de gestion et de production (nouveaux systèmes d'information en particulier, nouveaux modes de distribution). Ensuite, l'UCPA cherche à innover « culturellement » dans la branche des vacances sportives (son activité traditionnelle) pour se remettre en phase avec les jeunes adultes de 18 à 24 ans, son public traditionnel dont la fréquentation est en forte baisse : elle se tourne alors vers « le fun », lance des stages expérimentaux dans lesquels la dimension festive prend le pas sur la dimension sportive, met en place des opérations de communication visant à rajeunir son image associative et présentées comme permettant « la socialisation à travers le sport, la musique et le jeu » (#U.C.P.A. 2001e). Elle innove, aussi, en structurant son activité de loisirs sportifs de proximité. Cette activité l'oblige désormais à investir le (nouveau) marché concurrentiel de la gestion d'équipements sportifs pour le compte de collectivités territoriales. Il s'agit alors de s'adresser à une nouvelle « clientèle » : les collectivités territoriales, et ainsi, par leur intermédiaire, de se rapprocher d'une jeunesse de plus en plus citadine qui n'a pas le réflexe de partir en vacances ou aux sports d'hiver. L'UCPA innove enfin en développant, tous azimuts, les « actions de solidarité sociale », par lesquelles elle met son expertise dans

l'éducation par le sport au service de publics défavorisés. Si les aides disparaissent sur son champ principal d'activités (les vacances sportives), les politiques de la ville permettent de monter de multiples actions à destination d'une jeunesse en difficulté. L'organisation réussit à monter des dispositifs *ad hoc*, en développant un réseau de partenaires – différents acteurs publics, parapublics ou associatifs, mais aussi des comités d'entreprises – et à permettre ainsi à des personnes qui n'en auraient jamais eu l'occasion autrement de passer un moment de détente, de découvrir une activité sportive, de la pratiquer sur une année, de partir en séjour sportif.

Recherche de performance de l'organisation : affermissement et accélération du contrôle

Éléments de réforme du modèle de gestion

Au tassement des inscriptions constaté depuis le milieu des années 1990 s'ajoutent les différents éléments d'instabilité que nous avons vus plus haut, en particulier des événements climatiques ou environnementaux qui oblige l'UCPA à fermer ponctuellement des centres. Pour ces raisons, la direction est contrainte chaque année, en cours d'exercice, de revoir à la baisse les objectifs de croissance figurant au budget. On s'interroge alors sur la pertinence d'élaborer des budgets fondés sur des objectifs de croissance de l'activité (#U.C.P.A. 2000d). On opte donc pour des budgets prudents étant donné l'instabilité du contexte. Les objectifs que l'on fixe désormais sont fonction des indicateurs de gestion (restauration du fonds de roulement...).

On réduit les cycles comptables, d'abord à 6 mois puis enfin à 3 mois pour pouvoir procéder plus rapidement à des ajustements budgétaires. Dans le cadre d'une réorganisation, sont créés différents pôles (Montagne, Loisirs sportifs de proximité, Littoral, DOM-TOM et international) qui, comme l'Institut de formation et le département juniors, doivent élaborer chacun leur propre business plan pluriannuel (« plan à 3 ans ») en suivant les orientations du plan stratégique de l'organisation. Ce plan est *« considéré comme un outil chiffré, traduction de la volonté de l'Union d'assurer son retour à une meilleure rentabilité, tout en restant fidèle à son Projet Associatif et en préservant toutes ses missions sociales. En termes économiques, il s'agit d'opérer le redressement des résultats de l'association et de permettre ainsi de dégager les ressources nécessaires à la rénovation des équipements immobiliers et*

sportifs » (#U.C.P.A. 2001c, 4). La présentation du plan fait vivement réagir les élus du bureau qui relèvent son vocabulaire technocratique ainsi que le décalage entre la vocation, les missions et l'image que donne l'UCPA, y compris dans le secteur associatif (*ibid.*).

Les marges de manœuvre sont étroites, quasiment inexistantes :

- Les stagiaires venus en groupes (venus notamment par l'intermédiaire de partenariat avec des comités d'entreprise) tendent à remplacer les individuels, mais cette situation fait baisser le panier moyen, les tarifs groupe étant inférieurs au tarif individuel.
- La croissance des juniors commence à ralentir au début des années 2010.
- On augmente les prix régulièrement pour couvrir la hausse des coûts externes (15€ en moyenne par stage en 2001, 5% en moyenne pour le budget de 2009 ; 3% pour le budget 2010 ; 1,5% pour le budget 2011), mais on constate que ce levier est délicat à manier, les augmentations tarifaires entraînant une baisse automatique de la fréquentation (#U.C.P.A. 2009a; 2010a; 2011d).

Modèle de production

Sur le plan de la communication externe, l'UCPA intègre le fait que, pour pouvoir bénéficier du régime fiscal favorable, elle ne doit pas réaliser de campagnes de publicité, ce dont elle avait pourtant l'habitude. Dans ce contexte, la publicité sur laquelle l'UCPA compte naturellement, c'est le « bouche à oreille » qui ne fonctionne que si les stagiaires repartent satisfaits de leur stage, d'où l'importance de la satisfaction client, que les services de l'UCPA relient de plus en plus aux prestations internes qui entourent l'activité sportive, à savoir les prestations d'accueil, de restauration et d'hébergement et éventuellement aussi le transport. En particulier, en 2001, apparaît le projet SHARME, qui vise à différencier les centres sportifs en fonction de leur niveau de confort. Les élus questionnent cette approche de l'activité sans vraiment s'y opposer. Seuls les élus représentants du personnel mentionnent le risque d'une dérive hôtelière de l'activité de l'UCPA et font remonter la crainte des directeurs de certains centres au confort spartiate mais dont les charmes sont autres mais tout aussi valorisables pour les stagiaires à condition qu'ils en fassent l'expérience : à savoir l'environnement naturel préservé et la pratique sportive d'exception qu'il permet.

Organisation de la distribution et mise à jour des systèmes d'information

C'est au début des années 2000 que l'on déploie à l'UCPA les nouveaux systèmes d'information et que l'on développe de nouveaux modes de distribution : les stagiaires se rendent de moins en moins dans les agences commerciales et le téléphone portable se développant, on met en place des centrales téléphoniques¹³⁴, le site internet remplace progressivement le minitel. Cependant ces investissements entraînent un report des investissements prévus pour la rénovation du patrimoine, question qui devient de plus en plus prégnante.

Politique de rénovation du patrimoine

En 2007-2008, l'UCPA réalise une étude pour envisager un large programme de rénovation de son patrimoine immobilier en montagne dans un contexte économique contraint (baisse des aides à la pierre, orientation des financements de l'ANCV à l'extérieur du monde associatif, loyer de l'argent élevé et situation économique de l'UCPA qui limitent le recours à l'emprunt) (#U.C.P.A. 2008c). L'UCPA est propriétaire de 27 centres sportifs et de son siège social à Paris. La valeur financière des centres sportifs de montagne a considérablement augmenté du fait de l'envolée des prix du marché de l'immobilier en montagne. L'étude préconise la séparation de la gestion et de l'exploitation du patrimoine immobilier. Le patrimoine immobilier sera apporté à une Société Civile Immobilière (SCI) détenue par l'UCPA et par différents associés publics et privés (Caisse des dépôts) intervenant en capital et en prêt bancaire, la SCI rénovera les centres et les donnera à bail à l'UCPA qui les exploitera. Les programmes de rénovation des centres doivent permettre de renouer avec la croissance de la fréquentation (amélioration sensible du confort des centres et augmentation du nombre de lits par centre : 250 en moyenne (cible) contre 200 en 2008), et ainsi d'augmenter le chiffre d'affaires et de réaliser des économies d'échelle. L'intérêt est aussi « éthique » puisque ce schéma permet à l'UCPA de rester à terme propriétaire d'un patrimoine « constitué pour l'essentiel, il y a plus de quarante ans, grâce aux dotations du ministère de la Jeunesse et des Sports, du soutien des collectivités locales et de la Caisse des dépôts et consignations (Intervention d'O. Hindermeyer au bureau, cf. #U.C.P.A. 2008c, 10).

Nouvelle politique de mutualisation

¹³⁴ Dont on forme les salariés à la manière d'être UCPA (tutoiement des clients) et à l'ambiance spécifique (en emmenant les équipes de ces centrales sur des centres sportifs de l'organisation).

Le nouveau modèle économique de l'UCPA prévoit aussi « une politique de mutualisation nouvelle », c'est-à-dire que l'UCPA se désengagera de centres structurellement déficitaires.

Segmentation et restructuration de l'offre

L'offre est segmentée par typologie de public, « *au plus près des attentes des stagiaires en vue de leur satisfaction et de leur fidélisation* » (#U.C.P.A. 2003c). On restructure également l'offre afin de s'assurer de ne pas développer de produits dont les coûts de production seraient plus importants que le chiffre d'affaires généré. Enfin, on veille à la conformité des prestations par rapport à la « promesse de vente » faite aux stagiaires, à travers la mise en place de référentiels qualité.

Le développement de nouveaux secteurs d'activité : innovation

Accent mis sur les 18-24 ans. L'adaptation à « l'environnement culturel des jeunes » : le fun

Dès la fin des années 1990, les difficultés qu'éprouve l'UCPA à remplir ses centres interroge le bureau sur la capacité de l'organisation à s'adapter aux nouveaux comportements de la jeunesse. Le bureau constate en particulier que c'est la fréquentation des stagiaires entre 18 et 24 ans qui ralentit le plus fortement, et l'organisation fait de la reconquête des 18-24 ans son axe principal d'action stratégique. On s'interroge donc sur les raisons de cette désaffection. Pour le représentant des directeurs de centre au bureau, le problème n'est pas l'inadéquation des produits aux nouvelles attentes de la jeunesse, mais un problème de tarif : « *On se rend compte très rapidement que le premier écueil, c'est le tarif* » (#U.C.P.A. 2000a, 5). Pour un représentant de mouvement de jeunesse, les produits de l'UCPA conviennent bien et elle ne doit pas inventer de nouveaux produits, mais elle doit s'adapter à « l'environnement culturel des jeunes auxquels l'UCPA se destine » (*ibid.*). Ainsi, au cours des années 2000, l'UCPA va s'orienter vers le divertissement, « le fun » :

Quand je suis arrivé en 2001, on était vraiment dans une période très dynamique, on était à la veille des quarante ans de l'UCPA et on était un peu porté dans cette dynamique, on était dans

du développement important notamment pour les jeunes. C'était l'époque du Club Med « *Si tu dors, t'es mort* ». La fiesta, Ibiza et compagnie... (#Ancien salarié B 2017).

La direction de la communication présente au bureau du CA en 2000 (#U.C.P.A. 2000d) une réflexion envisageant de grandes orientations pour l'UCPA à horizon 2010 autour du « fun », du plaisir, de l'épanouissement personnel, du jeu, en vue de positionner l'UCPPA comme une association « givrée », « agitatrice », « passionnée », « chaleureuse ». Dans cette lignée, plusieurs expérimentations auront lieu. C'est en 2001 que démarre l'expérimentation de séjours à Ibiza : les stagiaires vivent en appartement et peuvent accéder à certaines activités sportives peu intenses (il s'agit alors d'un produit de la gamme « variation », c'est-à-dire à l'intensité sportive modérée). Ils sont en revanche autonomes pour organiser les repas. Seul le petit-déjeuner leur est fourni, en kit. C'est un modèle nouveau pour l'UCPA qui est construit sur le modèle du « tout compris ». Ces stages s'adressent essentiellement à des jeunes de 18 à 25 ans, l'une des cibles principales de l'UCPA pour le plan triennal en cours. Le stage ne semble pas attirer les foules, ce qui résulte selon la direction de l'impossibilité de faire de la publicité (sans qu'il soit bien clair si cette impossibilité est due au régime fiscal de l'UCPA ou bien au fait que l'organisation n'ait pas voulu faire de publicité pour un stage à Ibiza, lieu dont la connotation festive peut apparaître comme contradictoire avec la vocation éducative des activités de l'UCPA). Dans les échanges entre les administrateurs et la direction sur le sujet au cours de l'année 2001, la direction insiste régulièrement sur le caractère expérimental pour déjouer les questions quant au lien entre ces stages et le projet éducatif et sportif de l'organisation.

L'UCPA envisage aussi de mettre en place en avril 2002 un grand événement à double volets (#U.C.P.A. 2001d) : d'une part, une conférence rassemblant les membres de l'UCPA et d'autres acteurs concernés, visant à évoquer les évolutions des comportements de la jeunesse et la contribution possible de l'UCPA ; d'autre part, une soirée festive destinée aux 18 - 25 ans (la tranche d'âge évolue au fil des discussions, on parle des 15- 24 ans, des 18 - 30 ans...) autour du sport, de la musique et du jeu au palais Omnisport de Paris Bercy, en partenariat avec NRJ (pour la musique) et Sprite (pour la dimension ludique) (#U.C.P.A. 2001e). Ce projet est lié à la volonté de l'UCPA d'explorer les attentes de la jeunesse à travers le dialogue avec les autres mouvements de jeunesse et de s'essayer aux nouveaux codes de la jeunesse. L'objectif plus instrumental pour les services de l'UCPA est de faire connaître l'UCPA aux jeunes parisiens (50% des stagiaires de l'UCPA étant originaires de région parisienne) de 18-24 ans, l'une des cibles prioritaires du plan triennal en cours de l'UCPA, à

une date (fin avril) favorable aux inscriptions aux séjours d'été. Cependant pour annoncer le projet aux élus, les services de l'UCPA mettent en avant la socialisation des jeunes que permettra l'événement autour de la musique, du sport et du jeu. Les élus se montrent intéressés par la démarche parce qu'elle donnera une image moderne du secteur associatif, si tant est que l'événement permette de véhiculer les valeurs associatives. Un représentant du personnel nuance cependant et évoque la dimension uniquement « marketing » de l'événement, ne laissant pas apparaître clairement le lien avec le projet éducatif porté par l'UCPA. À cet égard, les autres élus voient cet événement comme une porte d'entrée à cette dimension éducative de l'association. L'événement « Pur Mix » aura lieu quatre années de suite (2004-2005) au Palais omnisport de Bercy, réunissant jusqu'à 10 000 jeunes pour une soirée associant musique électronique et sport.

C'est en 2001 aussi qu'apparaît Kika, une mascotte numérisée représentant une jeune femme à couettes rousses et en pantalons « baggy ». Un slogan est proposé : « la planète est ton terrain de jeu ».

Accent mis sur le secteur des loisirs

Progressivement au cours des années 1990, l'UCPA a développé une politique « d'action locale » à destination des collectivités territoriales qui, du fait des politiques de délégation et de déconcentration, ont pris en charge l'animation du sport au niveau local, en l'associant souvent à la question de l'insertion sociale dans les quartiers défavorisés. Pour développer sa politique d'action locale, l'UCPA s'est appuyée sur son expérience de gestion de plusieurs bases de loisirs, en Ile de France notamment. Réalisant les besoins qui émergent des collectivités locales, l'UCPA souhaite devenir un acteur de référence des loisirs sportifs de proximité. Elle se donne la mission de « proposer les sports de plein air au cœur de la ville » (U.C.P.A. 2000, 12). Pour ce faire, elle envisage trois domaines d'intervention :

- L'animation et la gestion des équipements sportifs des collectivités territoriales,
- L'aide et le conseil dans la programmation des activités sportives,
- L'expertise des politiques sportives pour analyser et optimiser les fonctionnalités des équipements publics.

En termes d'activités sportives, l'UCPA développe les « glisses urbaines » (rollers,

skateboard, bmx...) et gèrera des équipements dédiés à ces nouvelles pratiques sportives par exemple à Lille et à Marseille. En termes de modalité d'intervention, elle développe les « Espaces mobiles sportifs » pour aller au-devant du public : des éducateurs sportifs équipés de matériel se déplacent en camion afin d'animer des séances de sport de plein air au milieu d'un quartier, au sein d'une structure sociale et éducative, mais aussi sur une plage pour les vacanciers...

La direction de l'UCPA positionne l'activité des loisirs sportifs de proximité comme son « troisième métier », à côté des vacances sportives et de la formation sportive (#U.C.P.A. 2003c, 10). Cette activité va se structurer et se développer tout au long des années 2000. Le potentiel de développement est d'autant plus important que les équipements sportifs participent à l'attractivité du territoire, thématique à laquelle les collectivités deviennent attentives. Dans le cas des villes, ce phénomène a favorisé l'émergence de l'événementiel urbain (villages sportifs, plage, patinoires et poney club éphémères...). Par ailleurs, la fragmentation des temps de loisirs, associée à la baisse du départ en vacances (liée à l'augmentation des coûts de transport) relocalise les besoins de loisirs. Or les villes se désengagent progressivement de la gestion directe des équipements sportifs. Cela ouvre un marché de grande ampleur des délégations de service public sur lequel l'UCPA entre en concurrence avec des opérateurs privés marchands. À la fin de la période, en 2010, le secteur Loisirs sportifs de l'UCPA gère une cinquantaine de sites dédiés à l'équitation, aux activités aquatiques, à la plongée, aux glisses urbaines, au golf et au fitness ainsi que des bases de plein air. Cela représente 1 million de séances encadrées par les moniteurs, ainsi que 2 à 3 millions d'accès aux équipements. Le secteur emploie 2000 salariés.

Accent mis sur le secteur de la solidarité

Le développement de l'UCPA dans le champ des loisirs sportifs est l'autre volet de l'innovation de cette époque, elle est menée de pair avec le développement des actions de solidarité destinées aux publics défavorisés et mises en œuvre dans le cadre des politiques de la ville. Des programmes d'action se construisent en partenariat avec les pouvoirs publics ou d'autres acteurs associatifs, autour de la prévention, de l'accès aux vacances, de l'intégration des personnes handicapées, de la remobilisation et de l'insertion, ainsi que de la solidarité internationale. Dans le champ des loisirs sportifs, ces activités sont aussi un moyen de se

différencier par rapport aux concurrents en témoignant d'un savoir-faire existant dans l'accueil de tous les publics (handicapés, sociaux). Au cours de l'exercice 1997, 55.000 jeunes ont bénéficié, d'après l'UCPA, des actions de solidarité (U.C.P.A. 1998). En 2010, ils sont 100.000 jeunes à en bénéficier (#U.C.P.A. 2010d).

Si, à cette époque, ces actions sont rattachées au secteur des loisirs sportifs, leur origine se trouve dans la démarche que l'UCPA a mise en place en 1992 pour accompagner les demandes d'inscriptions collectives émanant des organismes sociaux et de jeunesse. Puis la réflexion s'est approfondie après l'hiver 1998-1999 au cours duquel on a constaté une forte augmentation des comportements violents de la part de stagiaires inscrits individuellement par des prescripteurs locaux. L'UCPA a demandé le soutien de différents ministères, elle a recruté deux professionnels pour accompagner les équipes éducatives sur cette problématique et cette cellule a développé des actions plus locales adaptées à la spécificité de certains jeunes.

Dans le champ des vacances, la direction cherche à « socialiser » des lits vides, partant du principe qu'« *un lit vide est un lit socialement coupable* » (Hindermeyer 2018). L'idée est de destiner à des œuvres sociales les lits non occupés par des stagiaires dans le cadre des produits de l'UCPA :

L'UCPA s'est rapprochée des comités d'entreprise et des associations de gestion des œuvres sociales pour proposer une offre réservée de séjour sportif et éducatif d'une semaine tout compris, à des prix très bas, qui contribue à la relance du départ à la neige des jeunes salariés aux revenus très modestes, en « resocialisant » des lits vides. (#U.C.P.A. 2011e, 8).

Une initiative dans ce sens (« un bus pour un campus ») est expérimentée en 2011 avec des étudiants de Paris. L'UCPA s'associe au Crous de Paris et à l'UNEF pour permettre à 200 étudiants boursiers de rejoindre un centre de montagne UCPA pour 4 journées de ski « tout compris » (transport, hébergement, cours de ski, remontées mécaniques, assurance...), pendant les vacances de printemps, à un prix inférieur au prix catalogue (#salarié 4 2015). L'expérience est ensuite développée à l'échelle nationale, avec le soutien du CNOUS et de l'ANCV¹³⁵.

¹³⁵ En 2014, 400 étudiants dont 80% sont boursiers bénéficient de ce programme (UCPA 2014). En 2020, l'objectif était d'accueillir plus de 3200 étudiants boursiers (UCPA s. d.)

C'est à cette époque que se structure véritablement le département Solidarité qui multiplie les actions sociales financées par subvention, les partenariats avec les associations de solidarité, le déploiement auprès de centres sportifs volontaires de l'accueil de stagiaires aux besoins spécifiques (notamment en situation de handicap) grâce à la Cellule Vacances Solidarité, etc. En 2014 (soit deux ans après la fin de la période d'analyse), on recense 127 actions au niveau national, touchant 90.000 jeunes.

6.1.1.2.3. L'animation de la vie associative et la défense du mouvement sportif non lucratif

Au cours de cette période, un important travail est mené par les administrateurs élus au bureau pour rencontrer régulièrement et individuellement les dirigeants des organisations membres de l'UCPA mais non élues au conseil d'administration. L'union se rapproche ainsi des problématiques de chacun de ses membres. Dans plusieurs circonstances, on voit l'UCPA agir auprès des ministères comme le ferait une fédération, afin de défendre des causes associatives qui lui sont remontées de ses adhérents.

6.1.1.2.3 Capacité stratégique

Aux éléments constituant la capacité stratégique de l'UCPA et que nous avons exposés dans la section précédente (une mission unique et fédératrice, les moniteurs, un positionnement de complémentarité, un positionnement lié à son expertise multiple) s'ajoutent deux éléments :

- d'une part, selon le directeur général, une direction composée de cadres de haut niveau recrutés en dehors de l'UCPA et qui est dès lors en mesure de gérer la complexité résultant du développement tous azimut de l'UCPA et son adaptation à son environnement en constante évolution, et
- d'autre part, « l'utilité sociale » de l'UCPA qui lui donne un net avantage sur ses concurrents dans le marché de la gestion des équipements sportifs par les collectivités territoriales.

6.1.1.2.3.1. Des compétences de haut niveau

Pour le directeur général de l'époque, la réussite stratégique passait, au siège, par l'embauche de cadres de « très haut niveau » qui permettait d'apporter à l'UCPA des compétences clés en matière de pilotage, de gestion de projet, de marketing, de communication, de système d'information, etc. :

Vous avez, pour l'informatique, des ingénieurs de haut niveau avec un service de 20 personnes en informatique piloté par un directeur des systèmes d'information docteur en informatique... il était payé en associatif. Il faisait un effort considérable. Pourquoi il faisait l'effort ? Il avait compris le sens du projet ; il adhéra au projet, il avait compris le sens du projet pour les jeunes. En marketing pareil, elle nous a quittés pour passer directrice stratégique de la FNAC et maintenant de Carrefour. Elle est y est toujours. J'ai toujours dit : il faut des compétences clés de haut niveau. (Hindermeyer 2018)

L'enjeu pour la direction était de réussir à garder ces personnes plusieurs années : « Et moi j'étais content quand j'arrivais à avoir une moyenne de durée à l'UCPA de 5-7 ans pour des gens de bonnes compétences, rémunérés en Association. » (*ibid.*).

6.1.1.2.3.2. Le projet éducatif et les actions de solidarité comme avantage stratégique

Apparaît alors, à la fin des années 2000, l'importance stratégique de démontrer son utilité sociale afin de ne pas risquer la banalisation et de montrer l'intérêt de son projet éducatif et de ses efforts en vue de l'accessibilité aux pratiques sportives :

Le désengagement progressif de la gestion directe des équipements sportifs par les collectivités territoriales ouvre un marché de grande ampleur sur lequel les grands opérateurs commerciaux se positionnent, et fait peser un risque tant sur l'accessibilité sociale que sur la banalisation des opérateurs. L'UCPA doit faire valoir qu'elle n'est pas un prestataire mais un véritable partenaire au service de l'intérêt général, et en permanence témoigner de son utilité sociale. La différence de l'UCPA représente une opportunité pour conserver le sens du projet tout en garantissant la pérennité et l'indépendance économique de l'association. (#U.C.P.A. 2010d, 15)

6.1.1.2.3.3. Une légitimité d'entreprise responsable

En 2010, l'UCPA subit trois inspections générales visant à déterminer s'il est pertinent pour l'État de continuer à participer aux instances dirigeantes de l'association. Elles portent précisément sur la politique patrimoniale, l'accessibilité tarifaire et la gouvernance (#U.C.P.A. 2010e). Les inspections préconiseront toutefois, on l'a vu, le maintien de la représentation de l'État à l'UCPA (#U.C.P.A. 2011b). Il semble qu'à cette époque, l'UCPA commence à bénéficier d'un intérêt de l'État certes pour son aptitude à porter une mission sociale qui fait écho aux missions de services publics (avec une maîtrise des prix et un volet solidaire permis par une gestion d'entreprise rigoureuse), mais aussi pour sa capacité d'innovation dans la recherche de financement (par exemple à travers la foncière UCPA Patrimoine). Ce sont les capacités de gestion qui commencent à fonder la légitimité de l'UCPA, légitimité que celle-ci approfondira au cours de la période suivante.

6.1.1.3 Résultats de la stratégie

Il est très compliqué de dessiner, à partir des documents que nous avons consultés, les évolutions des résultats de l'UCPA au cours de cette période. Ceci pour différentes raisons : d'une part, une importante réforme comptable a eu lieu (les normes IFRS ont remplacé en 2005 les normes IAS, normes standard depuis 1973) ainsi que des modifications internes de périmètre et l'apparition d'une double comptabilité (l'activité vacances étant rattachée à l'association, l'activité loisirs à une société filiale de l'association avec une comptabilité indépendante), les chiffres intégrés (permettant la comparaison avec les périodes précédentes) n'apparaissant que de manière irrégulière.

Globalement, il semble cependant que les efforts de gestion portent leurs fruits au cours de la décennie. Si la situation économique de l'UCPA pendant la première moitié de la décennie 2000 reste fragile, les résultats de la deuxième moitié sont meilleurs. Ils proviennent d'une gestion prudente qui ne se laisse plus surprendre par des éléments conjoncturels nuisibles. Au contraire, le bureau constate parfois que les bons résultats sont dus à des événements conjoncturels favorables à l'UCPA. Par exemple, en 2009, l'anticipation en termes tarifaires d'une inflation qui n'aura pas lieu et qui gonfle ainsi le chiffre d'affaires et le résultat (#U.C.P.A. 2010a).

La fréquentation baisse sur la période, allant s'établir aux alentours de 1,6 millions de personnes. Le chiffre d'affaires global progresse peu par rapport aux périodes précédentes, passant de 152,2 millions d'Euros (Euros 2012) en 1998 à 192,8 millions d'Euros en 2012, une progression de 25% essentiellement portée par le développement du secteur des loisirs.

Outre le résultat d'exploitation et l'excédent brut d'exploitation, les indicateurs de gestion que les élus suivent assidûment ne sont plus la fréquentation et le chiffre d'affaires mais la valeur ajoutée, le taux de valeur ajoutée (VA / CA) ainsi que le ratio Charges de personnel / Valeur ajoutée, qui a beaucoup progressé lors de la période précédente jusqu'à dépasser 90% au milieu de la décennie. En 2008, 2009, 2010, ce taux repasse en dessous de ce seuil.

6.1.2 L'UCPA de 1998 à 2012, dans la perspective de la résonance

Nous tentons ici de décrire l'organisation dans la perspective de la résonance, en relisant le contexte social au regard de la théorie critique de la relation au monde, puis en explorant la triple atténuation de la résonance au sein de l'organisation et en présentant enfin les interstices de résonance qui y subsistent.

6.1.2.1 Contexte social

Nous proposons ici une relecture du contexte stratégique de l'UCPA à la lumière de la résonance.

Pendant des années, l'UCPA bénéficiait du système de stabilisation dynamique caractéristique des sociétés modernes et construit, rappelons-le, autour du triple impératif de croissance, d'accélération et d'innovation (Rosa 2018). L'UCPA profitait de la croissance démographique associée à la recherche typiquement moderne d'expériences de résonance, en particulier au contact de la nature, mais aussi de la redistribution (certes modeste) d'un État opulent. Dans les années 1990 et 2000, l'UCPA se retrouve confrontée aux limites de ce système, limites caractérisant l'ultra-modernité : soumis aux impératifs de croissance, d'innovation et d'accélération et pris dans une lutte concurrentielle de plus en plus acharnée, les individus s'accrochent ou décrochent. En tout cas, ils perdent de vue que de la résonance dépend la vie bonne. Seul compte désormais l'accès aux ressources matérielles, symboliques ou psychiques permettant de continuer la lutte et d'éviter de sombrer. Des parenthèses de

temps libre permettent de leur offrir une respiration ponctuelle.

Le « produit » de l'UCPA (en grande majorité des séjours sportifs à cette époque) ne permet pas de répondre aux besoins instrumentaux des individus pris dans cette lutte : il ne permet ni d'augmenter son capital financier, ni son capital social (puisqu'on ne sait pas qui l'on va rencontrer), ni son capital corporel (puisqu'un séjour est trop ponctuel pour entretenir sa forme physique), etc. Il ne reste à l'UCPA que la fonction d'oasis extra-quotidienne de résonance dans lequel « *notre désir de résonance [...] est relégué* » lorsqu'il n'est pas « *converti en un désir d'objet commercialisable et/ou exploité comme une ressource productive* » (Rosa 2018, 499). Peut-être peut-on expliquer ainsi la présence régulière dans les stages de l'UCPA d'un bon nombre de personnes que les référents sportifs jugent peu autonomes et éprouvant des difficultés à se socialiser (#salarié 5 2015) et pour lesquelles l'UCPA serait l'une des rares oasis de résonance. La progression continue de la fréquentation du public mineur jusqu'au début des années 2010 peut également s'expliquer par la non-disponibilité de parents cadres toujours plus occupés mais soucieux d'offrir à leurs enfants des vacances qui vont bien les occuper.

En outre, au niveau social, la jeunesse est de moins en moins homogène, elle se divise et tend vers deux extrêmes : d'un côté une jeunesse aisée – qui, pour ainsi dire, "maîtrise" ses oasis de résonance – et peu intéressée par des séjours collectifs au standing basique, et de l'autre une jeunesse défavorisée qui part de moins en moins en vacances et dépend des dispositifs publics pour profiter de loisirs organisés. Entre ces deux extrêmes, on trouve des salariés, jeunes professionnels, dont même l'organisation des vacances passe par leur entreprise et qui partent en vacances par l'intermédiaire de leur comité d'entreprise (d'où l'augmentation de la part des « groupes » par rapport aux individuels à cette époque).

Soumises également aux impératifs de croissance, d'innovation et d'accélération et prises dans une lutte concurrentielle semblable à celle des individus, les entreprises auprès desquelles l'UCPA se fournit (transporteurs, gestionnaires de stations) mettent plus ou moins un terme aux conditions très avantageuses liées à l'ancienneté des relations qu'elles entretenaient avec l'UCPA. Les gains de productivité comptent désormais plus que l'histoire commune et le projet commun. L'État, également, en tant que fournisseur de ressources financières et de légitimité ne comprend plus l'intérêt de ce soutien. Le projet associatif de l'UCPA, tout comme son statut associatif d'ailleurs, ne "parlent" plus autant, semble-t-il, aux gouvernements successifs à partir de 2002. Les unités économiques doivent être rentables. En

outre, ce mouvement d'accroissement s'accompagne d'une logique de contrôle d'où une inflation législative et réglementaire qui rend plus complexe et plus cher le jeu d'une organisation agissant dans différents secteurs (tourisme, loisirs, sports, séjours mineurs, international, etc.).

Par ailleurs, l'évolution très rapide des Technologies de l'information et de la communication participent de l'accélération et de l'innovation. Elles font évoluer les outils de gestion à grande vitesse ainsi que les manières de communiquer. L'UCPA doit donc adapter ses outils, ses Systèmes d'information, ce qui représente un coût important qui l'oblige à réaménager constamment la priorité de ses investissements.

6.1.2.2 Indices de résonance ou de son atténuation

Cette période (1998-2012) est-elle une période caractérisée par la résonance ? Les données que nous avons rassemblées permettent difficilement de répondre à cette question de manière certaine. On peut cependant établir trois tendances : une atténuation relative des expériences de résonance individuelles, une atténuation forte de la résonance entre le siège et le terrain et une atténuation sensible de la résonance au niveau du comité de direction. Nous présenterons ces trois tendances ci-dessous.

Mais auparavant, et comme en contrepoint, il n'est pas inutile de noter que la vie associative fait l'objet d'un travail d'animation important au cours de la décennie 2000, sans que l'on puisse en apprécier les fruits en matière de résonance. L'implication des membres dans les différentes commissions du conseil d'administration est repensée. Des membres élus du bureau rencontrent régulièrement en tête à tête et au moins une fois par an les dirigeants des personnes morales adhérentes de l'association et non élues au conseil d'administration. Depuis 2003 (et au moins jusqu'en 2012), chaque Assemblée générale est l'occasion d'une conférence-débat animée par une personnalité extérieure à l'UCPA (universitaire, sociologue, haut-fonctionnaire, etc.) sur des thématiques intéressant les adhérents de l'UCPA (#U.C.P.A. 2011e).

Concernant les salariés

Les seules données que nous ayons concernant les salariés sont quelques bribes d'une enquête réalisée auprès d'eux à l'hiver 1999-2000, figurant dans le compte rendu d'une réunion du bureau du conseil d'administration. Les résultats donnent l'impression d'une dégradation du climat social, ils mettent en avant les manques de l'UCPA dans le domaine de la communication interne, et indiquent un intérêt des salariés pour la « dynamique commerciale » et « l'évolution des produits », plus grand que pour la mise en œuvre du projet associatif (#U.C.P.A. 2000b, 4). Enfin, la quasi-totalité des salariés juge leur travail intéressant. Les administrateurs qui prennent connaissance de ces résultats s'étonnent de la faible importance que présente pour les salariés le projet associatif. Comparés aux échanges ayant pris place aux États généraux de 1991, ces résultats paraissent indiquer une perte de résonance des salariés avec l'association, comme projet commun et comme communauté de personnes (peut-être due aux difficultés de la communication interne), mais un intérêt pour la dimension entrepreneuriale et économique de l'entreprise. L'écart entre la perception des élus et celle des salariés influe directement sur l'expérience des stagiaires :

Pour [F.R]., représentant du personnel, les élus sont trop éloignés de la réalité du terrain. Il existe un écart entre le projet et ce que vivent les stagiaires. La réalité se situe bien en deçà des valeurs. Il conviendrait de former l'encadrement au management "associatif", et de s'engager dans une réflexion collective sur les savoir-faire qui favorisent l'émergence de relations sociales compatibles avec notre projet social. (#U.C.P.A. 2000d, 8)

Concernant les stagiaires

Nous ne disposons pas d'autres données relatives à l'expérience que les stagiaires font au cours des stages, à part ce type de remarques de la part des représentants du personnel au bureau. On peut noter cependant des formulations intéressantes de la mission de l'UCPA proposées au cours d'une présentation faite en 2000 par le nouveau directeur marketing et communication au bureau du conseil d'administration et qui fait certes écho à la dynamique de l'individualisme de cette époque, mais aussi, d'une certaine manière, à une proposition de résonance : « *l'UCPA s'adressera à des jeunes dynamiques, ouverts d'esprit, prêts à vivre une expérience qui pulse, qui considèrent le sport comme une source de rupture avec*

l'individualisme de la vie quotidienne » (#U.C.P.A. 2000d, 12, nous soulignons).

6.1.2.2.2 Atténuation de la résonance vie de terrain – vie nationale

Tensions entre gestionnaires et salariés de terrain

Nous avons vu plus haut que la présente période correspondait à l'apparition de nouveaux meneurs d'enjeux : des cadres dirigeants de haut niveau sont recrutés à l'extérieur de l'UCPA et composent un comité de direction dont les membres les plus influents ne sont pas issus du terrain. L'UCPA faisant face à des perturbations plus fréquentes, plus insaisissables, et sa direction souhaitant transformer en profondeur l'organisation, elle fait appel à des compétences extérieures et embauche des cadres de haut niveau, que le directeur général se charge d'« acculturer » à l'UCPA. En principe, les tâches sont bien réparties entre le niveau du terrain et la gestion des centres sportifs, d'un côté, et le niveau national et la gestion de l'organisation dans son ensemble, de l'autre, les deux niveaux ne devant pas s'empêcher de fonctionner mutuellement. Le niveau national apporte son appui au niveau du terrain, mais prévoit aussi des objectifs et contrôle la réalisation de ceux-ci sur le terrain. Ceci était l'objectif annoncé par le directeur général, et exposé dans la précédente section.

Fait marquant du début des années 2000, la réorganisation des services semble confirmer que l'activité sportive perd son caractère central et que l'accent est mis sur la production : la « direction des activités » devient, on l'a vu, « direction des opérations ». Cette évolution est critiquée par les responsables issus du terrain. Pour eux, l'UCPA est dirigée par des technocrates qui n'ont pas d'expertise sur l'organisation opérationnelle de l'association. Leur approche comptable s'avère par conséquent inefficace pour apprécier le bien-fondé de leurs décisions à moyen ou long terme.

Donc là, ça commence à être « je regarde des noms, je regarde des feuilles, je regarde des comptes... et si je pouvais couper là, là et là, ça ferait mieux dans le bilan » sans savoir si tu vas paupériser ton truc ou pas (#salarié F 2016).

Ces personnes auraient bénéficié d'une trop grande confiance de la part du directeur général (« [D]e toute façon, les gens ils étaient de l'extérieur, il les croyait sur parole et puis ils faisaient comme ils voulaient... »). Elles auraient plutôt cherché à faire carrière, qu'à comprendre le fonctionnement particulier de l'organisation. En termes d'efficacité financière,

cette politique et le « jeu d'acteurs poussé à son maximum » qu'elle a entraîné aurait coûté des « sommes d'argent colossales » pour, *in fine*, une dégradation de la capacité stratégique de l'UCPA. C'est en tout cas le sentiment qu'a pu laisser cette période à certains cadres intermédiaires :

Mais, vraiment, les années du début des années 2000 jusqu'à 2012, ça a été une caricature de relations... de management, ça a été le carriérisme à fond. J'ai très mal vécu cette époque-là. (#salarié F 2016).

Selon cette interprétation, l'approche technocratique de la gestion de l'UCPA qui distingue « vie de terrain » et « vie nationale » résulte d'une dévalorisation des professionnels du sport que l'on n'aurait pas jugés aptes à prendre part à des décisions concernant l'ensemble de l'organisation.¹³⁶ Partant, des tensions, limitées selon le directeur général, sont apparues entre siège et terrain, les uns taxant les autres d'incompétence (« *Paris, [...] ça dysfonctionne* ») les autres manifestant leur dédain (« *Ah le terrain, ils ne comprennent rien...* ». « *Ah bah évidemment, il vit dans ses montagnes là-bas, il est paumé, il est sur son bateau, il ne comprend rien à la vie moderne...* »)¹³⁷. Les savoirs, de nature différente (connaissance du métier vs. savoir gestionnaire) ne communiquent pas correctement. Autre conséquence : les directeurs de centres et les moniteurs chefs, se déresponsabilisent en suivant machinalement les instructions venues du siège (#salarié 8 2016).

En revanche, à la fin de la période, une réorientation plus favorable se met de nouveau en place. Une Direction des activités sportives et éducatives est (re)créée, elle deviendra, au

¹³⁶ « Malgré tout, un responsable national d'activité, c'était quand même un sportif. Comme une sorte de prof d'EPS, comme dans un bahut : ils ont des muscles, ils n'ont pas de cerveaux. Les choses sérieuses, il faut les laisser à quelqu'un d'autre. [...] Je suis sûr que fondamentalement [ils] pensai[ent] comme ça. Donc ça a fait le bonheur de [tel directeur], [tel directeur], [tel directeur]... et là, il y a eu 10 années pénibles. Pénibles. » (#salarié F 2016).

¹³⁷ « Alors les gens ont poussé vers cela sur le terrain [les salariés du terrain se sont largement exprimés] : « Paris, c'est compliqué, ils n'arrêtent pas de changer les trucs... ça dysfonctionne », « bon, les paies aujourd'hui... » comme partout lorsqu'il y a du changement. Mais je ne vois pas, à part ces tensions qui sont légitimes, [venues] du terrain [et] à part les fonctionnels qui comme d'habitude disaient : « ah le terrain, ils ne comprennent rien... ». « Ah bah évidemment, il vit dans ses montagnes là-bas, il est paumé, il est sur son bateau, il ne comprend rien à la vie moderne... » [...] mais ça n'a jamais été à un niveau de tensions si fortes. Il y a eu des incompréhensions et des ruptures... mais ça n'a pas été des remontées d'information et de revendication qui soient suffisamment fortes pour mettre en péril le projet ou l'activité. » (Hindermeyer 2018)

cours de la période suivante, la Direction de la stratégie éducative et sportive.

Fin de la représentation du personnel au bureau du CA

Notons aussi qu'à la suite de désaccords prolongés entre certains représentants du personnel et la direction de l'association sur la position de celle-ci quant à la nécessité de créer une convention collective dédiée aux métiers du sport distincte de la convention collective relative à l'animation, l'assemblée générale a décidé que les représentants du personnel ne participeraient plus au bureau de l'association¹³⁸. Ils restent cependant présents au conseil d'administration. Ainsi s'achève la représentation du personnel de terrain et des directeurs de centres dans l'instance la plus au fait de la gestion de la structure, où les avancées stratégiques sont discutées chaque mois entre la direction et des membres élus du conseil d'administration.

6.1.2.2.3 Atténuation de la résonance interne au comité de direction

Certains salariés de l'époque relèvent la culture hiérarchique qui régnait à l'UCPA à cette époque associée à une centralisation des pouvoirs. Chaque cadre dirigeant est spécialisé dans son domaine et seul le directeur général disposait, semble-t-il, de la vision d'ensemble. Les membres du comité de direction avaient tendance à adopter systématiquement la position du directeur général, certains salariés parlant du « comité de direction tournesol » (#Ancien salarié Y 2017). On peut identifier quatre relations problématiques liées à un défaut de résonance :

- Une déconnexion entre les membres du comité de direction et les dossiers sur lesquels ils prenaient des décisions :

[I]l y avait un comité de direction qui se réunissait et tranchait ; et qui tranchait sur des sujets qu'il ne maîtrisait pas parce que, d'une part, ils ne peuvent pas tout discuter, et ça c'est normal, et d'autre part, il n'avait pas la connaissance de la réalité des projets. Donc souvent

¹³⁸ À partir d'avril 2007 (#U.C.P.A. 2007c).

d'ailleurs ce comité tranchait et les N-1 derrière recevaient, quelque part, la sanction. Donc il y avait une coupure qui existait entre la prise de décision et la réalité de la transformation, donc la capacité de transformation. (#Ancien salarié 5 2017a).

- Une déconnexion entre les projets portés par chaque direction et le projet d'ensemble, le projet stratégique. Les projets étaient priorisés en fonction des contraintes budgétaires et non pas en fonction de leur pertinence par rapport à la stratégie. Cette situation est liée elle-même à la déconnexion entre les différents directeurs et leur absence de cohésion autour d'une même feuille de route.
- Une déconnexion entre les directeurs et la culture de l'association, comme nous l'avons vu dans la précédente section, situation liée au fait que les directeurs n'étaient en général pas issus du terrain, ce qui nécessitait un travail d'acculturation réalisé par le directeur général.

Chacune de ces situations de défaut de résonance peut être rapprochée de différents axes de résonance :

- Déconnexion entre les directeurs et les projets sur lesquels ils décident : axe de résonance diagonal, avec la matière.
- Déconnexion entre les différents directeurs entre eux : axe de résonance horizontal, social.
- Déconnexion entre les directeurs et la culture de l'association : axe de résonance horizontal (la communauté) ou éventuellement vertical (le projet collectif en ce qu'il transcende les individus et les générations).

6.1.2.3 Conditions organisationnelles de la résonance

Pour faire face à ces formes d'atténuation des relations de résonance – une atténuation due à la nécessité de se spécialiser, de maîtriser l'activité, de contrôler la gestion – plusieurs éléments ont été utiles et ont peut-être permis que subsiste à cette époque la possibilité d'une création de relations de résonance. La personnalité du directeur général, d'abord, nous paraît décisive. Il incarne le projet au quotidien, notamment lorsqu'il salue chacun de ses salariés,

non pas en tant que collaborateur mais en tant que personne : cette salutation fait exister les personnes qui en sont destinataires¹³⁹. Il est inspiré par le projet de l'association auquel il donne du sens, qu'il explique constamment et fait parler à travers des schémas, des slogans (« *Un lit vide est un lit socialement coupable* », « *l'UCPA est une entreprise associative* »). Ensuite, concernant la relation siège – terrain, dans les dernières années de cette période, la volonté de déconcentration et de repositionnement des services fonctionnels du siège en soutien des services opérationnels et notamment des centres sportifs est revenue en force. Elle est cependant restée à l'état de projet (#Ancien salarié 5 2017b). D'autre part, un système de confiance unit les cadres dirigeants aux cadres de terrain (directeurs de centre) (#Ancien salarié 2 2017). Enfin, le directeur général est entouré d'un réseau informel et peu étendu de collaborateurs qui, à côté du comité de direction, effectuent en sous-main un management de facilitation que l'on pourrait rapprocher de la résonance. Ces personnes sont attachées au projet de l'organisation. Elles exercent, semble-t-il, différents rôles comme celui d'échanger avec le dirigeant, de se confronter à ses idées et d'éventuellement le contredire, de dialoguer avec lui sur une base de confiance. À sa demande, elles épaulent aussi des personnes que le dirigeant pense se trouver en difficulté. Elles créent de la cohésion entre les membres du comité de direction qui travaillent difficilement ensemble. Ces personnes travaillent dans la discrétion et exercent ce rôle parallèlement à leurs fonctions officielles.

6.1.3 Conclusion

Le modèle de l'UCPA fondé sur l'accroissement naturel de son public commence à s'essouffler à la fin des années 1990. D'un côté, la société se segmente et les vacances sportives redeviennent l'apanage d'une population aisée. De l'autre, les charges externes poursuivent leur augmentation et, de nouveau, l'État retire son soutien. L'UCPA est obligée de mettre en œuvre une gestion très précise d'autant plus qu'il lui faut impérativement moderniser son outil de production. Le patrimoine immobilier est vieillissant et les périodes

¹³⁹ Cette attitude, généralement appréciée, pouvait parfois être ressentie par certaines personnes comme une forme de paternalisme. Nous n'avons pas exploré cet aspect dans les faits. Sur le plan strictement théorique, cependant, on peut peut-être concevoir le paternalisme comme un écueil de la résonance, une forme d'instrumentalisation de la résonance, et encore une forme de relation de résonance ambiguë dans laquelle l'instrumentalisation de l'autre est toujours possible.

précédentes n'ont pas permis de dégager les marges nécessaires à sa rénovation complète. Ayant développé ses activités en outre-mer et à l'international, l'organisation se retrouve également plus sensible à une situation géopolitique et climatique qui tend à se dégrader en dehors de la métropole. À cette époque, la gestion précise va permettre à l'UCPA de mettre en place un programme de rénovation de son patrimoine de montagne et, plus généralement, de maintenir son niveau de chiffre d'affaires. Parallèlement, la jeunesse se tourne vers des formes de vacances moins onéreuses et moins physiques ; le projet d'apprendre des sports de plein air lui parle moins qu'auparavant. Les attentes des consommateurs en termes de confort sont plus élevées. C'est au cours de cette période que l'UCPA s'oriente vers des stages plus ludiques, plus « fun » et divertissants. L'une des grandes innovations de cette époque est le développement de l'activité des loisirs sportifs de proximité. Par ce biais, l'UCPA se développe dans un cadre citadin et s'intéresse aux sports de glisse urbains.

Cette situation d'ensemble entraîne, semble-t-il, une triple atténuation de la résonance : atténuation de la résonance individuelle, de la résonance entre vie de terrain et vie nationale ainsi qu'entre cadres dirigeants. On craint que les salariés de terrain ne perdent le sens de l'engagement associatif. Des incompréhensions réciproques naissent entre cadres dirigeants et cadres de terrain. Cependant, quelques interstices de résonance subsistent grâce, en particulier, à une symbolique de la résonance incarnée par le directeur général, à la persistance du climat de confiance entourant la chaîne hiérarchique, et la présence d'un petit réseau de personnes « facilitatrices » au siège.

6.2 L'UCPA de 2012 à 2018

Au cours de la période précédente, l'UCPA fait face à une augmentation des coûts et des contraintes réglementaires et, parallèlement, à une déstabilisation de son marché. Pour maintenir la performance économique de l'entreprise, les gestionnaires misent alors sur le contrôle de gestion, puis sur l'accélération des rythmes d'ajustement budgétaire et enfin sur l'innovation, à savoir l'intervention de l'UCPA sur de nouveaux marchés concurrentiels. Dans cet environnement concurrentiel, l'UCPA réalise alors que son utilité sociale (qui est liée à sa forme associative, à ses liens institutionnels et historiques avec la puissance publique et à son projet social) lui donne un avantage sur ses concurrents, en particulier sur le marché de la gestion des équipements sportifs pour le compte des collectivités territoriales (voir, par exemple, #U.C.P.A. 2010d)¹⁴⁰. La période qui nous intéresse dans cette section débute avec le changement de directeur général de l'UCPA en novembre 2012 (après une période de transition d'une dizaine de mois).

Sur le plan stratégique, cette période est marquée par la recherche de performance économique (fondée notamment sur une réorganisation des activités en « unités-métiers ») qui s'inscrit dans la suite des années précédentes. Au regard de la théorie critique de la relation au monde, cette période est surtout intéressante pour trois raisons. Premièrement, elle est marquée par une politique de recherche de performance sociale à travers le contrôle gestionnaire du projet social et l'opérationnalisation du projet éducatif. Ce dernier est d'abord opérationnalisé en quatre grands axes, faisant ensuite chacun l'objet d'indicateurs, eux-mêmes renseignés grâce à des enquêtes de satisfaction. Enfin, des « marqueurs » pédagogiques et l'« attitude UCPA » sont définis par le siège et diffusés sur le terrain auprès des moniteurs pour les sensibiliser aux bonnes pratiques, notamment relationnelles et éducatives, à adopter vis-à-vis des clients (UCPA (Groupe) 2016a). Le projet de recherche-action que nous menons a pour objectif de définir la valeur sociale produite par l'organisation, pour ensuite la mesurer, la piloter et la valoriser.

¹⁴⁰ Dès la fin de la précédente période, on évoque la construction d'un « *tableau de bord sociétal (TBS) composé d'une cartographie d'indicateurs visant à démontrer l'adéquation de l'UCPA à son projet associatif* » (#U.C.P.A. 2012a, 4). Ce tableau de bord doit constituer un outil de réflexion et de pilotage du projet associatif et du projet éducatif et sportif de l'union. Il est censé accueillir également des indicateurs de développement durable dont la définition est confiée au futur directeur général.

Deuxièmement, cette période est marquée par la recherche d'une plus grande articulation entre performance économique et performance sociale – avec, de ce fait, le risque de soumettre le projet éducatif au projet économique. En effet, la stratégie de positionnement institutionnel et concurrentiel semble désormais fondée en grande partie sur la mise en avant de la capacité des gestionnaires à opérer cette articulation. La performance sociale résulte en fait de l'aptitude des gestionnaires à démontrer, non seulement le lien entre l'investissement réalisé par les fournisseurs de ressources et la diversité d'effets positifs produits par l'organisation, mais aussi l'amélioration du retour sur investissement social, c'est-à-dire l'amélioration de concert des indicateurs sociaux et des gains de productivité. Dans cette configuration, la recherche de performance sociale peut apparaître comme visant à renforcer la situation économique de l'UCPA. L'intéressement des salariés fondé désormais sur l'amélioration des indicateurs de performance sociale peut apparaître également comme un signe d'instrumentalisation de la dimension sociale de l'organisation. Cependant, cette période est aussi marquée par le projet de recherche-action, mis en place par la direction en partenariat avec des universités et d'autres organisations, et visant à inclure une diversité de parties prenantes dans la définition de l'utilité sociale de l'organisation. Certes les grandes lignes de l'exercice ont été fixées initialement et contrôlées périodiquement par des comités de pilotage, mais il est resté ouvert en termes méthodologiques, il a permis d'ouvrir des espaces d'échanges libres internes mais aussi internes-externes, et les résultats qui en sont sortis ont été reçus par le comité de direction avec intérêt et précaution quant à la nécessité de ne pas les "opérationnaliser", de ne pas les "instrumentaliser" trop vite.

Troisièmement, cette période est marquée par le retour de l'idée de croissance associée à la recherche d'innovation. La direction met en œuvre une politique de croissance externe. L'organisation innove, d'abord, en matière de chaîne de valeur en développant des coopérations avec des start-ups opérant dans le domaine du sport et en se préparant éventuellement à investir dans ce type de projets, ensuite en matière de modèle économique en s'orientant vers des financements dédiés à l'ESS et, enfin, en matière de produit, de façon notable dans le secteur des loisirs, en créant une nouvelle forme d'activité visant à constituer un pool de partenaires (investisseurs, promoteurs immobiliers) pour concevoir des équipements sportifs de proximité pour le compte de collectivités locales dont l'UCPA assurera ensuite l'exploitation.

Sur le plan de la création de résonance, d'abord, le projet de recherche-action que nous avons mené révèle, d'une part, la persistance de signes effectifs de résonance dans les relations de consommation, de travail et de partenariat et, d'autre part, l'importance accordée par les parties prenantes aux expériences de résonance qui sont potentiellement vécues à l'UCPA. Comme le manifestent les résultats du projet de recherche-action, l'expérience que l'UCPA souhaite faire vivre à ses clients, ainsi qu'à ses salariés, relève de relations de résonance qu'elles soient intérieures et personnelles (dans le cadre de la relation à soi) ou collectives (la relation aux autres). Cette expérience de relations de résonance peut déboucher, dans l'esprit des participants, sur une évolution de leurs préjugés et de leurs valeurs (#Comité d'identification de l'utilité sociale 2017) et, plus largement, sur une transformation des représentations de soi, du monde, et de sa place dans le monde¹⁴¹. Les signes montrant que cette expérience se produit pour certains clients et salariés existent bel et bien. Ces résultats montrent que l'UCPA continue à remplir son rôle d'éducateur lorsqu'elle aide des clients, des salariés ou même des partenaires à édifier leur place dans le monde, mais également à renforcer leur disposition à la résonance¹⁴². Elle opère en renforçant, chez eux, le sentiment d'interdépendance avec le monde et en révélant un monde fait de perspectives. Nous analysons également les éléments qui permettent la création de cette valeur éducative à destination des clients.

Ensuite, cette période présente des signes de l'instauration d'une logique gestionnaire : la recherche de performance économique et sociale met en danger la résonance constitutive de l'organisation. Elle est pourtant préservée par la disposition des salariés à la résonance. Des accidents managériaux se produisent lorsque le mode managérial inspiré par cette logique se heurte à la culture managériale de type résonnant à laquelle étaient habitués les salariés. L'analyse de ces accidents managériaux nous permet de caractériser la *résonance dispositionnelle du mode de management* autour (i) du climat organisationnel de l'organisation, (ii) de l'aptitude du management à « faire parler » le projet social de l'organisation et à rendre lisible son environnement, et (iii) de la tonalité dispositionnelle fondamentale de ses dirigeants.

¹⁴¹ (voir Lasida, Gille, et Machado 2018)

¹⁴² Voir les résultats de l'évaluation qualitative de l'utilité sociale (Annexe 1) ainsi que les résultats de l'enquête client (Annexe 2).

Au milieu de cette ambiguïté liée à la logique gestionnaire croissante, des interstices de résonance subsistent. Ils sont le fait de salariés qui, se sentant investis de la mission de l'UCPA, introduisent des pratiques professionnelles plus ou moins anodines en ayant cependant parfois le sentiment d'agir en dehors du cadre de leur mission. Pourtant, les résultats de l'évaluation disent clairement la résonance constitutive de l'UCPA ; ils devraient permettre d'éviter que s'impose une logique gestionnaire de maximisation de la performance.

Dans un premier temps, nous décrivons l'UCPA dans la perspective stratégique. Dans un deuxième temps, nous effectuons une relecture de cette période dans la perspective de la résonance. Nous verrons, à travers une relecture des résultats du projet de recherche-action, la mesure dans laquelle les salariés, les clients et les partenaires de l'UCPA vivent la résonance en son sein. Nous étudierons ensuite les conditions organisationnelles de la résonance et de son atténuation à cette période, telles qu'elles ont pu être expérimentées par les salariés.

6.2.1 L'UCPA de 2012 à 2018, dans la perspective stratégique

Nous décrivons ici cette période de l'UCPA dans une perspective stratégique, à travers le contexte stratégique : la relecture, à cette période, de la mission de l'UCPA, la recherche de performance et d'innovation ainsi que la capacité stratégique sur laquelle l'UCPA s'appuie désormais.

6.2.1.1 Contexte stratégique

Il est difficile de tracer les contours du contexte stratégique sur une période aussi courte. En outre, notre ethnographie n'a pas porté spécifiquement sur cet aspect. Il nous semble cependant intéressant d'en évoquer deux traits qui concernent l'UCPA de près. Le premier concerne les aspects institutionnels de l'environnement de l'organisation. Il relève plutôt d'une « opportunité ». Le second concerne les aspects concurrentiels et techniques de l'environnement de l'UCPA et relève plutôt de la « menace ».

En ce qui concerne les aspects institutionnels, c'est à cette époque que le secteur de l'économie sociale et solidaire s'est structuré à partir d'une reconnaissance légale offerte par la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014 (République française 2014). La

réglementation sur l'ESS fut renouvelée. L'utilité sociale devient, nous l'avons dit dans le premier chapitre, l'un des critères d'appartenance à l'ESS. La réglementation de certains financements associatifs évolue afin de favoriser leur développement et de renforcer les fonds propres des organisations (à travers notamment la réforme des titres associatifs, instruments de quasi-fonds propres). Plus tard, les obligations à impact social (*social impact bonds*) qui arrivent sur le marché des instruments financiers destinés à financer les OESS sont l'objet de débats qui opposent les organisations les plus proches de l'entrepreneuriat social et qui y voient l'intérêt d'un financement nouveau et les acteurs historiques de l'économie sociale et de l'économie solidaire qui alertent sur les risques de marchandisation, et plus précisément de financiarisation, du social. On assiste également pendant cette période à un phénomène de concentration des organisations de l'économie sociale et solidaire ainsi qu'à l'émergence de groupes d'associations et d'entreprises sociales (des « groupes associatifs » tels que le Groupe SOS) qui se développent par croissance externe et misent sur les économies d'échelles résultant notamment de la mutualisation des fonctions support. C'est en 2014 qu'à côté de l'association historique UCPA (qui deviendra UCPA Sport Vacances) sera créée une nouvelle association (UCPA Sport Loisirs) reprenant l'activité des loisirs sportifs de proximité, les deux associations ayant une gouvernance très proche. L'UCPA se présente depuis lors comme « Groupe associatif » (« UCPA Association » 2020).

L'autre évolution est celle du comportement des consommateurs sur le marché du tourisme consécutive à la crise financière de 2008 mais aussi, plus tard dans la décennie, à la digitalisation des canaux de distribution, ainsi qu'à la restructuration de l'offre du fait du phénomène de désintermédiation. La fin de l'année 2008 est marquée par la crise financière des *subprimes*, qui évolue en resserrement du crédit (*credit crunch*) puis en crise économique et sociale. Le comportement touristique des ménages français n'a semble-t-il pas été particulièrement affecté par la crise économique. Cependant, les ménages français tendent à privilégier la durée du séjour aux dépenses accessoires, en recherchant des prestations plus simples avec des tarifs plus abordables :

Lors de la récente crise économique en 2008-2009, le constat a été fait que les ménages ont réduit d'autres postes de dépenses pour sauvegarder leur budget vacances, même si à l'intérieur de ce budget des arbitrages ont été faits au détriment des dépenses touristiques accessoires. (Conseil National du Tourisme, Ruiz, et Warnet 2010, 16)

Ceci présente potentiellement une difficulté pour les organisations qui, comme l'UCPA,

offrent un produit « tout compris », associant une variété de services dont un enseignement sportif. D'autre part, le marché du tourisme des années 2010 est influencé par trois tendances : la croissance du marché de l'e-tourisme (dont le volume d'affaires est passé de 0,5 milliard d'euros en 2001 à plus de 18 milliards d'euros en 2014), la « déferlante de l'économie collaborative[,] Air Bnb, Drivy, Uber, BlaBlaCar... » à laquelle participent 8 Français sur 10 en 2015 et la montée en puissance du sur-mesure (les ventes de voyages individuels "à la carte" ou "sur-mesure" augmentent de 15% par an, les ventes de voyages de groupes stagnent) (Becdelièvre 2015, 80-81). La conjugaison de ces trois éléments combinés rend la désintermédiation incontournable dans le domaine du tourisme (*ibid.*). On voit déjà d'une part que l'organisation va devoir veiller à moderniser ses canaux de distribution. D'autre part, le modèle du métier historique de l'UCPA (les séjours éducatifs sportifs) qui consiste à vendre un produit tout compris, et surtout incluant un encadrement sportif, à un prix accessible (grâce à des prestations accessoires – hébergement, restauration – mutualisées), modèle déjà fortement "attaqué" par les évolutions sociales et économiques de la précédente période (mouvement de marchandisation touchant les prestations externes), est de nouveau remis en cause par les nouvelles normes de consommation : désintermédiation et besoin d'une forte personnalisation de l'achat.

6.2.1.2 Gestion stratégique

Cette période débute avec le départ à la retraite du directeur général après 24 ans d'exercice dans cette fonction et son remplacement par la personne qui était jusqu'alors vice-président puis trésorier de l'association au titre des Scouts et Guides de France. À partir de 2013, la direction va poursuivre la politique de rationalisation entamée lors de la précédente période, prendre la main sur la gestion du projet éducatif, innover en matière de chaîne de valeur, de modèle économique et de produit, et renouer avec la croissance par le biais d'acquisitions. L'aptitude des gestionnaires à gérer de concert la performance économique et la performance sociale fonde en partie la capacité stratégique de l'organisation et permet de la positionner dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

6.2.1.2.1 Parties prenantes et meneurs d'enjeux

Cette période débute avec le changement effectif de directeur général de l'UCPA en novembre 2012, après une période de transition d'une dizaine de mois. Avant d'être pressenti pour le poste de directeur général, Guillaume Légaut entra au conseil d'administration de l'UCPA en tant que représentant des Scouts et Guides de France en avril 2009 (#U.C.P.A. 2009b). Il devint alors vice-président de l'UCPA. Il en devint trésorier en mai 2011 (#U.C.P.A. 2011c). Le bureau valide sa candidature au poste de directeur général en décembre 2011 (#U.C.P.A. 2011f) avant que le conseil d'administration n'en fasse autant. Il devient directeur adjoint en avril 2012, puis directeur général lors du départ à la retraite du précédent directeur général (#U.C.P.A. 2012c; 2012d; 2012e).

6.2.1.2.2 Orientations stratégiques

Au cours de cette période, la mission de l'UCPA va trouver, sous l'impulsion de la direction, une nouvelle formulation : le « sport-relation ». En ce qui concerne les orientations stratégiques, la direction va accentuer la recherche de performance économique (via une politique de rationalisation et d'innovation) et y associer une recherche de performance sociale. À travers la mise en avant d'une gestion performante dans le domaine social, il s'agit en particulier de renforcer la légitimité de l'association vis-à-vis de ses parties prenantes et, partant, de renforcer la situation économique de l'association. Elle va également réenvisager de développer l'organisation, par croissance externe.

6.2.1.2.2.1. Mission. La relecture éducative et relationnelle : le « sport-relation »

L'UCPA met en avant la vocation éducative de l'organisation. Le « sport-relation » apparaît dans le rapport annuel de 2013 comme métier de l'UCPA : « *Créateur de sport-relation en 3D, tel est le projet sans cesse innovant de l'UCPA pour mettre en œuvre son engagement humaniste, sa mission associative d'accessibilité et son autonomie d'entreprise sociale et solidaire* » (U.C.P.A. 2014, 4). Le « sport-relation », également appelé « sport-connexion » (#UCPA (Groupe) 2015; UCPA (Groupe) 2016a), est défini ainsi sur un premier site internet qui, à côté des pages commerciales, explique le projet UCPA :

Partager la rencontre et vivre des émotions, mettre en mouvement son corps et vivre des sensations, sont des besoins vitaux et naturels. L'UCPA, c'est l'envie d'un autre sport, en dehors des logiques de la compétition, de la technique pure et de la médiatisation. Le sport-

relation c'est la possibilité d'un dépassement de soi différent, source de sensations et d'émotions, facteur de rencontres et de coopération, générateur d'humanité et en harmonie avec la nature. L'UCPA donne accès à tous à l'expérience d'une pratique sportive où la convivialité favorise les progrès de chacun, l'expertise garantit plaisir et sécurité, et l'expérience du vivre-ensemble ouvre à la relation. Sports de nature, sports urbains, sports de glisse, avec 80 activités sportives proposées, l'UCPA est un lieu de rencontre et de partage pour les communautés sportives. (« Démocratique » s. d.)

Au moment de préparer le projet de recherche-action, le directeur général de l'organisation nous explique l'origine de l'idée de « sport-relation ». Arrivant à la direction de l'organisation deux ans auparavant et cherchant à comprendre la spécificité des activités de l'UCPA par rapport aux prestataires de vacances ou de loisirs sportifs, la réponse qu'il avait reçue était la suivante : « *C'est l'esprit UCPA, on ne peut pas l'expliquer, il faut le vivre pour le comprendre* ». Cette réponse ne l'avait pas satisfait. La notion de sport-relation vient combler cette lacune. Elle permet à la fois de décrire les caractéristiques du sport pratiqué à l'UCPA (ne relevant pas de la compétition mais du sport-ensemble) et d'expliquer le projet éducatif de l'UCPA. Le directeur général développe une vision de l'éducation qu'il nous expose lors de nos premières rencontres en partant de l'étymologie du verbe éduquer : « *ex ducere* » qui signifie faire sortir de soi, développer, épanouir. Les activités qu'offre l'UCPA doivent permettre de s'épanouir. Le slogan d'entreprise de l'UCPA devient « Sport your nature » (littéralement : « Expose ta nature ») et en français : « Révéler sa nature par le sport ».

6.2.1.2.2. Stratégie directrice : optimisation et croissance

Cette période est marquée par la recherche de performance sociale. Les nouveaux dirigeants vont chercher à comprendre la valeur produite par l'UCPA pour pouvoir la valoriser sur son terrain d'action stratégique et tenter d'en piloter les processus de production. L'objectif est surtout de démontrer la capacité des gestionnaires à piloter, de concert, création de valeur sociale et création de valeur économique. Concernant la création de valeur économique, cette période est marquée par la recherche de relais de création de valeur. Trois mouvements ont lieu : la poursuite de l'optimisation de l'appareil de production, l'innovation en matière de financement et de recherche et développement, et le retour des politiques de développement. Nous verrons successivement la stratégie de recherche de performance

sociale et la recherche de relais de création de valeur économique.

6.2.1.2.2.1. Appréhension gestionnaire de la valeur sociale et recherche de performance sociale

La nouvelle direction de l'UCPA cherche à appréhender les processus de création de valeur sociale afin de « faire la preuve » de l'impact social de l'UCPA et d'améliorer ces processus (#Directeur fonctionnel 2017). À notre arrivée dans l'organisation en 2015, des réflexions avaient déjà été menées sur ce thème et certaines avaient été transformées en actions. Le projet de recherche-action, devenu au sein de l'entreprise « Projet utilité sociale », devait permettre de contribuer à ce mouvement. Au lancement du projet de recherche-action, il était question que nous réalisions, dans une première phase, l'évaluation de la contribution sociale de l'organisation et, dans une deuxième phase, que nous travaillions la transformation stratégique des résultats de cette évaluation. Il était question que nous construisions avec le comité de direction une « stratégie sociale » qui guide l'action des unités-métiers à l'inverse de ce qui se passait alors, à savoir une politique et des pratiques sociales hétérogènes. Ce programme de recherche-action correspondait d'ailleurs à notre stratégie de recherche qui visait alors à observer la transformation stratégique qui pouvait trouver son origine dans une évaluation identitaire, participative et pluraliste d'une organisation de l'économie sociale et solidaire. Ce programme correspondait également à certaines attentes du comité de direction vis-à-vis de la recherche-action. En particulier, le directeur financier attendait que les travaux débouchent sur la préparation d'un business plan social dont l'organisation avait besoin pour construire des financements spécifiquement attribués aux organismes à finalité sociale (l'émission de titres associatifs ou l'accès à des financements à impact social). Le besoin en communication était présent.

Deux processus parallèles sont menés dans le cadre du « Projet utilité sociale » : la poursuite des réflexions et actions déjà entamées avant notre arrivée, en particulier sur le projet éducatif de l'UCPA (processus 1) et l'évaluation de l'utilité sociale (processus 2). Un troisième processus concerne la refonte des parcours-client, et en lien avec elle celle de l'écosystème digital de l'organisation. Ce troisième processus ne fait pas partie du Projet utilité sociale. Cependant, il vise à certains égards à renforcer la création de valeur sociale tout au long de la chaîne de valeur. Nous avons été impliqué dans les deux premiers processus

(respectivement à titre principal et à titre secondaire), et plus ponctuellement dans le troisième :

- Processus 1 : animé par le directeur général lui-même, puis par la direction de la stratégie éducative et sportive, avec le soutien de la direction de la stratégie par notre intermédiaire, il vise à formuler le projet éducatif et sportif de l'ensemble de l'organisation (les trois métiers : séjours sportifs, loisirs de proximité, international), à en mesurer les effets et à le piloter,
- Processus 2 : le projet d'évaluation de l'utilité sociale de l'organisation, piloté par deux comités de pilotage (interne et externe – associant deux directeurs du Groupe, les doctorants, les partenaires de la recherche), il est mené par les doctorants,
- Processus 3 : projet d'entreprise qui concerne le métier des vacances (séjours sportifs), il vise la refonte des parcours-clients physiques et digitaux, certes pour moderniser l'outil, mais aussi pour que, même en dehors de l'activité sportive, le parcours-client soit cohérent avec les quatre axes du projet éducatif de l'UCPA. Il est piloté par les directions marketing stratégique, communication et relation client.

Ces différents processus permettent aux gestionnaires de l'organisation de (i) comprendre et piloter la valeur sociale des produits UCPA, (ii) agir : piloter la production de valeur sociale en faisant évoluer les parcours-clients, et (iii) communiquer auprès des fournisseurs de ressources sur cette recherche.

Saisir la valeur sociale des produits de l'UCPA

Revisiter le projet éducatif et sportif

À partir de 2013, le nouveau directeur général met en place un groupe de travail pour reconstruire le projet éducatif de l'UCPA. Des salariés (référents d'activités et personnes du siège) travaillent sur le sujet, en lien avec la commission Éducation du conseil d'administration. Quatre axes sont définis par le directeur général à la suite de ce travail (#Ancien salarié Y 2017) : développer son autonomie, être acteur du lien social, accroître son bien-être, habiter l'espace de manière responsable. Quand nous arrivons dans l'organisation en mars 2015, des « critères d'utilité sociale » nous sont présentés. Ils concernent, outre l'« éducation » (qui reprend ces quatre axes), l'« emploi », la « cohésion sociale /

citoyenneté », la « santé » et l' « environnement » (#UCPA Comité de pilotage Partenaires 2015).

Évaluer l'utilité sociale de l'organisation de manière collaborative

En 2015, l'UCPA met en place avec trois universités (l'Institut Catholique de Paris, l'IAE de Paris - Paris I Panthéon-Sorbonne et l'Université de Rennes I) le projet de recherche-action sur 3 ans, visant à définir et à valoriser son utilité sociale. L'un des objectifs du projet était de clarifier, avec l'ensemble des parties prenantes, la plus-value sociale de l'organisation. Nous menons ce projet avec un autre doctorant, appuyés par des chercheurs en économie et en gestion, dans le cadre de dispositifs CIFRE. Ce projet de recherche-action a ensuite été soutenu financièrement par différents partenaires institutionnels, en particulier l'Institut CDC pour la Recherche de la Caisse des dépôts, la Fondation Crédit Coopératif, l'UNIOPSS, la Fédération Citoyens et Justice et Chorum-Cides. L'objectif de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA a été assorti d'un objectif de généralisation de la méthode d'évaluation mise en œuvre à l'UCPA afin qu'elle puisse être appréhendée par d'autres organisations de l'économie sociale et solidaire.

La démarche d'évaluation a été décrite dans la section « Cadre méthodologique » du troisième chapitre. Notons que la conception de la valeur sous-jacente à l'évaluation a fait l'objet de discussions entre la direction de l'UCPA et le groupe de chercheurs, la direction souhaitant orienter la recherche vers la compréhension des composantes de la valeur de consommation les plus déterminantes du point de vue du consommateur de produits UCPA, ce qui aurait nécessité une démarche de recherche essentiellement quantitative (Aurier, Evrard, et N'Goala 2004), tandis que le groupe des chercheurs s'orientait vers une recherche portant sur la définition même de la valeur en développant une approche pragmatiste de la valeur qui nécessitait une démarche pluraliste et qualitative (Machado Pinheiro 2019).

Le processus a permis d'identifier la principale utilité sociale de l'organisation comme étant sa capacité à faire vivre à ses parties prenantes, au cours d'un temps hors du quotidien, l'expérience d'une sociabilité souple et peu contraignante, prenant la forme de relations le plus souvent éphémères mais d'une intensité telle qu'elles permettent de reconstituer un « soi » et un « nous » – fondé sur la reconnaissance des singularités – au-delà de l'atomisation de l'expérience ordinaire. C'est la possibilité offerte de « réinvestir » différemment son

quotidien. Cette expérience a été nommée « sociabilité pélerine » puis, après en avoir échangé avec le directeur général, « sociabilité nomade », et a été décrite dans un texte, ainsi que les trois expériences relationnelles qui la constituent, les pratiques organisationnelles qui la favorisent, les effets qui en découlent pour les personnes qui vivent cette expérience, et enfin la manière dont cette dernière permet de faire société¹⁴³. Ces travaux ont débouché sur une deuxième phase au cours de laquelle l'utilité sociale ainsi identifiée a été opérationnalisée en critères et en indicateurs d'impact social. Sur cette base, afin de mesurer l'impact social de l'organisation, nous avons mis en place, avec les services de l'organisation, deux enquêtes destinées aux clients de l'unité-métier vacances, et une enquête destinée aux clients de l'unité-métier loisirs.

Les demandes accessoires qui nous ont été faites (à nous, doctorants) par différents membres de la direction au cours du processus traduisent une certaine approche de la performance sociale de l'organisation étudiée. La première tendance est d'investir des interstices qui recèlent potentiellement des gains de productivité de nature économique et de nature sociale dans une diversité de champs qui ne sont pas éducatifs. Il nous a été demandé par exemple de trouver un mécanisme permettant de déterminer le nombre de lits non occupés dans les centres de vacances afin de les mettre à disposition de la cellule solidarité qui organise des séjours à tarif solidaire. Ici, l'idée est d'augmenter la performance sociale tout en contribuant au remplissage et à la rentabilité des centres (les places solidaires étant en général vendues à prix coûtant à des organismes sociaux). Il nous a été demandé également de rechercher au sein des différentes directions opérationnelles les « boucles vertueuses », c'est-à-dire les actions qui sont à la fois performantes socialement et économiquement, ce qu'on nous a explicité par l'exemple suivant : de nouveaux équipements ou techniques de gestion des flux dans les piscines permettent de réaliser des économies d'eau et d'énergie et ont ainsi des impacts écologiques et financiers positifs.

La deuxième tendance consiste à tenter de percer, pour mieux les maîtriser, les savoirs des professionnels de l'UCPA. On se rapproche de la valeur liée au projet éducatif. Nous avons été sollicité par deux cadres dirigeants sur l'intérêt qu'il y aurait à étudier le savoir-faire

¹⁴³ Le document d'une quinzaine de page décrivant les résultats des travaux se trouve en annexe (Annexe 1)

de ceux qui œuvrent à l'expérience du client, savoir-faire qui relève de l'implicite, du vécu, de l'intuition plutôt que de savoir-faire explicite. Était alors évoqué en particulier le savoir des guides de haute montagne ou des marins hauturiers qui savent apprécier, par exemple, s'il faut affronter un danger ou bien le contourner, qui inspirent ainsi la confiance et emportent l'adhésion de leurs stagiaires. Ce besoin d'explicitier le savoir des guides de haute montagne ou des marins hauturiers pour le transmettre aux autres moniteurs était justifié par la diminution de leur nombre au sein des équipes de terrain. Or ils étaient porteurs, selon notre interlocuteur, de certains des savoirs les plus précieux de l'organisation. Cela rejoignait aussi l'intérêt d'un membre de la direction pour des pratiques d'équipes de centres qui avaient de bons résultats en termes de satisfaction des clients et qui apparemment réussissaient à créer de fortes dynamiques de groupe dans leurs centres en formant, par exemple, des chambrées qui "fonctionnent". Certains savoirs résistaient à l'appropriation par la gestion¹⁴⁴. Cette approche de la valeur de l'organisation à travers les savoir-faire « mystérieux » des salariés tend à s'opposer à l'idée que l'on puisse aussi facilement les appréhender et les améliorer.

Enquêter sur les attentes des jeunes en termes de consommation (Vacances)

À partir de 2016, la direction générale lance un double projet de refonte (i) de l'environnement numérique de l'organisation et (ii) de la relation client. De nombreux salariés du siège participent à des ateliers visant par exemple à concevoir les parcours digitaux des clients de l'UCPA, par type de profil ("*personae*") (#UCPA (Groupe) 2016). Dans cette lignée, en 2018¹⁴⁵, la direction marketing réalise à la fin de la période des enquêtes auprès de ces clients et prospects dans le but « *d'être en adéquation avec les attentes de nos clients et des prospects, en résonance avec les modes de consommation actuels des jeunes adultes, et en cohérence avec les valeurs de l'UCPA* » (UCPA (Groupe) 2019, 50). Nous l'avons vu plus haut, le marché du tourisme et des loisirs sportifs est marqué par différents phénomènes, dont la désintermédiation, qui « *bouleversent les habitudes de consommation et modifient profondément le marché des vacances et les comportements des jeunes adultes* » (*ibid.*) et

¹⁴⁴ Thème connu en gestion, il s'agit des connaissances tacites ((M. Polanyi 1966) popularisées par Nonaka et Takeuchi (1995).

¹⁴⁵ Nous ne sommes plus dans l'organisation à cette époque.

l'UCPA cherche à conforter son positionnement et sa différence dans cet environnement.

Piloter la production de valeur sociale

L'objectif affiché est, une fois la valeur sociale comprise, de pouvoir en piloter et en améliorer les processus de production, processus que la direction nomme « innovation sociale » (#UCPA (Groupe) Réunion Recherche-action 2015; #UCPA (Groupe) Commission Projet éducatif 2015). Qu'est-il ressorti des différents processus mentionnés ci-dessus ?

La **refonte du projet éducatif** a abouti aux actions suivantes :

- *Mesure* : la mise en place d'un système de mesure, via les enquêtes de satisfaction, de l'atteinte des objectifs éducatifs de l'organisation, à partir de 2014.
- *Sensibilisation* : la diffusion en 2016 d'un document – intitulé « GPS 360°, Guide pour le Sport-connexion » (UCPA (Groupe) 2016a) – présentant aux moniteurs à la fois les attendus du projet associatif de l'UCPA, la bonne attitude qu'ils doivent endosser et des marqueurs pédagogiques devant les aider dans leur pratique.
- *Formation* : la mise en place d'une politique de formation à partir de 2017, sur trois années, destinée à permettre aux équipes des centres et aux moniteurs de plusieurs filières sportives de se former au projet éducatif et en particulier aux compétences relationnelles et pédagogiques. La formation s'effectue par la pratique (via des méthodes de pédagogie active) et la théorie (les contenus du GPS 360° ont, à notre connaissance, été enrichis par des contenus pédagogiques plus substantiels).

Les **résultats du projet d'évaluation de l'utilité sociale** ont, de leur côté, abouti aux actions suivantes :

- *Introduction de marqueurs sociaux dans les parcours clients* : il nous a été demandé d'accompagner les responsables des unités-métier vacances et international dans la définition de marqueurs sociaux dans les parcours clients, à partir du modèle d'évaluation de l'utilité sociale. Du côté des vacances, ce travail a abouti à la définition de neuf marqueurs pédagogiques jugés prioritaires, qui ont été intégrés au référentiel-qualité diffusé auprès des centres sportifs et par lequel les centres autoévaluent leurs pratiques au regard de la politique qualité. Du côté international,

nous avons construit avec le comité de direction une politique pour déployer, dans les parcours clients, des repères visant à accentuer la dimension sociale de l'expérience d'un voyage ou d'un stage à l'étranger.

- *Sensibilisation à l'utilité sociale* : les grands aspects des résultats de la recherche-action devaient être introduits dans la formation au projet pédagogique.
- *Récurrence de la mesure d'indicateurs d'utilité sociale* : il était question que des indicateurs issus du référentiel que nous avons construit pour mesurer l'utilité sociale et l'impact social de l'UCPA soient repris dans des enquêtes de satisfaction pour suivre les évolutions au fil du temps de la réalité de l'utilité sociale.

Mais, en termes opérationnels, si les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale ont peut-être permis, par notre intermédiaire, d'alimenter la stratégie organisationnelle en cours à destination des clients, ils n'ont pas entraîné, à notre connaissance, de réflexion sur la manière dont ils pouvaient venir éclairer d'une autre lumière le projet éducatif et sportif. Autrement dit, ces résultats ont, au moins apparemment, alimenté et conforté l'"existant" plus qu'ils ne l'ont réinterrogé et approfondi.

Les **projets sur l'écosystème digital et les parcours clients** visent, dans l'esprit de l'UCPA, à favoriser les relations conviviales entre clients et entre les clients et les salariés. Ils aboutissent à :

- *La refonte des sites internet* avec notamment le projet d'ajout d'un espace dédié aux membres de la communauté UCPA (qui peuvent être des clients ou des salariés) qui pourront échanger entre eux, s'organiser pour faire du covoiturage, garder contact et se revoir après un stage (#UCPA (Groupe) 2017b; UCPA (Groupe) 2019).
- *Le volet « relation client » du projet* semble avoir permis d'insuffler une dimension relationnelle affirmée dans le parcours client, par exemple lors des échanges avec les centrales de réservation où l'on demande par exemple si l'on peut tutoyer le client qui appelle une centrale (Bourrier 2018).
- *La vie sur les centres* est repensée à la suite des enquêtes menées sur le terrain par la direction marketing : une équipe projet a « repensé tout le parcours client, heure par heure, du jour d'arrivée au jour de départ et en imaginant les différentes possibilités d'expériences à vivre au sein d'un village sportif UCPA. [...] L'idée est de créer des expériences mémorables en continuant de s'appuyer sur l'expertise du moniteur mais au sein de lieux collectifs vivants, plus fun, créateurs de lien, ouverts sur l'extérieur et

où le client se sent libre d'aller et venir à sa guise, au gré de ses envies du moment » ; les activités non sportives sur les centres sont aussi repensées « *en mode "à la carte"* ». (UCPA (Groupe) 2019, 50).

- Par ailleurs, *un site internet dédié à la dimension associative* du Groupe est ajouté au site commercial. L'utilité sociale de l'UCPA y est décrite, ainsi que ses projets « *Égalité des chances* ».

Communiquer sur la capacité de gestion de la performance sociale

Le projet de recherche-action a permis à l'UCPA de communiquer – sur son terrain d'action stratégique en amont (Cruz Filho 2016) – sur la capacité de ses gestionnaires à explorer la valeur sociale qu'elle produit et à concilier efficacité de la gestion stratégique et pilotage du projet associatif. Les effets du projet de recherche-action que les membres de la direction évoquent quand on les interroge sur le sujet sont significatifs (#UCPA Comité de pilotage interne 2017). Le projet utilité sociale a permis à l'UCPA de créer une légitimité dans un nouveau domaine, un domaine qui sort du champ de son projet initial (qui était, jusqu'à cette époque¹⁴⁶, l'épanouissement de la jeunesse, à travers les activités de pleine nature). À travers ce projet, l'UCPA s'est positionnée comme un acteur en recherche sur les questions de stratégie propres aux associations et aux fédérations sportives. Un directeur de l'UCPA indique :

Le projet a également permis de développer un modèle structuré qui décrit notre utilité sociale en lien avec nos différents métiers (séjours, colonies de vacances, loisirs sportifs,...) et qui nous *rend légitimes* vis-à-vis nos interlocuteurs externes *pour porter un discours et des propositions* pour traiter *les questions clés de l'ESS comme le lien entre projet et stratégie, l'évolution des modèles économiques, la mise en place d'organisations plus agiles et ouvertes sur l'extérieur (partenariats...)* (#EUSE6-Enquête interne Salariés 2018, nous soulignons)

Ce que confirme un autre directeur : « *La formalisation d'un modèle d'utilité sociale constitue*

¹⁴⁶ Depuis, l'UCPA s'étant fortement développée dans le secteur des colonies de vacances non seulement sportives mais aussi thématiques et linguistiques. Le lien entre l'activité sportive et l'épanouissement de la jeunesse comme étant le cœur du projet de l'UCPA a été remis en question.

une base de discours forte pour communiquer de manière crédible au sein de l'ESS sur les grandes questions/enjeux de l'ESS » (#UCPA Comité de pilotage interne 2017).

Concernant les associations, l'UCPA a organisé en mai 2018 un événement appelé « Inventer l'asso de demain et relever les défis de la société d'aujourd'hui » dans le but d'aborder trois questions :

- Les nouveaux modèles socio-économiques associatifs qui permettent de concilier performance économique et contribution au bien commun ;
- Les avancées, recherches en cours et retours d'expériences en matière d'évaluation de l'utilité sociale ;
- Le cadre juridique et la gouvernance réinventés des organisations d'utilité sociale.

Concernant les fédérations sportives, qui vivent une période de remise en question profonde due à une raréfaction du financement des politiques publiques du sport en France, l'UCPA s'est positionnée comme une fédération ayant réussi à prendre le bon tournant, à savoir celui de l'autonomie financière, sans perdre sa capacité à répondre aux enjeux des politiques publiques (#Ancien salarié 6 2018) liée à la capacité d'associer efficacité de la gestion et projet associatif.

Quant au contenu de cette communication, on met en avant la cohérence entre les différents projets menés, en établissant un lien entre, d'un côté, la méthode de l'évaluation de l'utilité sociale (collaborative, pluraliste) et, de l'autre, le contenu des politiques (issues de la direction, plutôt descendantes, nous l'avons vu) mises en œuvre dans l'organisation. C'est ainsi qu'au cours d'un (autre) événement public destiné au monde associatif, la direction souligne les conséquences du projet de recherche-action sur la transformation stratégique de l'entreprise :

[O]n a mis en place une démarche collaborative et ouverte avec l'ensemble de nos parties prenantes qui a été très riche pour alimenter la réflexion stratégique et définir des axes, des priorités de transformation, de développement, de modernisation. Et puis ça a été un apport important aussi pour accompagner la transformation de la stratégie, et permettre que la transformation de la stratégie se matérialise en résultats concrets. (#Directeur fonctionnel 2017)

Le projet, selon la direction, a notamment permis de replacer l'expérience relationnelle au cœur des parcours clients (c'est-à-dire de la manière dont l'UCPA accompagne ses clients

avant, pendant et après leur expérience à l'UCPA), grâce aux marqueurs sociaux :

Je peux donner quelques résultats concrets. En termes d'impact social, on a refondu les parcours clients, c'est-à-dire la manière dont on va emmener, accompagner nos clients, avant pendant et après leur expérience à l'UCPA en remettant au cœur de ce parcours l'expérience relationnelle. C'est-à-dire de [...] remettre au centre [ce qui est] fondamental (qui pourrait être, dans une baseline un peu simplifiée [...], le sport-connexion), c'est-à-dire permettre de rentrer en relation par l'activité sportive. Donc, si on dit cela, [alors] il faut faire vivre une expérience relationnelle à travers les compétences de nos moniteurs [...] qu'on ne limite pas à l'expertise technique de la pratique sportive (même si on a de très bons experts et qu'on alimente cette expertise technique car c'est notre cœur de métier), mais notre spécificité, c'est la manière dont on crée de la relation, et qu'on permet cette création de relation entre moniteurs, et l'ensemble des équipes d'un centre, et nos stagiaires et entre les stagiaires entre eux. (*ibid.*)

Cette démarche d'ensemble a abouti à la mise en place d'un dispositif de mesure systématique de la performance sociale dans l'ensemble des activités (vacances, loisirs, étranger) et à l'articulation de cette mesure avec le dispositif d'évaluation et de reconnaissance des salariés :

Si finalement on mesure notre performance sociale en vision client, en vision externe, l'idée est également de déployer cette démarche en vision miroir vis-à-vis de nos collaborateurs. Et de rendre à César ce qui est à César : c'est eux qui créent de la performance sociale, et s'il y a de la création de valeur sociale, c'est normal qu'on les reconnaisse et qu'on les évalue aussi sur la base de ces critères. Donc on [aboutit à] un modèle, finalement, de rémunération appuyée pas que sur des résultats de performance économique ou technique mais aussi sur des indicateurs de performance sociale. (*ibid.*)

Ces propos, indiquant que le projet de recherche-action, fondé sur la participation des parties-prenantes, a amené à transformer les pratiques de l'organisation vis-à-vis de ses clients et de ses salariés, méritent d'être nuancés, mais ils laissent voir que pour la direction il y a une cohérence entre la démarche et les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale et la transformation opérationnelle qu'elle a portée en termes de « marqueurs sociaux », « d'attitude UCPA ».

Cette période est marquée par trois mouvements : d'une part, la poursuite de l'optimisation de la production de valeur économique (accentuation des synergies) ; d'autre part, une innovation en matière de financement et de recherche et développement ; et enfin le retour du développement et de la croissance.

D'abord, on cherche à maîtriser les charges (politiques d'achats, réduction des coûts du siège, traitements de sites déficitaires...) et à améliorer la performance (réorganisation, flexibilisation des charges, élargissement des gammes d'offres) (U.C.P.A. 2014). Une réorganisation a lieu en début de période. Elle scinde la gestion de l'organisation par métiers. Trois unités-métier sont créées (Sport-vacances, Sport-loisirs, Sport-planète). L'objectif est d'optimiser la gestion de chaque métier (#U.C.P.A. 2012e). On recentre le siège sur la stratégie de développement. Dans le secteur des vacances, on accélère, sur le terrain, la mutualisation des fonctions de gestion et de management et on rationalise la politique des achats. On renforce la distribution. Dans le secteur des loisirs, on accélère la mutualisation des fonctions « back office ». On se sépare des sites structurellement déficitaires. On organise une maîtrise des frais de siège (*ibid.*). Ensuite, en termes d'innovation, cette période est aussi marquée par une innovation financière, avec notamment l'émission de titres associatifs sous la nouvelle loi ESS de juillet 2014, ainsi que par l'obtention de financements liés à l'ESS. Elle est aussi marquée par le développement de partenariats avec des start-ups du sport, à travers la participation de l'UCPA à un incubateur parisien de start-ups sportives (le Tremplin).

Enfin, le Groupe se développe et accroît son offre. Dans un premier temps, et dans la continuité du mouvement entamé durant la période précédente, le secteur des loisirs porte l'essentiel de l'ambition de développement du chiffre d'affaires de l'association puis du Groupe. La croissance s'opère donc d'abord par *intégration horizontale* (croissance du nombre de délégations de services publics remportées). Cependant, les budgets des collectivités territoriales dédiés à la délégation de la gestion de leurs équipements sportifs sont en baisse, réduisant la rémunération des gestionnaires (#U.C.P.A. 2012e). La seule exploitation – même optimisée – des équipements sportifs n'étant plus suffisamment rémunératrice, l'UCPA développe un nouveau produit destiné aux collectivités territoriales. La croissance s'opère alors par *intégration verticale*, le Groupe développant en partenariat des nouveaux produits destinés aux collectivités territoriales plus rentables, car intégrant la conception, le financement puis l'exploitation d'équipements sportifs. Ainsi, huit projets

urbains devraient voir le jour à Bordeaux, Reims, Angers, etc. dans les prochaines années. Cette intégration verticale présente pour l'UCPA l'intérêt de développer des activités plus rentables. L'UCPA s'appuie sur sa connaissance des nouvelles pratiques sportives urbaines, mais aussi sur son expérience de gestionnaire d'équipements sportifs permettant de concevoir des équipements optimisés techniquement dès l'origine, par exemple, pour réaliser des économies d'énergie. Elle s'appuie également sur son réseau de partenaires financiers.

Dans le champ des vacances, la direction apparaîtrait, dans un premier temps, et au cours de nos échanges, réservée à l'égard de l'idée de croissance et préfère afficher les ambitions de performance de l'organisation¹⁴⁷. Puis, en 2017, l'UCPA va acquérir quatre structures (fusion avec deux associatives du tourisme social, et acquisition de deux sociétés commerciales) regroupant plusieurs marques dans le secteur des colonies de vacances éducatives mais non sportives et dans celui de la randonnée en France et à l'étranger. Avec l'acquisition de deux structures agissant dans le champ des colonies de vacances, le public mineur s'étoffe considérablement par rapport au public adulte. Une unité-métier Séjours Enfants / Adolescents est créée. L'UCPA étoffe son portefeuille de marques. Enfin, c'est au cours de cette période que sont levées plusieurs restrictions que l'UCPA s'imposait jusqu'à alors. Dans le cadre d'un partenariat avec plusieurs associations du tourisme social, l'organisation se met à proposer des séjours sportifs aux familles, ce que les précédentes directions n'avaient pas voulu initier. D'autre part, la limite d'âge des 40 ans disparaît.

6.2.1.2.3 Capacité stratégique : un acteur structurant de l'économie sociale et solidaire

Le Groupe se présente comme un acteur structurant et novateur de l'ESS et du mouvement sportif. La stratégie de positionnement institutionnel et concurrentiel du Groupe UCPA est fondée, au cours de cette période, sur la mise en avant de la capacité des gestionnaires à articuler performance économique et performance sociale. Plusieurs des

¹⁴⁷ On indique d'abord que la « *croissance n'est plus valable* » et, dans le contexte de la COP 21, on s'interroge sur le fait qu'elle soit encore « un modèle viable » (#UCPA (Groupe) Commission Projet éducatif 2015).

actions stratégiques présentées ci-dessus sont liées à la capacité de l'UCPA de démontrer qu'elle maîtrise son projet social aussi bien que sa gestion financière : les financements innovants liés à l'ESS nécessitent d'être évalués à l'aune d'objectifs sociaux, la maîtrise du projet éducatif et sportif est un élément de différenciation dans le cadre des procédures d'appel d'offres pour la délégation de la gestion d'équipements sportifs, et l'absorption d'associations du tourisme social est facilitée par le statut associatif et le projet éducatif du Groupe, etc.

Dans ce contexte, le projet de recherche-action relatif à l'évaluation de l'utilité sociale (et ses principales caractéristiques, dont son encadrement académique, et le caractère pluraliste de la démarche d'évaluation) a mis en évidence et permis de dire avec des mots nouveaux les caractéristiques du projet social de l'UCPA. La direction a mobilisé et valorisé cette étude en vue de souligner la capacité de l'UCPA d'articuler efficacité économique et sociale. Or l'étude pourrait également aider à revisiter la stratégie de l'UCPA : ce chantier reste ouvert... Toujours est-il que le groupe associatif, en se positionnant ainsi comme un acteur structurant de l'économie sociale et solidaire, gagne, de fait, en légitimité au sein du réseau associatif confronté à la diminution régulière du soutien public¹⁴⁸, au sein du mouvement sportif dont le modèle aurait grand besoin d'évoluer (Direction de l'information légale et administrative 2008) et auprès du ministère des Sports (#Ancien salarié 6 2018). Comme l'indique le rapport annuel du Conseil d'État de 2019, intitulé Le sport : quelle politique publique ? :

De manière générale, l'organisation interne des fédérations reste encore très souvent traditionnelle avec une assemblée générale et, sous des dénominations diverses, un conseil d'administration et un bureau exécutif qui en est l'émanation. Il apparaît que les clubs ne sont que rarement membres de l'assemblée générale de leur fédération et ne participent donc que

¹⁴⁸ Ce que tendent à confirmer divers événements, comme la participation du directeur de la stratégie à une publication sur les « modèles économiques d'utilité sociale » (Le centre de ressources DLA Financement et France Active 2017, 7) suivi de la participation à une table ronde sur le même sujet (#Directeur fonctionnel 2017), ainsi que celle du directeur général à un « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socioéconomiques des associations » (KPMG 2017) puis l'organisation par l'UCPA en 2018 d'un événement autour de trois thématiques (« • Concilier performance économique et contribution au bien commun : les nouveaux modèles socio-économiques associatifs • Avancées, recherches en cours et retours d'expériences en matière d'évaluation de l'utilité sociale ; • Vers un cadre juridique et une gouvernance réinventés des organisations d'utilité sociale. » (« Inventer l'asso. de demain et Relever les défis de la société d'aujourd'hui » s. d.)).

très peu à la vie statutaire de celle-ci⁴⁹². Certaines fédérations sont cependant parvenues à un équilibre entre organisation interne efficace et management associatif. Ainsi l'Union des Centres de Plein Air (UCPA) combine la définition d'un projet associatif et stratégique et une organisation interne et opérationnelle efficiente. (Conseil d'Etat 2019, 145)

En s'appuyant sur le projet de recherche (et sur ses caractéristiques : recherche partenariale, participation des parties prenantes, approche académique), l'UCPA a pu se positionner comme un organisme ayant trouvé une solution au défi du maintien d'une politique publique (en l'occurrence sportive) dans une période de restriction des fonds publics. Le projet de recherche a notamment servi à montrer l'importance donnée par la structure à son projet social. Il ouvre des pistes intéressantes pour travailler l'articulation entre performance économique et sociale, revendiquée fortement par la structure : les absorptions des structures associatives sont présentées comme une manière de les protéger de prédateurs potentiels (#UCPA (Groupe) 2017a; #salarié 13 2017), tandis que les acquisitions de sociétés commerciales sont présentées comme une manière « *d'intégrer dans le champ de l'économie sociale et solidaire des activités jusqu'alors commerciales* » et « *atteste[nt] que les entreprises associatives savent concilier utilité sociale et performance économique, et se montrer entreprenantes.* » (UCPA (Groupe) Communiqué de presse 2017).

6.2.1.3 Résultats de la stratégie

Au cours de cette période, la rentabilité de l'entreprise s'améliore. Les indicateurs du projet éducatif et sportif sont suivis et figurent dans plusieurs rapports annuels.

Ces indicateurs du projet éducatif « notés par les pratiquants » restent relativement stables au cours des trois années où ils sont renseignés (UCPA (Groupe) 2017; 2018; 2019) :

<i>Rapport annuel</i>	2016	2017	2018
Développer son autonomie	7,4	8,1	6,8
Habiter l'espace de manière responsable	7,3	7,7	7,4
Être acteur du lien social	7,2	7,1	7,4
Accroître son bien-être	7,4	6,9	7,9

Par ailleurs, depuis 2015, le Net promoter score (qui mesure le pourcentage de clients particulièrement susceptibles de recommander l'UCPA, net du pourcentage de ses

détracteurs) devient l'indicateur de référence de la satisfaction-client. Il correspond en quelque sorte à une évaluation du bouche à oreille théorique, bouche à oreille qui, disait-on déjà du temps de l'UNCM, faisait le succès de l'organisation. Depuis 2015, il est en progression – de manière forte dans le secteur des loisirs et de manière moindre dans celui des vacances¹⁴⁹ – signalant une amélioration de l'attachement des usagers à l'UCPA.

Sur le plan économique, entre 2012 et 2018, le chiffre d'affaires (en euros constants) augmente de 30 %, passant de 203,8 millions d'euros à 265,2 millions d'euros (euros 2019)¹⁵⁰, progression essentiellement réalisée en 2017 (+20 %), lors des opérations de fusion-absorption et acquisition¹⁵¹. Sur la première période (2012-2015), marquée par une politique d'optimisation de l'organisation et du modèle économique, le chiffre d'affaires reste stable, aux alentours de 195 millions d'euros (204 millions d'euros 2019), et le ratio Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires s'améliore progressivement (4,51 % en 2012, 5,91 % en 2015), signalant effectivement une amélioration de la rentabilité de l'activité. Cependant, le résultat d'exploitation et le résultat net restent négatifs. Sur la deuxième période (2016-2018), marquée par les opérations de fusion-absorption et d'acquisition, le chiffre d'affaires progresse pour s'établir au-dessus de 260 millions d'euros. Les deux premiers exercices présentent un ratio Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires supérieur à 7 %, et des résultats d'exploitation et des résultats nets positifs (respectivement +4 millions € et 4,3 millions € en 2017). L'exercice 2018 présente un excédent brut d'exploitation en net recul (-40 %), et des résultats négatifs (Rex : -3,6 millions €, RN : -1,9 million €). Cette tendance – expliquée dans les rapports annuels comme étant due à un problème du système informatique des ventes associé à l'augmentation régulière des consommations intermédiaires ainsi qu'à la limitation de la hausse tarifaire – se confirme à l'exercice 2019 (nouveau recul de l'EBE de 30 %, Rex négatif de près de 8 millions d'euros et RN négatif de près de 10 millions d'euros).

¹⁴⁹ Après une hausse de 5 points en 2017 puis de 4 points en 2018, il atteint la note de 19,3/100 (UCPA (Groupe) 2018; 2019). Les notes du *net promoter score* s'étendent de -100 (tous les clients sont « détracteurs ») à +100 (tous sont « promoteurs »). Dans le secteur des vacances, il augmente de 1 point à l'exercice 2017.

¹⁵⁰ Sur la même période, il augmente de 36 % en euros courants.

¹⁵¹ Les données de ces paragraphes sont issues des rapports d'activité de l'association UCPA puis du Groupe UCPA de 2013 à 2019, disponibles en ligne (U.C.P.A. 2014; 2015; UCPA (Groupe) 2016b; 2017; 2018; 2019; 2020).

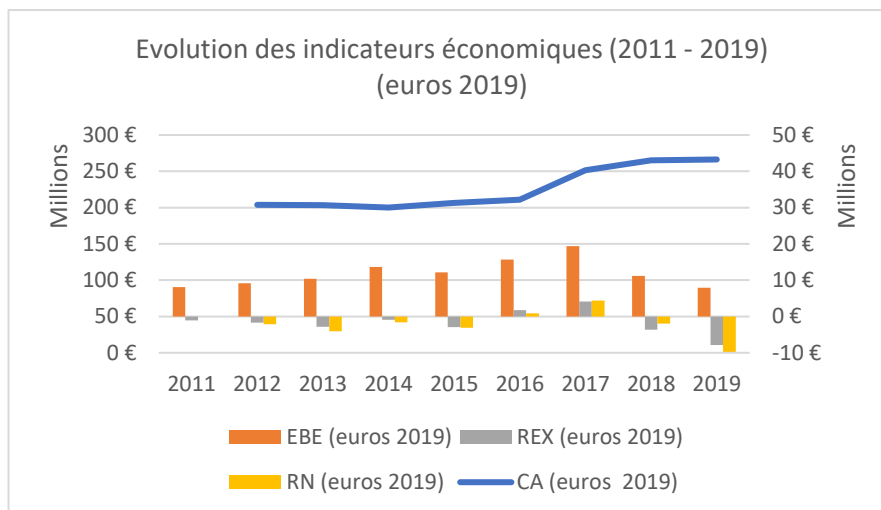


Figure 12 : Évolution des indicateurs économiques agrégés de l'UCPA puis du Groupe UCPA (2011 - 2019) : chiffre d'affaires (CA), résultat d'exploitation (REX), résultat net (RN), excédent brut d'exploitation (EBE), en euros 2019. (Source : élaboration propre à partir de U.C.P.A. 2014; 2015; UCPA (Groupe) 2016b; 2017; 2018; 2019; 2020).

6.2.2 L'UCPA de 2012 à 2018 dans la perspective de la résonance

Nous présentons maintenant l'analyse des données issues de l'évaluation de l'utilité sociale ainsi que de nos données ethnographiques effectuée à l'aune de la théorie de la résonance. Contrairement aux sections relatives aux précédentes périodes, celle-ci ne comprend pas de partie relative au contexte social. C'est une période trop courte et récente pour qu'on puisse aisément en dégager des traits caractéristiques en rapport avec les évolutions de l'organisation¹⁵².

Nous avons cherché à savoir si les relations de consommation et les relations de production qui se tissent dans l'organisation permettent la résonance. Pour cela, notre analyse

¹⁵² On peut cependant mentionner que cette période a été marquée par l'essor de Daesh en Irak et en Syrie et par l'attrait que cette organisation terroriste a exercé sur des jeunes occidentaux "radicalisés", dont des jeunes Français de milieux variés. Une trentaine d'attentats sont perpétrés sur le sol français entre 2012 et 2018. Bien que phénomène minoritaire, la radicalisation de la jeunesse et la violence du terrorisme soulèvent la question du rapport de la jeunesse au monde, en particulier dans son axe vertical, sa dimension existentielle. Quels sont les lieux dans lesquels la jeunesse peut exprimer cette énergie "existentielle" ? Le fondamentalisme religieux est aussi lié à un phénomène de rejet de la modernité, phénomène auquel les sociétés occidentales n'offrent que peu de moyens d'expression politique.

a consisté à repérer les possibles relations de résonance à travers les trois axes de résonance (horizontal-social, diagonal-matériel, vertical-existential), et, ensuite, le « potentiel excédentaire » que pouvaient mettre en avant les interlocuteurs,

- à travers la description d'une expérience de transformation personnelle,
- à travers celle de l'expérience d'une évaluation forte (quand le monde se met à parler) ou bien encore
- à travers celle d'une évolution, suite à cette expérience, de leur tonalité dispositionnelle vers la résonance.

Notre analyse a également consisté à repérer les données qui correspondent à des éléments définissant l'aliénation selon Rosa : un rapport d'indifférence ou d'hostilité signalant une « relation sans relation », le mutisme des relations au monde signant un échec de l'« assimilation du monde », un des sujets en relation qui n'est pas affecté, qui ne fait plus d'expérience d'auto-efficacité. Nous arrivons donc aussi à décrire des situations dans lesquelles le potentiel de résonance est dégradé.

Parallèlement, nous avons recherché quels étaient les éléments constitutifs de ces expériences de résonance vécues par les clients et par les salariés dans l'organisation. Pour cela, nous avons relu les données portant sur les expériences de résonance ou de résonance dégradée et les avons mises en regard des éléments que Rosa identifie comme des facteurs de résonance ou d'aliénation (tonalité dispositionnelle fondamentale à la résonance ou à l'aliénation ; capacité à rendre parlant ; conditions contextuelles, culturelles et institutionnelles ; climat : facteur temps, facteur confiance, facteur violence).

6.2.2.1 Signes de résonance

Nous avons exploré trois types de relations à l'organisation comme étant potentiellement des ouvertures à la résonance : la relation de consommation, la relation de travail, les relations partenariales. Nous verrons ces trois points successivement.

6.2.2.1.1 La relation de consommation

Pour Malesset, comme nous l'avons vu¹⁵³, on distingue le mieux le rôle éducatif de l'UCPA, non pas dans la progression vers l'autonomie dans la pratique sportive mais dans l'influence qu'ont les séjours vécus à l'UCPA sur « *les comportements et les manières d'être* » des individus qui les vivent. Il ne qualifie cependant pas cette évolution (Malesset 1985, 170). D'ailleurs aucun travail, à notre connaissance, n'a exploré et qualifié l'influence d'un séjour à l'UCPA sur le comportement des stagiaires à leur retour chez eux. Le projet de recherche-action que nous avons mené à l'UCPA a tenté d'apporter une réponse à cette question que nous relisons ici à l'aune de la résonance.

Comme nous allons le voir ici, la pratique d'innovation sociale que met en œuvre l'UCPA consiste à favoriser les expériences d'une relation au monde vécue sur le mode de la résonance, en s'adaptant aux différentes capacités de résonance des personnes reçues en stage. Certains peuvent être plus sensibles à une résonance liée à la nature (axe vertical), ou à celle liée à l'apprentissage d'une technique sportive (axe diagonal), ou à celle liée aux rencontres (axe horizontal). L'organisation étudiée crée un *cadre propice à l'expérience de résonance* et permet à ses clients, éventuellement, de *s'élever à un certain rapport au monde*, car à travers l'expérience qu'ils vivent dans cette organisation, ils (re)découvrent une autre manière d'entrer en relation avec le monde. Pour le dire rapidement, en faisant vivre une expérience multiaxiale de résonance, l'organisation *exerce* à la résonance. Actuellement, cependant, elle fait vivre cette expérience à partir de la relation marchande qui se crée avec ses clients. Comment donc s'articulent ces deux aspects : les attentes relatives à une relation marchande et l'expérience de résonance relevant de l'innovation sociale portée par l'organisation étudiée ?

Nous avons distingué (i) les attentes des « clients » vis-à-vis de l'organisation (ii) de l'expérience qu'ils vivent et qui s'avère dépasser leurs attentes et (iii) des éléments qui relèvent de leur « transformation ». Nous évoquons également les signes que l'on peut associer à un risque d'atténuation de la résonance dans les relations de consommation (iv).

¹⁵³ Voir en page 244 en page 244.

Les attentes des clients

Les attentes des clients qui viennent dans cette organisation s'avèrent relativement simples : ils veulent avant tout passer des vacances actives en faisant du sport. Il s'agit pour eux de se dépenser physiquement et mentalement, de retrouver ou de maintenir un certain niveau de forme physique.

L'attente de prise en charge globale et abordable. Ils pourraient organiser eux-mêmes leur séjour sportif et partir seuls ou encore partir avec un organisme concurrent, mais leur choix se porte sur cette organisation qui propose un ensemble de prestations tout compris à des prix abordables et transparents : le « tout compris » est réellement tout compris (sans mauvaise surprise), le matériel est à disposition, les repas sont prêts, les temps de pause et les soirées sont organisés, on peut bénéficier d'un transport pour se rendre sur le site.

Client : « Le fait que ce soit une association à but non lucratif, on trouve vraiment des prix accessibles à tous. Ce qui permet de pouvoir pratiquer des activités qui sont quand même relativement chères » (#UCPA Clients, Journée nationale 2016).

Une finalité d'apprentissage : progresser. Ils veulent découvrir une activité sportive ou progresser dans une activité qu'ils pratiquent déjà. Ils consacrent une semaine à la découverte de plusieurs sports pour se divertir ou au contraire à la pratique intensive d'un sport avec un moniteur pour s'assurer de faire des progrès. L'éducation est alors envisagée comme l'enseignement de techniques sportives qui permettent de pratiquer rapidement un sport ou de progresser sans pour autant sacrifier sa sécurité.

La dimension collective perçue comme un mal pour un bien. Les clients qui viennent pour la première fois dans cette organisation savent plus ou moins qu'ils s'inscriront dans une vie collective, que ce soit au sein du centre sportif ou dans le cadre du groupe de pratique sportive. Cette dimension collective permet aussi à certains clients d'échapper à une solitude ponctuelle ou plus habituelle et de ne pas rester seuls pendant les vacances. Néanmoins, cette dimension collective est en règle générale envisagée comme une donnée qui s'impose à eux. La mutualisation du matériel et des espaces (les chambres sont collectives) est perçue comme une nécessité pour pouvoir pratiquer ces sports à des tarifs raisonnables.

Ces différents éléments – accéder facilement à la pratique sportive de pleine nature, progresser dans la pratique sportive, pratiquer collectivement des sports individuels –

correspondent à un premier niveau de compréhension du métier que revendique l'organisation, à savoir celui « d'éducateur sportif pour tous ». Il renvoie à une conception instrumentale de la relation selon laquelle le collectif et la nature sont au service de la finalité de la pratique sportive : la progression individuelle. Cependant, quand on explore ce qui se vit sur un centre sportif géré par cette organisation, les clients valorisent une grande variété d'autres éléments.

L'expérience de relations de résonance faite par les clients

Les clients de l'organisation notent la facilité avec laquelle ils peuvent entrer en contact avec les autres (tutoiement, partage d'espaces communs). Les échanges sont plus que du bavardage de circonstances. Certes on échange d'abord sur les expériences sportives que l'on vient de vivre, on échange sur la journée, mais il n'est pas rare qu'on échange ensuite sur des expériences de vie personnelles. Les participants évoquent la richesse de ce partage, les souvenirs qu'ils gardent de telle ou telle personne du fait de sa propre expérience de vie, différente de la leur. Personne n'a rien à gagner ni à perdre dans ces échanges qui se situent en dehors de la sphère de l'utilité. C'est le plaisir d'échanger, de se connaître et la perspective de résonner avec l'autre qui domine. Ces échanges prennent place dans des temps morts, non actifs : au bar avant ou après l'activité sportive, lorsqu'on se croise dans les vestiaires ou les chambres collectives, sur les remontées mécaniques, lors d'un trajet entre le centre et le lieu de l'activité sportive...

L'action elle-même, qu'elle soit sportive ou ludique, peut être évidemment source de résonance. La pratique du sport de plein air place les personnes dans un jeu permanent avec les obstacles naturels – le relief, les courants, la météo... – et les limites personnelles – la peur et le découragement. En faisant face à l'inconnu et à l'imprévu, on vit une aventure sur le mode du jeu (c'est-à-dire en dehors de la sphère de l'utilité) et du pari puisque cette aventure requiert un engagement fort, sans assurance ni garantie sur son résultat, ce qui fait écho à l'indisponibilité fondamentale de la résonance. Le sport de nature appelle par définition une « attitude responsive » de la part du pratiquant qui doit s'adapter en temps réel à chaque situation. Face à une situation nouvelle, il lui faut faire évoluer son geste. La pratique des sports de nature oblige à apprendre à lire l'environnement de pratique de manière de plus en plus fine au fur et à mesure que l'on progresse. L'environnement se met à parler au sportif.

Une part non négligeable de l'éducation sportive consiste en effet à apprendre à décrypter l'environnement de pratique dans le but de trouver la trajectoire la plus appropriée, c'est-à-dire celle qui permet de cheminer dans l'environnement moyennant une économie d'effort et d'énergie (#salarié 7 2015). Il faut donc apprendre à reconnaître les courants, les courbes, les vents, les types de sols, les sons, etc. Il faut aussi découvrir son matériel et la manière dont il réagit aux impulsions qu'on lui donne.

Dans cette association, cette expérience individuelle (les sports de nature sont essentiellement individuels) se vit en groupe. La nature collective de cette aventure, qui au début semble ajouter une dimension d'inconnu et d'imprévisibilité, se révèle être la condition même de sa réussite. L'entraide du groupe permet de faire face collectivement aux imprévus et de poursuivre la progression.

(Client) « En ski de randonnée, on est arrivés au sommet qui était un peu difficile pour moi mais j'ai fini par y arriver. J'avais l'impression d'être un peu au bout de moi, c'est quelque chose que je n'aurais pas pu faire tout seul. Si j'avais été seul, je me serais arrêté bien avant ou j'aurais renoncé. Là la situation a fait que je n'ai pas renoncé. » (#UCPA Clients, Journée nationale 2016)

Chaque nouvelle situation, problématique ou non, souhaitable ou non, devient un nouvel horizon pour agir ensemble et mobiliser la diversité des ressources du groupe, dans une nouvelle configuration. Il n'existe pas de dynamique de groupe figée, dont le succès dépendrait du respect d'un ensemble de règles, mais des solutions multiples que l'on adapte à chaque situation. La « responsivité » devient au moins pluridimensionnelle : l'individu résonne non seulement avec l'environnement de pratique mais aussi avec le groupe de pratique qui résonne lui-même d'une manière propre avec l'environnement de pratique.

L'expérience d'un potentiel excédentaire de résonance dans la relation de consommation

Arrivés initialement pour pratiquer des sports de plein air en toute facilité, les clients sont plongés dans une action collective dont ils deviennent partie prenante. Ainsi, chacun devient co-responsable de l'action collective mais aussi de sa propre expérience. Lorsque la dynamique fonctionne, le client n'est plus dans une logique de consommation d'un produit « tout compris », mais acteur d'un événement dont il ne maîtrise pas toutes les données et qui

dépend d'une dynamique collective dont il accepte potentiellement l'échec (indisponibilité).

L'action commune dont les clients font l'expérience démarre sur un pari qui se résout dans l'entraide et la solidarité, vécues de manière concrète. L'aventure collective à laquelle chacun participe permet l'expérimentation d'une interdépendance tangible qui marque ceux qui y participent.

Au-delà de la progression sportive, les clients découvrent par l'expérience un autre rapport possible au monde. Certes, l'interdépendance créée dans l'action est clé pour permettre à chacun de progresser dans la pratique sportive : poursuivre l'effort dans les moments de découragement, échanger des trucs techniques, etc. Elle répond donc aux attentes pédagogiques des consommateurs de séjours sportifs.

Toutefois, chez certains clients, cette expérience ouvre d'autres horizons. Lors d'une rencontre avec des clients autour de l'utilité sociale de l'organisation, nous leur avons demandé de décrire individuellement et par écrit leur souvenir le plus marquant des séjours qu'ils avaient vécus dans l'association. Il s'agissait d'un exercice individuel et les clients ne se sont pas consultés. Dans plus de la moitié des cas, le souvenir le plus marquant était lié à la découverte, avec le groupe de pratique sportive, d'un endroit naturel magnifique, associée à un sentiment d'humilité face à la beauté et à l'immensité de la nature, et à la sensation d'en faire partie intégrante, par exemple :

(Client) « Sur une plongée en particulier, on s'est retrouvé en face de montagnes de corail. [...] J'ai vécu deux sentiments : déjà l'émerveillement [...]. Et puis de l'autre côté, face à ça, on se sent vraiment tout petit. De l'émerveillement, de la peur, c'était très mitigé comme sentiment. [...] Je me suis senti en communion avec la nature et je me suis dit que par rapport à la nature on est vraiment tout petit. » (#UCPA Clients, Journée nationale 2016)

L'expérience relationnelle vécue dans l'organisation peut « transformer » les personnes qui la vivent, bousculer leurs acquis et leurs certitudes et permettre à une personne de sortir grandie de cette expérience relationnelle, de porter éventuellement un autre regard sur sa vie, d'expérimenter et de construire de nouvelles valeurs. Nous proposons quelques exemples parlants ci-dessous.

Chez certains, cette expérience provoque une expérience d'introspection parfois suivie d'un changement de direction de vie :

(Salarié) « Une stagiaire après un stage ici a téléphoné en disant "je suis partie, j'ai un vide, j'ai un manque, je suis chez moi toute seule. Je n'ai plus du tout cette passion que j'avais avec l'ensemble du groupe. Je me retrouve chez moi avec un manque et je ne sais pas comment le combler." » (#UCPA Salariés 2016b)

(Moniteur salarié) « Les stagiaires, je leur dis "là on va prendre l'air bag", ils ne sont pas confiants mais je les pousse à aller plus loin. Je les mets en situation de réussite et puis ils font des trucs qu'ils ne savaient pas faire. Ça a tellement bien marché qu'après une stagiaire m'a envoyé un texto en me disant "tu as changé ma vie, j'ai quitté mon mec parce que ça n'allait pas bien entre nous et je n'osais pas le dire. J'ai tout changé, j'ai trouvé un autre travail..." » (#UCPA Salariés 2016b)

L'interdépendance peut aussi trouver une traduction dans le rapport à soi et à la nature :

(Client) « Lors de mon premier séjour on a fait un bivouac dans la montagne. Le lendemain matin, les autres sont partis en balade moi je suis restée sur le camp. J'étais seule face à l'immensité de la montagne, face au Mont Blanc. Je me suis sentie infiniment petite face à ce monde infiniment vaste. Et je me suis surtout sentie libre pour la première fois de ma vie. Plus rien n'avait d'importance, juste être là et profiter de ce moment compté. Oui je peux dire que c'était l'un des plus beaux moments vécus et il m'arrive encore d'y repenser. J'ai compris qu'on n'a qu'une vie et qu'il ne faut pas penser comme un matérialiste, les choses les plus simples nous enrichissent beaucoup plus intellectuellement. » (UCPA Sport Vacances et al. 2018)

Ces éléments semblent montrer que certains clients vivent encore une expérience qui opère pour eux comme une source d'évaluation forte, les évaluations fortes survenant « *chaque fois que les sujets entrent en contact avec une chose du monde qui présente pour eux une source de valeur indépendante, qui leur apparaît importante et estimable en soi et qui les concerne* » (Rosa 2018, 195). Les évaluations fortes provoquent une rencontre entre notre carte cognitive (ce qui existe) et notre carte morale, nos conceptions éthiques (ce qui est important, noble, précieux ou, au contraire, secondaire, laid, etc.) : « *les évaluations fortes dessinent ainsi, pourrait-on dire, les courbes de niveau de notre carte cognitive du monde : elles définissent les "sommets" vers lesquels il faut tendre et les "vallées" à éviter* » (2018, 152). À la différence des évaluations faibles qui indiquent le désir ou la peur (« j'ai envie de... », « ça me dégoûte », « ça me fait peur »), les évaluations fortes sont « *indépendantes de nos désirs corporels et empiriques* » (ibid.), elles « *n'émanent jamais de nous-mêmes, mais de fragments du monde qui nous concernent* », « *la source de la valeur [étant] toujours inscrite*

dans le monde » (2018, 153). Selon Rosa, l'évaluation forte est le signe que quelque chose dans le monde nous sollicite et que nous y avons été attentifs, et en somme qu'une expérience de résonance s'est produite.

Au cours de l'observation d'un stage de snowboard, une stagiaire avec laquelle nous échangeons, dans une remontée mécanique, sur nos trajectoires de vie et sur ce qui nous avait amenés à l'UCPA, nous disait que ses stages à l'UCPA lui permettaient de « se sen[tir] vivante ». Or, la vie de cette personne en dehors de ses stages sportifs dans l'organisation ne paraissait pas particulièrement morne. Cette personne avait un métier en région parisienne qui lui plaisait, gagnait correctement sa vie, pratiquait du sport avec d'autres personnes de manière régulière, expérimentait de nouveaux loisirs et avait un bon réseau d'amis. Sa vie quotidienne ne semblait manquer ni de relations aux autres, ni d'activités de loisirs. Elle ne semblait ni manquer de reconnaissance ni souffrir de son travail. Cette personne était équilibrée et appréciait sa vie quotidienne. Mais pour elle, il y avait bien un saut qualitatif entre son bien-être dans le quotidien et le bien-être vécu au cours des stages, un bien-être de l'ordre, nous semble-t-il, de la résonance. La théorie de la résonance nous fait envisager qu'il est difficile, si ce n'est impossible, d'établir des relations de résonance dans la vie quotidienne puisqu'elle est profondément marquée par les logiques d'accroissement et d'accélération qui, d'une certaine manière, empêchent par "un trop plein" le processus lent, subtil et silencieux d'appropriation qu'est la résonance. Le type d'espace que maintient l'organisation étudiée, où l'on se consacre entièrement, et sans y penser, à se mettre en relation avec les autres, avec la nature et avec soi-même fait figure d'« oasis de vie » dans les « déserts » propres à la modernité tardive (Rosa 2018, 423). La théorie de la résonance permet, comme dit Rosa, de « *laiss[er] pressentir une autre forme d'existence, un autre mode de rapport au monde et à la vie* » (2018, 508-9). Il précise : « *il s'agit moins [...] d'un changement de vision du monde, d'une conception nouvelle de la vie que d'une réorientation des énergies motivationnelles qui nous mettent en relation avec le monde et avec la vie* » (2018, 509).

Les enquêtes-clients menées à la fin de l'évaluation de l'utilité sociale confirment l'hypothèse émise par les participants à la phase qualitative de la recherche-action, selon laquelle « *[L']expérience [vécue dans l'organisation], éphémère mais intense, permet de "réinvestir" différemment son quotidien parce qu'elle bouscule, fait évoluer les représentations et crée un sentiment d'appartenance* » (Lasida, Gille, et Machado 2018, 14), et en particulier parce qu'elle favorise la « construction de soi », en développant par exemple la confiance en soi, la connexion à la nature, l'« ouverture aux autres », etc., en développant,

certes les liens sociaux, mais aussi le « goût de l'autre », ainsi qu'un « rapport [positif] à l'avenir », à travers le développement d'une posture d'ouverture à ce qui se présente. Les clients ont en grande majorité le sentiment qu'à la suite d'un séjour sportif, ils ont « plus envie d'aider et d'être aidés », ils sont plus aptes « à changer d'habitudes » et « à se remettre en question », ils ont « davantage envie d'essayer des activités nouvelles », ils se sentent « plus ouvert[s] à l'inattendu »¹⁵⁴. Ces résultats peuvent être interprétés dans le sens qu'il s'opère au cours d'un séjour dans l'organisation une « *réorientation des énergies motivationnelles qui nous mettent en relation avec le monde et avec la vie* » (Rosa 2018, 509). Ces séjours sportifs vécus en collectivité, même s'ils sont courts, activent ou réactivent en quelque sorte des dispositions personnelles à la résonance.

Signes d'une atténuation de la résonance concernant les relations de consommation

Quelques clients qui connaissent l'UCPA depuis plusieurs années notent une dégradation en particulier en ce qui concerne la possibilité d'établir des relations de résonance sociales, en raison de l'apparition de comportements individualistes chez les autres stagiaires. A la question « As-tu la sensation d'appartenir à une communauté UCPA ? Pourquoi ? », ils répondent :

« Je l'étais mais mon dernier stage m'a montré un individualisme des participants que je ne connaissais pas à l'UCPA »

« 9 séjours à mon actif, depuis plus de 25 ans. (Je regrette de ne pas en avoir fait davantage). Génération UCPA plus que communauté, ayant remarqué un "embourgeoisement" ou une modernisation »

« Toutes ces réponses dépendent beaucoup de la taille du centre UCEP... Il est plus difficile de

¹⁵⁴ Le rapport décrivant les résultats des enquêtes se trouve en annexe 2. On portera une attention particulière aux résultats suivants : « Effet 10, Goût de l'autre » : 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie d'aider les autres et d'être aidés ; « Effet 12, Posture face à l'avenir » : 52% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils changent certaines de leurs habitudes ou remettent en question certaines de leurs valeurs ; 90% des clients déclarent que les séjours UCPA leur ont donné envie d'essayer des activités différentes et nouvelles, 79% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils se sentent plus ouverts à l'inattendu, 34% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils s'investissent dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie.

noyer des relations profondes dans les plus gros centres. Or j'ai fréquenté surtout des gros centres. » (UCPA Sport Vacances et al. 2018)

On sent, à lire ces témoignages, que la consommation peut prendre aisément le pas sur la finalité première.

6.2.2.1.2 Les relations de travail

Les relations de travail à l'UCPA présentent aussi un double aspect : un aspect instrumental, que révèlent les attentes contractuelles des personnes qui s'engagent, et un aspect non instrumental lié à l'exercice quotidien de leur métier. Lorsqu'on interroge les salariés sur leur vie professionnelle, il se manifeste une richesse qui dépasse les attentes contractuelles liées à leur relation de travail. On réalise, grâce à ces éléments, la puissance du lien qui peut se tisser entre un salarié et l'organisation, à travers les multiples relations interpersonnelles qu'il y noue.

La dimension instrumentale et utilitaire propre à la relation de travail évolue en une expérience d'appartenance. On peut penser qu'il s'agit là de ce que Rosa décrit comme le « potentiel excédentaire » (Rosa 2018, 430, 508) que possède la résonance et que Lasida rattache à la logique de l'alliance (2011a).

Nous avons distingué les attentes des salariés vis-à-vis de l'organisation de la relation qu'ils découvrent, de l'expérience qu'ils vivent et qui dépasse leurs attentes contractuelles. Nous évoquons également les signes que les salariés de terrain perçoivent d'une dégradation de cette expérience ainsi que des événements emblématiques d'une dégradation de cette expérience concernant le personnel du siège et que nous qualifions d'accidents managériaux.

Les attentes des salariés

Les salariés sont attachés au respect des dispositions de leur contrat de travail et à leurs conditions de travail : paiement de leur rémunération en temps et en heure, respect des horaires de travail, formation initiale ou continue, etc. (#salarié 7 2015). En outre, ils sont bien souvent des passionnés de sport et la possibilité de pratiquer leur sport (et d'en découvrir de nouveaux au cours de leur carrière) est l'un des éléments clé qui les incitent à choisir cet

organisme en échange de rémunérations considérées comme basses (#UCPA Salariés 2016e).

L'expérience d'un potentiel excédentaire de résonance dans la relation de travail

Les salariés travaillent beaucoup et, souvent, pour des rémunérations inférieures à celles auxquelles ils pourraient prétendre (en étant moniteurs indépendants ou au sein d'autres structures) (#UCPA Salariés 2016b). Quand on explore les raisons qui les poussent à agir ainsi, ils répondent : l'esprit de groupe, la cohésion d'équipe, le sentiment d'appartenir à une famille, de vivre une aventure collective dans laquelle chacun est reconnu, agit et s'épanouit. C'est le sentiment d'interdépendance, ou la réciprocité, qui prime.

(Salarié)¹⁵⁵ « Quand tu es salarié je trouve qu'on se côtoie différemment que dans une entreprise normale ».

(Salarié) « On peut évoquer la cohésion d'équipe, cette sensation d'être un peu dans un cocon »

(Salarié) « Il y a un côté où, chemin faisant, on construit une aventure ensemble et finalement ça créé de la cohésion, une dynamique d'équipe etc. En même temps en respectant les différences de chacun. »

(Salarié) « C'est mes collègues qui m'ont motivé à revenir parce qu'on est une très bonne équipe. Je ne l'ai pas dit mais ça forme des amitiés et des connaissances très importantes. On se soutient entre nous »

Cette convivialité est parfois liée à un effacement de la hiérarchie :

(Salarié) « Il n'y a pas de différence entre les responsables, les moniteurs et autres, vraiment tout le monde se mélange. On communique beaucoup entre nous – une bonne relation. Et au niveau de la hiérarchie : on sait qu'il y en a une, mais c'est pas vraiment visible et ça ne se ressent pas vraiment dans notre quotidien »

¹⁵⁵ Sauf indications contraires, les citations des salariés de cette section sont extraites des échanges que nous avons eus avec quatre groupes différents de salariés en avril et mai 2016 dans deux centres de loisirs sportifs et deux centres de vacances sportives (Voir #UCPA Salariés 2016b; 2016c; 2016d; 2016e).

Une fois en poste, les salariés découvrent le projet associatif. Ils attachent de la valeur à la capacité de l'organisation de promouvoir la pratique sportive, de rendre accessibles les sports de nature à un large public ou encore de faire vivre sur les centres une mixité sociale (#UCPA Salariés 2016b; 2016c; 2016d; 2016e). Ils découvrent que la mise en œuvre concrète de ces aspirations repose sur eux-mêmes et, étant donnés les moyens limités d'une association, sur leur bonne volonté et leur capacité d'improvisation. Par exemple, des moniteurs en centre de montagne n'avaient pas été prévenus qu'un groupe de participants à un stage étaient à mobilité réduite et n'ont pas pu les emmener skier, car ils n'étaient pas assez nombreux. Néanmoins, le dernier jour de la semaine, ils ont finalement réussi à improviser in extremis une randonnée sur l'un des sites les plus ambitieux sportivement et les plus beaux, en sollicitant l'ensemble des moniteurs du centre (#UCPA Salariés 2016a). Même s'ils sont plus éloignés du terrain, les salariés du siège vivent également ce sentiment d'appartenance lié à la contribution à un projet.

Signes d'une atténuation de la résonance chez les salariés de terrain

Les salariés s'engagent au-delà même de leurs obligations contractuelles. Or l'engagement est relationnel et nécessite une réciprocité. On ne continue à s'engager que si toutes les parties s'impliquent. Dans certains lieux, ce sentiment d'engagement réciproque, entre employeur et employé, était « blessé » et le désir d'implication érodé. Les salariés regrettaient que, dans les réunions d'équipe, l'accent prédominant soit mis sur la rentabilité financière des activités alors qu'auparavant on y organisait le bon déroulement des activités sportives. Dans certains cas, ils déploraient la distance qui s'accroissait entre les équipes managériales et les équipes de terrain. Les salariés saisonniers déploraient la mise en place de contrats courts correspondant à la durée exacte pendant laquelle l'organisation avait impérieusement besoin d'eux (lors des pics de clientèle), alors qu'auparavant les contrats étaient plus longs, leur permettant d'alterner périodes de travail très chargées et périodes moins denses et ainsi d'équilibrer la charge de travail. Cette alternance était essentielle pour que les équipes soient en mesure de pratiquer librement différents sports comme cela leur avait été annoncé lors de leur embauche. De l'autre côté, la direction regrettait que ces salariés réclament que tous les temps de travail soient rémunérés et leur reprochait de « jouer la montre ». L'engagement ne peut être unilatéral, répondaient en substance ces derniers. Pour les salariés, l'élément le plus symbolique était la disparition du café gratuit. En effet, depuis

les origines de l'organisme, les salariés des centres de vacances pouvaient passer au bar et se servir un café. On a supprimé cette possibilité dans certains centres. Pour les salariés, ce n'est pas là une question d'avantage acquis que l'on supprimait, ce n'est pas le prix du café qui importait, ce que l'on supprimait, c'est la reconnaissance de l'appartenance à une communauté. La gratuité de ce café symbolisait l'appartenance à une équipe mue par une dynamique et un projet commun. On s'implique au-delà de son engagement contractuel parce qu'il y a une relation de réciprocité entre l'employeur et le salarié. Du côté des salariés, cette implication repose sur de petits riens : en particulier, pouvoir tester du matériel, essayer différents sports, boire un café.

Signes d'une atténuation de la résonance dans les relations de travail des personnels administratifs : les accidents managériaux

Nous nous intéressons ici aux spécificités de l'expérience de résonance vécue par les employés du siège. Dans l'ensemble, le fait de travailler pour une grande organisation sportive dédiée à la jeunesse (même si les limites d'âges ne sont plus d'actualité) est pour eux, comme nous l'avons vu, une source de profonde satisfaction. Certains mettent en avant aussi les relations d'entraide qui règnent avec leurs collègues, d'autres évoquent comment ils ont été accompagnés par leur hiérarchie lors de périodes d'intenses difficultés personnelles. Certains prennent conscience du parcours personnel qu'ils ont réalisé en travaillant dans l'organisation, disant pour certains en substance qu'ils ont évolué, mûri au cours de leur période de travail à l'UCPA et que l'organisation leur a offert le cadre permettant cela, en particulier à travers certaines relations de compagnonnage privilégiées avec leur supérieur. Cependant, à côté de ces éléments qui traduisaient l'existence de relation de résonance (à travers la satisfaction de travailler dans une organisation ayant un tel projet social entraînant le sentiment de participer à quelque chose de plus grand que soi, à travers aussi la transformation personnelle résultant d'un compagnonnage), nous avons dû aussi traiter d'autres éléments de nos échanges avec des salariés du siège qui révélaient chez eux le sentiment de ce qu'on pourrait appeler une atténuation de la résonance.

Ces salariés évoquent plusieurs événements qui sont emblématiques d'une dégradation des relations de résonance. Ils mettent en scène des situations dans lesquelles une relation se dégrade brutalement pour aboutir à une rupture du dialogue, autrement dit à la mise en place

de « relations sans relation », de relations réifiantes. Nous avons repéré ce type de situation par rapport à des décisions prises par la direction et ressenties par certains salariés comme manquant d'explication suffisante pour être entendues. Ce fut le cas par exemple de la formulation finale du projet éducatif, élaboré pourtant de manière collaborative, ou des décisions prises à l'égard de certains collaborateurs, ou encore de la nouvelle stratégie d'acquisitions, perçue par certains comme contraire aux valeurs de l'organisation. Nous avons recueilli plusieurs témoignages de salariés qui expriment un sentiment d'incompréhension et de malaise face à la manière dont ces décisions ont été prises. On peut penser que ces situations sont vécues comme des ruptures par rapport à la culture de l'organisation. Il nous semble ainsi qu'on peut les qualifier d'accidents managériaux dans lesquels un mode managérial de type instrumental peut produire une atténuation de la résonance caractérisant la culture managériale de la structure.

6.2.2.1.3 Les relations partenariales

Dans une moindre mesure que les relations de consommation et de travail salarié, les relations de l'UCPA avec ses partenaires (locaux et institutionnels) sont aussi marquées par une dimension non instrumentale forte qui, à certains égards, vient suppléer les carences de la dimension instrumentale. Cet aspect vient d'ailleurs, pour certains partenaires, caractériser le modèle d'action privée non marchand proposé par l'UCPA.

Les attentes des partenaires de l'organisation

Les partenaires des centres sportifs, quant à eux, si l'on synthétise leurs attentes, s'adressent à l'organisation principalement parce qu'elle est connue sur l'ensemble du territoire, qu'elle jouit d'une réputation de bon professionnel et qu'elle dispose d'une solide assise financière (#UCPA Partenaires locaux 2016c). Elle participe à l'attractivité des territoires sur lesquels elle intervient et contribue à faire découvrir des régions touristiques (#UCPA Partenaires locaux 2016b).

L'expérience d'un potentiel excédentaire de résonance dans la relation partenariale

Plusieurs partenaires ont été surpris par le peu de rigueur avec lequel l'organisation montait les partenariats. Ils évoquent notamment la longueur de la production d'un contrat écrit formalisant l'opération menée en commun, le contrat arrivant parfois la veille d'un événement commun (#UCPA Partenaires locaux 2016a). Cependant, ils disent avoir découvert que ce défaut de rigueur formelle, d'abord source d'inquiétude pour eux, était progressivement corrigé par le dévouement des équipes de terrain avec lesquelles ils étaient en relation, le développement d'une relation de confiance qui finalement les rassurait plus qu'un contrat formel. Les partenaires rapportent aussi qu'ils vivent avec l'organisation l'expérience d'un partenariat d'une nature particulière, en ce qu'il dépasse les modèles classiques, à savoir le modèle marchand et le modèle de service public, et permet de servir la communauté d'une nouvelle manière. Les partenaires sont marqués par la souplesse et la bonne volonté des équipes, toujours arrangeantes :

Partenaire privé : « Demain matin j'ai quatre palettes d'eau qui arrivent sur un camion [dans le site géré par l'organisme et sur lequel le partenaire organise un événement], je ne suis pas sur site, j'appelle [l'organisation] pour exposer le problème et la réponse c'est "pas de problème, on va te le gérer, on va trouver une solution." On aurait demandé ça à une boîte privée, ils m'auraient dit "ça va coûter tant." » (#UCPA Partenaires locaux 2016a)

Pour les partenaires, cette alliance entre professionnalisme et souplesse permet à l'organisation d'innover pour répondre aux besoins du partenariat. Le partenariat avec l'organisation relève d'une aventure collective aboutissant à une construction commune et inédite, plutôt que d'une transaction, d'un échange de bons procédés.

Partenaire public : « [L'organisme] nous propose une action avec un groupe d'enfants qui ne peuvent pas payer leurs entrées à la piscine. Ils veulent monter toute une opération, on se creuse la tête pour savoir comment on va financer l'affaire tout en restant dans la parfaite légalité. [...] On arrive presque toujours à trouver des solutions. Ce sont des petites touches à chaque fois mais si on ne répond pas aux petites touches, on passe à côté de notre mission. » (#UCPA Partenaires nationaux 2016)

Pour eux, plusieurs piliers sont constitutifs de cette expérience : le partage de valeurs similaires, la capacité de l'organisation de s'adresser à tous et de s'adapter, sa faculté d'utiliser la diversité de ses ressources pour créer des solutions nouvelles, son professionnalisme et la qualité de la relation humaine qui sous-tend le partenariat. La qualité de la relation est caractérisée par une simplicité et une fluidité des rapports, par la

disponibilité, l'écoute, l'ouverture d'esprit et la fidélité des équipes. Dans cette approche du partenariat, on s'appuie davantage sur la confiance que sur un cadre formel et contractuel qui, habituellement, rassure les partenaires.

Il serait peut-être un peu excessif de parler ici d'une expérience de résonance, mais les partenaires disent assez clairement qu'ils vivent au contact de cette organisation l'expérience d'une relation qui n'est pas *réifiante*, qui laisse facilement la place à l'entraide gratuite, à l'amitié, à l'action commune. C'est une manière pour nous de constater que ce mode relationnel non instrumental investit les relations qui lui sont accessibles.

6.2.2.1.4 Conclusion : la création d'une résonance commune

On continue de vivre des expériences de résonance au sein de l'organisation étudiée, plus ou moins intenses certes, à travers l'expérience d'une vie plus authentique, plus fraternelle et moins contraignante que celle du quotidien, une expérience éphémère pour les usagers, inscrite dans la durée pour les salariés, ponctuelle et moins forte pour les partenaires. Les résultats des enquêtes permettent de conclure que ce temps hors du quotidien n'est pas qu'une parenthèse hermétique et isolée de la vie quotidienne, en dehors de l'organisme, mais qu'il peut au contraire s'y prolonger à travers l'évolution du comportement et des représentations de celles et ceux qui l'ont vécu. À travers cette expérience, en effet, sont véhiculées des représentations liées en particulier au travail, à l'éducation, aux rapports sociaux, au collectif et à l'avenir¹⁵⁶. En somme, l'action de l'organisation est efficace sur le monde extérieur à travers ses usagers, ses salariés et, dans une moindre mesure certainement ses partenaires, qu'elle rend plus confiants en eux-mêmes, plus ouverts aux autres et à l'avenir, portant un autre regard sur le travail, l'éducation, les rapports sociaux, etc. Il existe au sein de cette organisation un processus de transformation sociale efficace en ce qu'il réoriente les « énergies motivationnelles qui mettent en relation avec le monde » et en ce qu'il renforce le mode relationnel non instrumental.

Ces résultats de la recherche-action sont également intéressants, car ils montrent

¹⁵⁶ Voir Annexe 1, Partie III.

l'unité d'expérience vécue entre les différentes parties prenantes : l'expérience que les salariés-participants à la recherche-action souhaitent faire vivre à des usagers et à des partenaires et celle qu'ils vivent eux-mêmes sont consubstantielles. On souhaite faire vivre à l'autre ce qu'on vit soi-même. Cette unité de nature de ces expériences recouvre un sentiment d'appartenance à l'organisation (parfois aussi à la nature) relié à une transformation de celles et ceux qui les vivent dans leur manière d'entrer en relation avec les autres et avec le monde, associant ainsi logique d'appartenance et dynamique de transformation sociale. Cela nous invite à penser que la "chaîne de valeur" non instrumentale – car reposant sur une expérience dont le succès n'est jamais certain –, informelle – parce que non décrite jusqu'à présent –, et aboutissant à ces résultats repose sur la transmission d'une manière spécifique d'entrer en relation. Est-il possible de décrire plus précisément les éléments clés de cette chaîne de valeur ?

6.2.2.2 Conditions organisationnelles de la résonance ou de son atténuation

En nous appuyant sur la théorie critique de la relation au monde, nous analyserons successivement :

- En ce qui concerne les stages sportifs, les éléments qui actuellement permettent aux *clients de l'UCPA* de vivre une expérience de résonance sur le terrain, en lien avec les éléments qui permettent aux salariés de vivre également une expérience de résonance. Nous verrons qu'effectivement la résonance des uns dépend de la résonance des autres.
- Les raisons de l'atténuation de certaines relations de résonance dans les *relations de management* de cette époque, ainsi que les interstices de résonance qui subsistent à cette époque dans l'organisation, qu'ils résultent de politiques explicites ou d'actions individuelles.

6.2.2.2.1 Éléments constitutifs de la résonance des clients

Dans le cadre du projet de recherche-action, nous avons étudié avec les salariés et les clients de l'UCPA les modalités de l'expérience de la « sociabilité nomade »¹⁵⁷ et de ses expériences constitutives, c'est-à-dire les pratiques déployées à l'UCPA qui permettent de faire vivre cette expérience et qui ne sont pas forcément incorporées explicitement dans les politiques et les référentiels de l'UCPA. Les échanges entre les participants avaient été codés puis présentés autour de quatre grands axes et de treize points¹⁵⁸ dont le contenu exhaustif peut être consulté en annexe¹⁵⁹. Ce contenu ainsi que sa présentation avaient ensuite été validés par le groupe principal de salariés (le Comité d'identification de l'utilité sociale) qui pilotait l'évaluation en matière de contenu. Évidemment, ces pratiques n'étaient pas développées partout, ni de la même manière, mais les salariés convenaient que, telles qu'elles étaient décrites, elles représentaient en quelque sorte *ce qui se faisait de mieux dans les centres* pour faire vivre l'utilité sociale de l'organisation.

Nous faisons ici dialoguer ces éléments avec la théorie de H. Rosa en nous interrogeant sur les conditions dans lesquelles la vie collective dans les centres (§1), la relation éducative (§2) et l'activité pratiquée à l'UCPA (§3) favorisent la résonance et sur les conditions qui limitent au contraire cette résonance.

Chaque paragraphe reprend d'abord succinctement les résultats de la recherche-action, c'est-à-dire les pratiques organisationnelles favorisant la création d'utilité sociale de

¹⁵⁷ Comme nous l'avons dit plus haut, cette expérience est, selon les parties prenantes de l'UCPA qui ont participé au projet de recherche-action destiné à évaluer l'utilité sociale de l'UCPA, l'expérience que l'on vit à l'UCPA et qui est constitutive de son utilité sociale.

¹⁵⁸ **1. L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité.** a. Des produits adaptés à tous, pour accueillir largement. b. Une attention quotidienne aux singularités. c. Des règles de comportement cohérentes avec l'expression des personnalités. **2. Des sports qui, par nature, mettent en relation avec le milieu, avec les autres et avec soi-même.** a. Un rapport élémentaire à la nature. b. Un déplacement dans un environnement inhabituel. c. Une confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des normes humaines. d. La dimension ludique. **3. La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons.** a. L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun. b. La progression sur le mode de la réussite et de la confiance. c. Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité. **4. L'existence d'un espace physique où on se rassemble et où on partage.** a. Des sites ouverts aux influences culturelles. b. Des équipes passionnées par la relation humaine. c. Des temps conviviaux en dehors de l'activité sportive.

¹⁵⁹ Voir Annexe 1, Partie II.

l'organisation telles qu'elles ont été identifiées avec les parties prenantes de l'UCPA, puis en propose une relecture au regard de la création de relations de résonance. L'influence des évolutions stratégiques sur ces éléments favorables à la résonance est également discutée.

6.2.2.2.1.1. La vie dans les centres : la possibilité d'évaluations fortes ?

Modalité de la sociabilité nomade

Les centres sont vus comme des lieux ouverts aux influences extérieures (il n'est pas rare que des associations soient invitées à y avoir un petit local ou à y tenir leurs réunions...), gérés par des équipes passionnées par la relation aux autres, et sont le théâtre de temps conviviaux destinés aux stagiaires en dehors de l'activité sportive. Les équipes des centres, nous l'avons vu, insistent sur l'importance de leur cohésion, fondée sur la reconnaissance de chacun et la réciprocité de l'engagement des uns vis-à-vis des autres. Qu'elles soient équipes de moniteurs ou équipes d'accueil (restauration, maintenance, animation...), elles insistent également sur la mixité des publics accueillis, l'hétérogénéité des clients (due en particulier à la diversité des produits proposés par l'UCPA) avec laquelle elles doivent compter. Cela passe par la prise en compte des habitudes de chacun, par exemple alimentaires, des caractères propres, et par la mise en place de règles de vie cohérentes avec l'expression des personnalités¹⁶⁰.

Éléments constitutifs de la résonance

À cette époque, les centres sportifs sont des lieux propices à la sociabilité nomade, en ce qu'ils sont des lieux de rencontres improbables qui vont faire évoluer les représentations de ceux qui les vivent. La sociabilité nomade est une relation de résonance à soi et aux autres. La vie d'un centre, cependant et aussi, est le lieu qui, n'étant pas explicitement couvert par le projet éducatif et sportif de l'organisation, peut facilement devenir le lieu d'une prestation

¹⁶⁰ Les règles du port de l'uniforme par les salariés, par exemple : dans certains centres, les salariés ne portent un vêtement distinctif que certains jours de la semaine, lorsque c'est nécessaire à l'orientation des clients.

commerciale et contractuelle, où l'on consomme comme ailleurs.

Si on l'envisage sous l'angle d'une pédagogie de la résonance, l'UCPA doit *animer* ces lieux et les *aménager* c'est-à-dire en faire des espaces de résonance sur les plans sociaux et matériels. Elle doit également *y représenter* la résonance – c'est-à-dire donner à voir, en l'occurrence, des expériences de relation de résonance – et aider les stagiaires à *construire* leur voix propre, leur réponse personnelle à la sollicitation du monde.

- *Animer* : dans les premières années de l'UNCM et de l'UCPA, les stagiaires venaient goûter à la vie des centres. Les centres faisaient office de portes d'entrée dans un milieu montagnard, marin ou rural, que les stagiaires voulaient découvrir et auxquels les équipes des centres les introduisaient. Actuellement, des temps conviviaux sont organisés : jeux, soirées, mais aussi ateliers de stretching après les séances de sport, etc.
- *Aménager* : la capacité des centres a grandi progressivement au cours de l'histoire de l'UCPA, interrogeant toujours ses acteurs quant au risque de transformer des maisons dans lesquelles équipe et stagiaires partageaient une vie commune en usines à stages. Outre les espaces communs qui ont été rendus plus conviviaux ces dernières années pour favoriser les échanges, certains directeurs de centre se sont attachés à développer une politique d'ouverture des centres vis-à-vis de l'extérieur, permettant ainsi de créer des zones de rencontres d'influences culturelles différentes.
- *Représenter* : les salariés des centres de l'UNCM puis de l'UCPA des premières années représentaient auprès des stagiaires une certaine manière de vivre, en rupture avec une vie plus traditionnelle et urbaine, et au contact des autres et de la nature. Certes, des affiches sur le projet UCPA sont présentes dans tous les centres, exposant le projet éducatif et sportif. Cependant, pour les stagiaires, la représentation passe toujours par le contact avec les équipes des centres, contact plus ou moins dynamisant (#UCPA Clients, Journée nationale 2016), mais aussi plus ou moins inspirant : nous avons rencontré des salariés qui étaient des anciens stagiaires, avaient quitté leur travail pour s'engager dans une vie sur le terrain à l'UCPA (#UCPA Salariés 2016b)¹⁶¹. La représentation d'un certain mode de vie¹⁶² fonctionne toujours.

¹⁶¹ D'autres exemples nous ont été rapportés comme celui d'un groupe de stagiaires, cadres dans le monde professionnel, venu s'engager pour quelques semaines dans un centre de montagne UCPA pour pouvoir

- *Construire* : il s'agissait pour l'UCPA d'aider le stagiaire à construire sa propre place dans le groupe, sa propre participation à la vie d'un centre. À l'UNCM, on n'avait qu'une seule règle : « personne n'est au service de personne ». Au fil du temps, la participation des stagiaires, nous l'avons vu, s'est atténuée. Elle passe désormais par de bien modestes aspects : le fait de passer un coup d'éponge sur les tables dans certains centres, ou le fait que tout n'étant pas encore organisé au millimètre près, il reste au stagiaire un petit espace pour se prendre en main, pour se débrouiller seul (#UCPA Comité de pilotage interne 2016).

Signes d'une possible atténuation de la résonance

La mise en place de la politique qualité au début des années 1990, la rénovation progressive des centres pour en augmenter le standing et l'abandon des petits centres jugés insuffisamment rentables ont beaucoup influé sur la vie collective dans les centres sportifs. Une bonne partie du rôle des centres a disparu au cours du temps, mais, en face, des questions continuent à mettre au défi l'organisation :

- Comment « introduire » des centaines de personnes chaque semaine à la vie d'un lieu, surtout lorsque la vie sociale et culturelle s'y résume essentiellement à sa vie marchande (les stations de montagne, notamment, fonctionnent par saison, en fonction des ouvertures des remontées mécaniques), et qu'il n'y a plus de communauté locale distincte et visible, qu'il n'y a plus de spécificité culturelle dont il faudrait transférer les codes ?
- Comment faire quand les personnes viennent dans une optique de divertissement, de rupture avec le quotidien, pour leur faire vivre une expérience de résonance ?

Au lieu d'*animer* un lieu, de le rendre vivant, on peut simplement chercher à *occuper ou divertir* une clientèle en quête de repos et de rupture avec son quotidien. Évidemment *aménager* un centre signifie aussi *gérer les flux, augmenter le confort, l'adapter*

profiter de cette vie hors-norme.

¹⁶² On nommait cela en interne « le sport passion ».

aux nouvelles technologies, et l'on peut perdre de vue qu'il s'agit aussi d'ouvrir le lieu à l'expression d'une diversité d'influences. Une équipe prise dans des conflits internes, préoccupée par ses conditions de travail, des heures supplémentaires impayées ou des contrats précaires et raccourcis, de telles conditions conduisent cette équipe à ne rien *représenter* du tout qui soit de l'ordre de la résonance ou, au contraire, à *être en représentation* et à ne pas faire vivre l'expérience qu'elle est censée transmettre aux stagiaires. Certains stagiaires s'avèrent sensibles à la manière dont se sentent les membres des équipes, et, lorsque l'enthousiasme est feint, le perçoivent intuitivement (#UCPA Client 2016).

Enfin, on peut confondre le fait d'aider à *construire* une réponse personnelle (comme la participation du stagiaire au collectif) et *personnaliser* les services offerts aux stagiaires. Or les politiques de personnalisation de l'expérience client sont en marche (par exemple, la nouvelle politique prévoit que les activités sont de plus en plus « à la carte ») (UCPA (Groupe) 2019, 50). Il s'agit alors de se mettre au service du client, à l'écoute de ses désirs et, en réalité, de favoriser les évaluations faibles.

Actions organisationnelles favorables à une évaluation forte	Actions organisationnelles favorables à une évaluation faible
Animer l'espace social de résonance	Occuper, divertir
Aménager l'espace physique de résonance	Gérer les flux, augmenter le confort
Représenter, faire parler le monde	Ne rien représenter ou être en représentation
Construire, aider à construire une voix propre	Personnaliser, se mettre au service

Finalement, quel est le risque dans ces différentes propositions ? C'est finalement de ne proposer aux stagiaires qu'un espace d'évaluation faible sans qu'ils puissent vivre d'évaluation forte.

Modalité de la sociabilité nomade

Le projet éducatif autour de l'activité sportive est bien entendu déterminant. Des éléments qui ont émergé au cours de l'histoire de l'UCPA, tels que la pédagogie de la réussite dans le cadre de laquelle la progression sportive est le résultat d'un processus de construction progressive d'une confiance en soi, ainsi que la dimension collective du projet éducatif (des sports individuels pratiqués collectivement) qui permet de donner sa place à chacun dans un collectif, restent centraux. Deux nouveaux éléments apparaissent à cette époque. D'une part, une formulation de l'objectif ultime et individuel du projet éducatif faite par le directeur général : il s'agit de *faire sortir de soi*, selon l'étymologie latine du terme éducation – *ex-ducere*. D'autre part, une modalité apparaît : sans que cela soit officiellement explicité, certains stages hebdomadaires sont construits autour d'un cheminement vers des lieux spécifiques (paysage, lieu de pratique idéal) situés aux alentours des centres¹⁶³ et on remarque que les expériences les plus fortes des clients sont liées à cette itinérance aboutissant à la découverte d'un paysage spectaculaire.

Éléments constitutifs de la résonance

Au regard de la résonance, le moniteur sportif a un rôle fondamental. À la lumière de la théorie de la résonance, le métier d'éducateur sportif que revendique l'association prend une autre dimension. Il ne s'agit plus seulement d'enseigner un sport mais de permettre de « *se sentir vivant* » en explorant une autre relation à soi et au monde. Comme nous l'avons vu dans la section 5 de ce chapitre, son rôle peut s'articuler autour de quatre pôles :

- « *Animer* », ou *créer un espace social de résonance*. Le moniteur crée du commun dans le groupe de pratique sportive. Ce groupe est constitué de personnes qui ne se connaissent pas au début de l'année (sur un équipement de loisirs) ou au début du stage (en séjour). L'éducateur sportif va créer une ambiance dans laquelle chacun se sent reconnu personnellement et partie prenante. Il va également favoriser l'entraide au sein du groupe.

¹⁶³ Les centres ont souvent été construits dans de hauts lieux de pratique sportive.

- « *Aménager* », ou *préparer un espace matériel de résonance* : dans plusieurs disciplines sportives, la pédagogie passe par l'aménagement de parcours sur lesquels les stagiaires peuvent évoluer par eux-mêmes tout en travaillant, naturellement, certains gestes techniques. L'aménagement de l'espace concerne aussi l'itinérance construite sur toute une semaine et permettant aux moniteurs de varier les lieux de pratiques mais aussi d'introduire les stagiaires dans certains sites difficiles d'accès qu'ils n'auraient pas été en mesure de découvrir par eux-mêmes. Il y a, dans ce cheminement, un processus favorable, selon les stagiaires, (une dimension initiatique pourrait-on dire) à l'expérience de la résonance face à la nature.
- « *Représenter* », ou *faire parler l'environnement du stagiaire* : il s'agit d'aider le stagiaire à savoir écouter et interpréter ses sensations, savoir se laisser surprendre aussi par les possibilités de son corps. Il s'agit de l'aider à entrer en relation de résonance avec les éléments naturels qui sont le support de l'activité, afin que l'eau, le vent, la glace, la neige, la roche, le sable, ainsi que le cadre sensoriel plus vaste de la discipline (visuel, auditif, olfactif et kinesthésique), éventuellement son cadre culturel (histoire de la discipline...) se mettent à lui parler. Le moyen d'apprentissage de cette lecture de l'environnement réside dans des temps de débriefing individuel et collectif réguliers.
- « *Construire* », ou *aider le pratiquant à construire sa propre réponse* : le moniteur va placer chacun en situation de réussite : dans chaque situation, il doit aider la personne à trouver la bonne manière de progresser en fonction de sa personnalité et de ses capacités. Il aide chacun à définir ses objectifs de progression et aide éventuellement le groupe à construire son propre itinéraire. Grâce aux temps de *debriefing*, les stagiaires apprennent certes à gérer leur rythme d'apprentissage et à progresser en fonction de leurs possibilités, mais, potentiellement aussi, à oraliser les expériences de résonance.

Ainsi, le moniteur aide les personnes et le groupe à tisser des relations de résonance dans les trois axes de résonance : horizontal (relation aux autres), vertical (relation à la nature, cadre de l'activité), diagonal (relation à la discipline sportive, relation au matériel, relation à la matière support de l'activité).

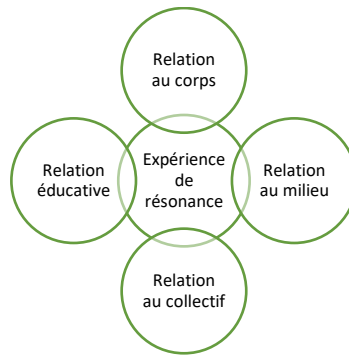


Figure 13 : Relations support d'expériences de résonance dans le cadre d'une pratique collective et accompagnée de sports de nature. *Élaboration propre.*

Par cette approche, l'objet de la *pédagogie* s'éclaire : elle vise à aider le pratiquant à établir une relation responsive avec le collectif, avec la nature et avec son corps. L'éducateur a un autre rôle essentiel qui va soutenir l'ensemble de ses actions pédagogiques : il va établir une relation éducative sur le mode de la résonance avec chaque participant. Une relation éducative vécue sur le mode de la résonance signifie, d'une certaine manière, que le stagiaire est aussi le maître de son éducateur : l'éducateur sportif doit être « affecté » par son élève pour pouvoir lui répondre en retour. À différentes époques de l'UCPA, les conseils pédagogiques donnés aux moniteurs les incitent à adopter une posture d'observation de leurs stagiaires et de créativité dans la réponse pédagogique apportée. Même si l'objectif de progression est devenu une sorte de mantra dans l'organisation (probablement depuis qu'elle a fait son apparition comme attente principale des stagiaires, dans l'enquête réalisée auprès d'eux en 1976), il semble que la progression soit plutôt, dans cet esprit éducatif partagé dans l'organisation, un signe caractéristique de la résonance en même temps que (ou, serait-on tenté de dire, plutôt que) un objectif fixé à atteindre : un signe d'auto-efficacité, c'est-à-dire le signe de la capacité de la personne à atteindre et expérimenter le monde, plutôt que d'une auto-optimisation. La pédagogie « de la réussite » peut être vue, ainsi, comme un enchaînement de résonances qui se produisent parce qu'on a pris soin de comprendre l'élève et de lui donner les clés appropriées pour qu'il forge une relation responsive avec le milieu de pratique et qu'il se transforme à son contact, résonances qui se révèlent par le supplément de plaisir ou de joie qu'elles procurent. Nous avons vu aussi l'importance accordée par les pédagogues de l'organisation au « débriefing » constant, individuel et collectif. Le débriefing qui institutionnalise un processus de réflexion ou d'introspection entre dans cette logique éducative liée à la résonance. Il s'agit de mettre des mots sur les transformations en soi

(physiques et psychiques, et éventuellement spirituelles¹⁶⁴) que produit l'entrée en relation de résonance horizontale avec les autres, diagonale avec les choses et verticale avec la nature.

Signes d'une possible atténuation de la résonance

Ainsi, l'éducateur sportif va établir une relation éducative sur le mode de la résonance avec chaque participant, c'est-à-dire en accordant un soin particulier à l'écoute. Cela représente un défi considérable dans une dynamique d'accroissement et d'accélération telle que celle de l'UCPA. Dans le cas des séjours sportifs, un moniteur prend en charge chaque semaine un groupe d'une dizaine de personnes en moyenne. Chaque saison (hivernale ou estivale), il accompagne individuellement dans cette aventure entre 120 et 160 personnes. Ces chiffres sont à comparer à ceux des stages Jeunesse et Montagne pendant la guerre : deux personnes (un moniteur alpin et un chef d'équipe) avaient la charge de deux patrouilles de 24 (mêmes) volontaires pendant 8 mois.

6.2.2.2.1.3. L'activité sportive de plein air : des déplacements vers la nature et vers l'autre

Modalité de la sociabilité nomade

L'**activité sportive** est évidemment centrale. Elle est particulière puisqu'il s'agit de sport de pleine nature. Ce qui compte c'est que ces sports mettent les pratiquants en prise directe avec les corps et matières bruts de la nature (l'eau, la glace, la pierre, l'animal...), qu'ils emmènent ainsi les pratiquants dans un milieu inhabituel, éventuellement inhospitalier, dans lequel on apprend à se déplacer, et qu'ils favorisent une confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des normes d'origines humaines (que l'on retrouve dans d'autres sports sous forme de règles du jeu). On pouvait relever aussi une approche ludique de l'activité sportive qui n'avait d'autre utilité que celle de se divertir, de « s'éclater ».

Éléments constitutifs de la résonance

¹⁶⁴ Nous pensons au sentiment exprimé par des stagiaires et vécu face à l'immensité et la beauté de la nature.

Au regard de la résonance, les sports de nature pratiqués à l'UCPA depuis ses origines favorisent la résonance avec la nature et la résonance avec le groupe de pratique.

Résonance verticale, avec la nature

Les sports de nature pratiqués traditionnellement à l'UCPA sont évidemment des sports mettant le pratiquant en résonance avec les éléments naturels, en ce qu'ils favorisent trois déplacements :

- Un *déplacement sensoriel*, d'abord, puisqu'on rentre en contact avec des éléments et des mouvements inhabituels : on glisse sur la glace, on se suspend à des rochers, on essaie de se tenir en équilibre sur une vague, de résister au vent pour mieux en profiter, etc., qui s'accompagne d'un déplacement psychologique, puisqu'on envisage la possibilité d'une relation de résonance avec ces éléments incongrus. On va ensuite s'habituer, s'adapter. Enfin, on va apprendre à connaître et décoder cet environnement. L'environnement qui nous résistait se met à nous parler.
- Un *déplacement physique*, ensuite, puisqu'on va se déplacer dans ce milieu qui nous est fondamentalement inhospitalier : la montagne, les profondeurs marines, la surface de l'océan, le désert, etc... Ce déplacement sera de plus en plus habile, fluide et affûté. Le pratiquant répond au milieu. Il construit une réponse propre, tout à la fois intellectuelle (je choisis le meilleur itinéraire, je modère le danger) et corporelle (mon corps s'adapte à la réalité de la piste). On se trouve alors en relation de résonance avec le milieu.
- Ces deux premiers éléments semblent être les mieux à même de produire le *dernier déplacement*, qui est potentiel – et que nous analysons comme le potentiel excédentaire de cette relation incarnée de résonance avec la nature, et qui est plutôt *d'ordre spirituel*¹⁶⁵, poétique, en ce qu'il parle à l'esprit. C'est cet instant où l'on est grisé par l'aventure, émerveillé à la fois par le spectacle de la nature et par l'intégration personnelle à ce spectacle. Ce déplacement intérieur, au cours duquel

¹⁶⁵ Nous empruntons ce terme à un salarié, cadre du secteur montagne (#salarié 15 2016). Ce terme est, pour nous, le plus approprié pour qualifier ce déplacement parce qu'il décrit une conscience de soi et du monde et le sentiment d'être vivant qui reposent sur des sensations physiques et une réflexion intellectuelle, sans pour autant s'y réduire.

évaluation forte et évaluation faible vont de pair, et qui a été amplement décrit plus haut dans cette section, est la résonance elle-même. On se sent en résonance avec le monde.

Résonance horizontale, avec les personnes

Par ailleurs, l'action sportive de plein air est, elle-même, de nature à favoriser la résonance interpersonnelle entre des personnes qui ne seraient pas forcément en mesure de se rencontrer dans un autre cadre. Selon Rosa, la résonance peut avoir lieu entre deux sujets en relation lorsqu'il y a suffisamment de consonance (c'est-à-dire de ressemblance) et de dissonance (de différence) entre eux. Sans ressemblance, la relation est impossible. Sans différence, il n'y a pas d'espace pour la résonance car la résonance est elle-même une appropriation transformative de la différence. D'une part, l'échange d'expériences, de savoir-faire par le sport, rapproche les personnes de cultures et de milieux socio-professionnels différents autour du sport de nature. D'autre part, l'action sportive commune place les uns et les autres sur un pied d'égalité. Le risque potentiel d'une activité force à communiquer de manière directe pour comprendre l'autre rapidement et pouvoir se coordonner. Les stagiaires découvrent une communication épurée et franche qui permet de construire rapidement une relation fondée sur la confiance. De même, la distance entre moniteurs et clients s'estompe, car chacun contribue à l'aventure collective selon ses capacités. Les rôles s'inversent parfois même : les stagiaires deviennent moniteurs le temps d'un conseil, d'une explication :

Client en situation de handicap : « J'ai eu un rôle participatif de conseil pendant 15 % de l'activité des deux heures de la semaine. Vous dites que vous êtes une association, mais on est des adhérents ? Des clients ? On ne sait pas où se placer ! »

L'activité sportive de pleine nature vécue collectivement est source d'enrichissement mutuel et créatrice, à travers l'expérimentation concrète d'un cheminement commun marqué par l'entraide, d'un sentiment d'appartenance et de cohésion qui perdure après la fin d'un stage.

Signes d'une possible atténuation de la résonance

Les orientations stratégiques de l'UCPA dans les champs des loisirs sportifs ainsi qu'en direction des colonies de vacances non sportives posent la question de la possibilité de

continuer à faire vivre cette expérience à titre principal. Dans quelle mesure peut-on vivre une expérience similaire à celle-ci dans des équipements urbains ? Sur le plan sensoriel, nager dans une eau chlorée et contrôlée, grimper sur des blocs en bois ou en béton sont-ils équivalents, au regard de la résonance, aux expériences correspondantes dans les vagues ou sur une paroi rocheuse ? Quelle est la place laissée à la nature dans les nouveaux équipements urbains même s'ils reproduisent parfois artificiellement rivières, cascades et rochers ? Comment replacer dans les activités scientifiques et thématiques des nouvelles colonies de vacances proposées au sein de l'UCPA une sphère de résonance dans laquelle, à l'image de la nature, la résonance reste l'aboutissement fondamentalement indisponible de déplacements progressifs ?

6.2.2.2.1.4. Conclusion : de la pédagogie de la résonance à l'oasis de résonance

Vis-à-vis de ses clients, l'UCPA semble être à la croisée des chemins : elle apparaît mue encore par une dynamique interne spécifiquement non instrumentale dont l'évaluation de l'utilité sociale a permis une première formulation, que nous proposons d'approfondir. Dans cette perspective, l'organisation développe une pédagogie de la résonance, à travers l'expérience, accompagnée, de relations de résonance principalement horizontale et diagonale, mais pouvant également ouvrir à des expériences de résonance dans un axe vertical. Sur le plan stratégique, elle pourrait veiller à préserver ces espaces de résonance et peut-être à réinvestir la relation à la nature. Elle cherche à réactiver les potentiels de résonance afin de réorienter les énergies motivationnelles vers le monde. D'un autre côté, l'UCPA est mue par les pressions institutionnelles externes mais aussi par des stratégies internes visant à ce que le projet reste viable économiquement. Elle s'adapte aux besoins de ses clients, se développe sur de nouveaux marchés concurrentiels, développe des activités urbaines ou pédagogiques où la nature vivante n'a plus de place. Au mieux, elle affirme son rôle d'« oasis de résonance » (Rosa 2018, 423) dans laquelle on vient s'extraire de la vie quotidienne marquée par la croissance, l'accélération et la lutte concurrentielle, pour y retourner en meilleure forme, plus combatif qu'avant, et dans laquelle des personnes « déjà » résonnantes pour ainsi dire viennent vivre leur heure quotidienne ou hebdomadaire ou leur semaine annuelle de résonance. La question qui se pose, en termes de projet social et éducatif de l'organisation, est : comment continuer à proposer une pédagogie de la résonance à la faveur de laquelle certaines personnes soient amenées à changer de vie, à prendre de la

distance par rapport à la lutte concurrentielle, et à explorer des nouvelles manières de vivre dans lesquelles leur vie quotidienne serait ouverte à la résonance dans ses différentes dimensions ? Autrement dit : comment éviter le risque de devenir un simple espace de divertissements sportifs ou éducatifs ?

6.2.2.2.2 Éléments constitutifs de la résonance en interne

Des actions organisationnelles sont mises en œuvre à l'initiative de la direction pour favoriser collaboration et convivialité entre les salariés. Nous verrons cependant que le mode de management mis en place à cette époque est peu propice à l'existence de relations résonnantes en interne. Dans ces circonstances, la résonance au sein des équipes de l'organisation repose sur les salariés dont certains aménagent eux-mêmes leurs propres interstices de résonance.

Interstices de résonance à l'initiative de la direction

La direction a mis en place une politique orientée vers le management collaboratif en sollicitant des formations originales. En outre, plusieurs événements de team building ont eu lieu. Plusieurs initiatives ont été menées par la direction pour favoriser les relations entre les salariés, l'interconnaissance, la collaboration. Des expérimentations de « projet sans chef de projet » ont été menées dans le but d'explorer l'auto-organisation. De nouveaux formats de formation ont été développés, en particulier la formation par l'expérience et l'aventure (des formations où les participants se découvrent et découvrent les dynamiques de groupe à travers des jeux collectifs en extérieur ; des formations au management avec pour support la relation au cheval « Horse feeling »). Des formations au co-développement¹⁶⁶ ont été mises en place pour les cadres. Plusieurs événements de team building ont eu lieu (murder party avec l'ensemble des salariés du siège sur le site d'un ancien hôpital, rallye dans les rues de Paris, concours de pulls de Noël suivi d'un défilé de mode, concours divers et variés sur la

¹⁶⁶ « Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants » (Payette et Champagne 1997)

décoration des bureaux, etc.). Certains événements présentaient l'intérêt de mélanger les salariés de tous les niveaux hiérarchiques dans des équipes et pourquoi pas de vivre à petite échelle le projet que l'UCPA donne à vivre à ses clients et, dans une certaine mesure, à ses salariés dans les centres sportifs. D'autres revêtaient plutôt les caractéristiques d'une distraction.

Le mode de management

À cette époque se met en place au niveau du top management un mode de management dont certains aspects risquent de faire disparaître les relations de résonance.

Rosa explique que des **environnements sociaux et institutionnels** sont plus ou moins favorables à l'établissement de relations de résonance. En particulier, le temps et la confiance, l'absence de peur et de violence (2018, 478-80, 513-16) sont les éléments clés d'un climat propice à la résonance¹⁶⁷, parce que la résonance "prospère" à partir d'une ouverture de la personne qui s'avère en fait être une vulnérabilité :

[L]'instauration d'axes de résonance n'est pas seulement coûteuse en temps ; elle présuppose aussi que les sujets abordent en toute confiance les fragments du monde qui s'offrent à eux. Car la disposition à la résonance [...] va nécessairement de pair avec un haut degré de vulnérabilité. Être prêt à se laisser affecter, c'est accepter d'être éventuellement blessé. *La confiance dans le monde* est une condition indispensable à la formation d'une disposition résonnante. (2018, 479)

Il montre également que l'établissement de relations de résonance dépend de la **tonalité dispositionnelle des personnes** qui entrent en relation avec le monde, tonalité dispositionnelle qui peut être plus ou moins orientée vers la résonance ou vers l'aliénation. Enfin, l'indicateur ultime de l'existence de relations de résonance réside dans la question de savoir si les **relations sociales et matérielles** sont **parlantes ou muettes**.

Nous proposons d'explorer la résonance dispositionnelle du mode de management selon ces trois éléments : le climat organisationnel qu'il favorise, la capacité des managers à rendre lisibles le projet et l'environnement de l'organisation, ainsi que la tonalité

¹⁶⁷ Le problème étant que le système de stabilisation dynamique associé à la concurrence ne laisse évidemment pas de place au temps long, à la confiance, aux relations pacifiques.

dispositionnelle personnelle des meneurs d'enjeux, et en l'occurrence des dirigeants. Ce paragraphe prend un tour critique à l'égard de certaines pratiques managériales développées au cours de cette période. Précisons cependant que la quasi-totalité des salariés dont nous avons retenu les propos reconnaît les progrès de l'organisation, surtout en matière de gestion économique, réalisés grâce à la nouvelle direction. Leurs critiques mettent en évidence la difficile articulation entre gestion économique et gestion sociale et sont ici rapportées en tant que points d'attention pour préserver la résonance propre de l'organisation. Notons également que nous n'avons pas retenu des propos dont nous avons pu nous douter qu'ils nous étaient adressés dans le cadre de tactiques personnelles (critique de la stratégie de la direction, récrimination personnelle systématique, conflits ouverts entre managers). Nous avons sélectionné des verbatims de personnes qui (i) ont accueilli favorablement les résultats de l'évaluation, et donc pour lesquelles les expériences relationnelles mentionnées étaient bien centrales dans le projet de l'organisation et (ii) pouvaient prendre du recul par rapport à ces résultats et les comparer avec leur propre expérience de salariés. Dans l'ensemble, nous avons constaté que ces personnes étaient bien intégrées dans l'organisation et appréciées de leurs collègues et de leur hiérarchie.

Climat organisationnel

Pour Rosa, les relations de résonance ne peuvent s'établir que dans un climat stable et serein, caractérisé par la confiance et hermétique à la peur et à la violence. Nous étudions ici la capacité du management à instaurer un tel climat organisationnel positif. Des salariés notent une accélération de la dégradation du climat organisationnel, qui fait place à la défiance, à la crainte et à l'obligation d'obéissance. Les salariés de certains services du siège évoquent un manque continu de reconnaissance ; impactés par une politique de changement (*change management*) qui dure, ils sont mis dans l'impossibilité de savoir si leur travail répond bien aux objectifs de l'organisation et ressentent une pression constante de la part des directeurs de leur service :

(Salarié) Une fois que tu as dit que c'est une boîte où les gens sont super attachés, les évolutions et les enjeux du moment font que les gens sont quand même vachement sous pression.

Le système de confiance sur lequel était fondée la chaîne hiérarchique entre le comité

de direction et les cadres de terrain semble aujourd'hui fragilisé. On s'interroge sur la nécessité d'une transformation de la nature des relations managériales (« *Alors, c'est peut-être nécessaire pour faire face à nos soucis aujourd'hui de rentabilité, etc.* »), tout en considérant que, dans des organisations comme l'UCPA on devrait pouvoir trouver des solutions et des manières de faire qui soient en cohérence avec les valeurs de l'organisation.

Une culture de la confrontation semble s'installer et fragiliser la culture du dialogue. Des réactions ressenties comme violentes ont suscité de la crainte chez certains collaborateurs. Enfin, plusieurs salariés évoquent l'absence de règles claires, applicables à tous de la même manière, et ainsi un management qui parfois, selon eux, « peut frôler l'injustice » et « l'iniquité ».

Capacité à « faire parler » le projet et l'environnement

Nous disions que l'indicateur de l'existence de relations de résonance réside dans la question de savoir si les relations sociales et matérielles sont parlantes ou muettes. Dans le champ des *relations matérielles*¹⁶⁸, les salariés se sentent personnellement parties prenantes du projet porté par l'UCPA, mais la relation au projet, à l'organisation et à la stratégie tend à se brouiller pour les salariés qui n'y sont pas directement impliqués. Il semble manquer aux salariés des éléments de sens convaincants pour adhérer aux orientations stratégiques générales (comme l'orientation vers la croissance externe) ou aux décisions stratégiques particulières. Au cours d'un échange informel lors de notre tournée de départ de l'organisation, des salariés font le constat qu'ils ne sont plus capables de dire « pourquoi ils sont là » et ont l'impression que le sentiment d'appartenance de chacun repose sur des considérations individuelles qui ne sont plus partagées, comme si d'ailleurs l'évaluation de l'utilité sociale que nous avons mise en place pour formuler collectivement « ce à quoi nous tenons et qui nous fait tenir ensemble » n'avait pas atteint les personnes qui n'y avaient pas directement participé. Dans le champ des *relations sociales*, certaines relations managériales semblent avoir du mal à favoriser la résonance. Comme déjà indiqué, certains collaborateurs

¹⁶⁸ Les « relations matérielles » par référence au lien que les salariés entretiennent à leur travail. Cependant, on pourrait aussi parler de « relations existentielles » étant donné le surplus de sens, pour ainsi dire, que les salariés de l'ESS imaginent pouvoir trouver dans leur travail.

ressentent une réduction des espaces de dialogue et des possibilités pour exprimer un désaccord ou pour obtenir de leur supérieur la raison d'une décision perçue comme inique.

Tonalité dispositionnelle fondamentale des dirigeants

Concernant les périodes précédentes, nous avons appliqué le concept de tonalité dispositionnelle fondamentale (Rosa 2018) aux dirigeants de l'organisation et avons montré qu'il s'agissait là d'un des éléments propices à l'établissement d'une relation sur le mode de la résonance. La période actuelle montre que l'efficacité de la gestion économique s'est probablement accompagnée d'un affaiblissement dans la perception de la résonance dispositionnelle des dirigeants. Des salariés ressentent un décalage entre certains comportements managériaux et les valeurs mises en avant par l'organisation. Il y a donc à ce niveau un défi majeur pour retrouver la résonance qui la caractérise et qui a été mise en évidence à travers l'évaluation de l'utilité sociale. Certes, les initiatives évoquées plus haut comme des interstices de résonance proposés par la direction, en termes de management collaboratif et de team-building, pourraient être des pistes à renforcer pour développer un mode de management qui soit perçu comme étant en cohérence avec les fondements de la structure, à condition certainement qu'elles soient envisagées comme une pédagogie de la résonance par l'expérience, destinée à chacun, et que ces expériences se prolongent dans la vie quotidienne de bureau, avec ce qu'elle contient de tensions et de conflits.

Interstices de résonance à l'initiative personnelle des salariés

Dans ce contexte, les salariés créent eux-mêmes quelques interstices de résonance. Certains adaptent leurs pratiques professionnelles par exemple pour veiller à expliquer aux personnes qui en sont destinataires le sens des décisions prises à leur égard. Des managers veillent à ce que des relations conflictuelles s'apaisent, en intégrant la réconciliation aux objectifs des collaborateurs. Les collaborateurs veillent les uns sur les autres et montrent leur soutien à celui qui traverse une période professionnelle difficile, etc.

6.2.2.3 Conclusion

Cette période est marquée, sur le plan stratégique, par la poursuite d'un travail d'optimisation de l'organisation ainsi que par la recherche de relais de croissance. L'association originelle est scindée en deux. L'entreprise est réorganisée en différentes unités-métiers. On développe l'organisation par intégration horizontale dans le domaine des vacances sportives et éducatives, et par intégration verticale dans le secteur des loisirs. Autre élément marquant : la dimension éducative de l'organisation est réinvestie à la fois dans les opérations, avec la mise en place d'un système de pilotage du projet éducatif et sportif, et dans la communication. Sur le marché de la gestion des équipements sportifs publics, l'enjeu est de pouvoir renforcer l'avantage concurrentiel que l'organisation tire de la démonstration de son utilité sociale. On développe également une approche de la relation client en phase avec les valeurs de l'organisation.

L'évaluation de l'utilité sociale montre que les principales expériences que les parties prenantes désirent vivre, et s'accordent à vouloir faire vivre, à l'UCPA relèvent d'une manière spécifique d'entrer en relation, qui entraîne une évolution du mode relationnel des personnes qui la vivent vers un mode qu'on peut qualifier de résonnant. Cette section a permis d'analyser les évolutions en cours dans l'organisation – autant sur le plan de la conception de produits que du management – au regard de ces résultats et de suggérer des manières de renforcer la résonance de l'organisation avec son environnement.

PARTIE III DISCUSSION

CHAPITRE 7 DISCUSSION DES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

En se développant, les organisations de l'ESS doivent nécessairement mettre en place des services spécifiquement dédiés à la gestion de l'organisation, de ses ressources humaines, de ses finances et de ses investissements, de ses systèmes d'information, etc. Les grandes OESS ne peuvent faire fi d'une attention aiguë à leur pérennité économique, à l'optimisation de leur modèle, pour rester viables et pérennes, ce qui exige au quotidien un travail complexe de leurs cadres dirigeants. L'analyse historique de l'UCPA montre que chaque époque présente des difficultés de gestion que les dirigeants doivent surmonter en inventant de nouvelles manières de faire, en s'appropriant de nouveaux outils, en intégrant de nouvelles parties prenantes et en prenant en compte leurs attentes. Cependant, l'analyse montre que la force du projet de l'OESS étudiée, sur le long terme, ne réside pas seulement dans la capacité de ses dirigeants à réagir aux événements conjoncturels ; elle réside avant tout dans la capacité de l'organisation de maintenir ouverte, pour les hommes et les femmes de la modernité tardive, la possibilité d'établir une résonance d'ordre existentiel. Ce potentiel de résonance que préserve l'organisation repose sur la création et le maintien d'espaces propices à l'établissement d'une multiplicité de relations de résonance avec les autres, avec la matière et avec la nature. Cette contribution est primordiale alors que les espaces de résonance sont menacés par le fonctionnement de la modernité tardive, un fonctionnement fondé sur l'accélération, l'accroissement, l'innovation et la lutte concurrentielle. Elle se double d'un second apport, tout aussi essentiel : les grandes OESS disposent de la capacité de « faire parler » le monde. Par leur disposition à la résonance, elles résistent ainsi doublement, aux niveaux subjectif et institutionnel, à la réification du monde et au silence qui en résulte. L'analyse montre aussi que, parce qu'elles sont plongées dans un « grand bain instrumental » depuis des décennies, cette disposition organisationnelle à la résonance leur échappe peu à peu. Dans certains cas, il est peut-être trop tard. Dans d'autres, elle reste présente par l'intermédiaire d'acteurs historiques qui ont intégré le sens et la valeur de la culture organisationnelle et s'inscrivent dans une filiation et une chaîne de transmission expérientielle. Cette thèse prend le parti de soutenir que les grandes organisations de l'ESS peuvent rectifier le tir, sans grand bouleversement, en réhabilitant stratégiquement la dimension non instrumentale de leur vision, de leur action, et de leur organisation. Ce chapitre

conclusif porte sur trois points de discussion auxquels aboutit notre analyse. D'abord, en effectuant un retour sur l'apport de l'organisation étudiée, nous soumettons à la discussion une proposition de généralisation théorique de la contribution des organisations de l'ESS à la transformation sociale. Ensuite, à partir d'une interprétation des grandes périodes du développement de l'organisation, nous conceptualisons trois configurations organisationnelles plus ou moins propices à la transformation sociale. Enfin, en guise de contribution managériale, nous proposons les grands axes d'une stratégie non instrumentale orientée vers la transformation sociale.

7.1 Contribution de l'ESS à l'innovation sociale, à la lumière de la théorie de la résonance

L'approche par la résonance nous permet d'abord, dans la mesure où une étude de cas unique nous y autorise, de formuler une hypothèse de généralisation de la contribution des OESS à la transformation sociale.

7.1.1 L'innovation sociale de l'organisation étudiée à l'aune de la résonance

Le processus d'innovation sociale dont est porteuse l'UCPA consiste à préserver et à mettre à disposition largement et sous différentes formes la résonance expérimentée par les hommes de la montagne et de la mer au contact de la nature. Cette innovation sociale, portée par l'organisation et les structures dont elle est l'héritière, peut être caractérisée comme leur capacité de véhiculer des relations de résonance dans un monde qui, instrumentalisé et perdant de sa poésie, devient muet. Aujourd'hui, l'organisation étudiée crée un cadre propice à l'expérience de résonance et permet à ses clients, éventuellement, de s'élever à un certain rapport au monde, puisqu'à travers l'expérience qu'ils vivent dans cette organisation, ils (re)découvrent une autre manière d'entrer en relation avec le monde. Concrètement, on expérimente une relation responsive avec le collectif, avec la nature et avec son corps. On comprend ainsi que l'organisation offre encore aujourd'hui un point d'ancrage, une référence en matière de relation au monde. La relation contractuelle que salariés et partenaires établissent avec l'organisation est aussi un espace d'expérimentation de cet autre rapport possible au monde, lorsqu'elle met en jeu la réciprocité de l'affect, la fluidité des activités, la

porosité de la hiérarchie des responsabilités, le caractère central de la gratuité. Une autre logique se met alors en place derrière la logique contractuelle. L'organisation a su élaborer, au cours de son histoire, une technique de gestion qui explore et explicite la nature non univoque des relations, même lorsqu'il s'agissait de relation de production ou de management. La théorie de la résonance en a permis le repérage et la compréhension.

Le concept de résonance s'est donc révélé utile pour qualifier la pratique d'innovation sociale dont est porteuse l'organisation. Il est apparu utile aussi pour envisager plus largement et de manière plus théorique la nature des relations interpersonnelles et organisationnelles¹⁶⁹ qui forment le tissu d'une pratique d'innovation sociale et la matrice de son déploiement et de son institutionnalisation. Ainsi, si l'organisation a pu maintenir l'innovation sociale destinée à ses usagers suffisamment vivante (bien qu'affaiblie) jusqu'à nos jours, nonobstant une croissance forte, un fort développement des activités et de la fréquentation, une industrialisation de la plupart de ses processus, c'est parce qu'elle a su préserver le potentiel de résonance de ses relations de production et de management. Le déploiement des relations de résonance dans l'organisation et en dehors est fondamentalement lié à la tonalité dispositionnelle à la résonance des salariés et du management.

Nous avons également commencé à saisir empiriquement comment les logiques relationnelles internes et externes qui, dans la perspective de l'innovation sociale, doivent être analysées ensemble, dialoguaient concrètement dans notre cas d'étude. Il s'agit maintenant d'appréhender d'un point de vue plus théorique les manières dont les logiques non instrumentales internes participent à la transformation sociale.

7.1.2 Force du projet des organisations de l'ESS

L'approche par la résonance nous permet de concrétiser la force du projet de l'économie sociale et solidaire, force dans l'analyse de laquelle le management stratégique pourrait s'aventurer davantage. Sans concevoir l'innovation sociale comme un processus qui relève à la fois de la résonance personnelle, en particulier dans une dimension existentielle, et

¹⁶⁹ C'est-à-dire les relations entre les personnes et leur communauté d'action.

de la résonance institutionnelle, c'est-à-dire des échanges dialogiques entre l'organisation et la société dans laquelle elle évolue, nous n'aurions pas perçu sa capacité de transformation sociale aussi clairement. D'une certaine manière, notre réflexion nous pousse à envisager comment les organisations de l'économie sociale et solidaire font institution. Nous présentons ici les premiers éléments d'une discussion qui mériterait d'être portée bien plus loin. La capacité de transformation sociale de l'ESS relève, on peut le penser, du double encastrement anthropologique et politique qu'elle favorise.

Sur le plan politique d'abord, on constate l'importance du lien entre l'UCPA et les secteurs de la jeunesse et du sport. L'UCPA est, dans ces secteurs, un organisme d'autant plus incontournable qu'elle rassemble en son sein une grande variété de mouvements et des ministères. Elle a été conçue comme le bras armé de la politique publique en faveur des sports de plein air et, même si cette politique publique n'a pas été maintenue dans l'amplitude prévue à l'origine, l'UCPA a cherché les moyens de poursuivre cette mission. Elle était consultée dans les grands aménagements de la montagne, elle a continuellement participé aux évolutions réglementaires concernant les pratiques des sports de nature et la formation des éducateurs sportifs. Elle dispose d'une solide réputation. Désormais, elle met son expertise au service des territoires. L'analyse du lien de résonance entre une société et une organisation, la première sollicitant la seconde, la seconde y répondant, permet de saisir le rôle institutionnel d'une organisation. Interprété à l'aune de la résonance, quel produit d'ordre institutionnel l'UCPA conduit-elle à créer ? La réponse que fournit le projet éducatif et sportif actuel ressemble à une promesse-client portant sur l'autonomie dans l'activité sportive, la rencontre de personnes différentes, le bien-être dû à la pratique sportive et l'ouverture à des réflexions sur les modes de vie. La lecture relationnelle mise en œuvre dans l'évaluation de l'utilité sociale ainsi que l'approche par la résonance déployée sur l'histoire de l'organisation révèlent un enjeu plus institutionnel. Lorsque l'organisation étudiée aide les stagiaires à établir un mode relationnel résonnant vis-à-vis du monde, elle renforce leur capacité d'action dans le monde, renouant ainsi d'ailleurs avec les racines de l'éducation populaire. Ce renforcement des capacités d'action peut être perçu comme proprement de nature institutionnelle si l'on considère que les institutions ne se limitent pas aux structures qui déterminent et contraignent l'initiative individuelle, mais qu'elles incluent également les processus qui favorisent l'action individuelle et habilite les individus à prendre des initiatives en résonance avec le monde social et naturel. Ainsi, lorsque l'UCPA renforce les capacités d'action des stagiaires dans le monde, elle ne fait pas là seulement œuvre d'émancipation personnelle, mais également

œuvre d'édification institutionnelle. Si une majorité de stagiaires ressent, en quittant un séjour dans l'organisation, le besoin de continuer à s'ouvrir aux autres ou endosse une attitude plus confiante vis-à-vis de l'avenir, alors la tonalité du corps social se met à évoluer. Sur le plan politique donc, l'approche par l'innovation sociale associée au concept de résonance fait apparaître l'organisation étudiée plus encadrée que si on l'aborde par une approche traditionnelle palliative. En mettant ses parties prenantes en relation avec le monde, l'UCPA produit du social.

Sur le plan anthropologique, le réencastrement que permet l'UCPA en tant qu'OESS et que la théorie de la résonance donne à voir consiste en la réunion de deux logiques que la modernité tardive tend à séparer. Séparation entre la sphère de l'instrumental (la sphère des affaires, par exemple) et la sphère de la résonance (la sphère familiale, par excellence), mais séparation qui ne se termine pas toujours bien lorsque le corps, la famille, les relations d'amitié sont instrumentalisées au service de la lutte concurrentielle et du combat pour la réussite individuelle. Le réencastrement anthropologique qui s'opère dans les OESS prend la figure suivante à l'UCPA : il est possible de vivre de sa passion, de faire de sa passion son métier et, ce qui était particulièrement visible dans les premiers temps de l'organisation, il est possible de prendre des vacances tout en se fondant dans un environnement social et culturel sans le perturber, sans le « consommer ». Toutes les représentations que véhicule l'organisation, d'après l'évaluation de l'utilité sociale¹⁷⁰, vont dans le même sens. À chaque fois, il s'agit de rattacher la dimension instrumentale, matérielle, économique de notre expérience humaine à sa dimension existentielle, spirituelle, poétique. L'enjeu de l'économie sociale et solidaire n'est donc pas tant de réconcilier l'économique et le social sur le plan technique au sein de modèles économiques hybrides. Il est peut-être d'abord de penser l'économie comme le lieu possible de l'assimilation transformatrice du monde, d'une auto-transcendance individuelle et collective¹⁷¹, et peut-être également de préserver une expérience dans laquelle s'épanouissent ensemble deux dimensions anthropologiques de l'agir humain : l'objectivation du réel et sa subjectivation¹⁷². Envisager une organisation sous l'angle de

¹⁷⁰ Voir Annexe 1, Partie III.

¹⁷¹ Avec tout ce que cela comporte de négociation avec la « pluralité et l'interdépendance constitutives de toute expérience humaine » (Sobel 2005b, 194).

¹⁷² Pour reprendre les termes de Gérard Mendel. Voir Sobel (2005b).

l'établissement de relations de résonance permet de cheminer dans cette voie.

Ces réflexions nous amènent à envisager un dernier aspect de l'encastrement permis par l'ESS et qui justifie que l'on maintienne dans les grandes OESS les logiques non instrumentales dans une perspective de transformation sociale. L'espace que les OESS donnent au dialogue sur les finalités de leur action peut permettre aux participants d'élaborer, à partir de leurs propres évaluations fortes, des évaluations fortes collectives, comme nous l'avons vu au cours de l'évaluation de l'utilité sociale. À travers ces multiples relations de résonance qu'elles font exister et à travers l'encastrement anthropologique des expériences qui y prennent place, les OESS font vivre des espaces dans lesquels peut s'élaborer un travail d'« élucidation partagée de la condition humaine » (Perret 2003, 210) fondé sur l'expérience. Peut-être est-ce là le rôle principal des grandes organisations de l'ESS : retisser le dialogue avec le monde (Rosa 2018) et ainsi, pour ainsi dire, faire résonner le social au cœur de l'économie¹⁷³.

7.2 Capacité organisationnelle de transformation sociale : différentes configurations

À la lumière de la théorie de la résonance, la description des évolutions stratégiques, organisationnelles et environnementales de l'UCPA et des organisations dont elle est l'héritière fait apparaître trois grandes périodes. Ces grandes périodes nous amènent à entrevoir trois niveaux de résonance possibles dans les organisations de l'ESS, correspondant à trois configurations de leur capacité de transformation sociale. La dernière période laisse l'organisation face à un choix entre deux logiques : soit elle laisse la logique instrumentale poursuivre l'imprégnation des relations et des fonctionnements organisationnels, soit elle poursuit la démarche visant le réencastrement dans son environnement social et institutionnel.

¹⁷³ Entendue ici dans sa définition classique de système d'allocation des ressources rares entre des fins multiples.

7.2.1 Les trois grandes phases de l'histoire de l'OESS étudiée au regard de sa capacité de résonance

Les trois grandes phases que fait ressortir l'analyse de notre terrain font écho aux trois conceptions complémentaires de l'économie sociale et solidaire que nous avons développées dans le premier chapitre. Nous dénommerons ainsi ces trois périodes : période « existentielle » en écho à la conception relationnelle de l'ESS, période « démocratique » en écho à la conception politique, et période « technico-économique », en écho à la conception palliative. La présentation synthétique de chaque période est faite de manière à la fois chronologique et thématique. Elle reprend les thèmes que les concepts issus de la théorie de la résonance ont permis de faire apparaître dans l'analyse, à savoir principalement les expériences et relations de résonance vécues au niveau des personnes (usagers et salariés), les relations de résonance au niveau des organisations (la résonance d'un centre dans son environnement naturel et culturel ou celle de l'organisation dans son environnement institutionnel et social, que nous appelons « résonance stratégique ») et enfin la résonance dispositionnelle des dirigeants.

7.2.1.1 La période existentielle

La première période est celle de la pleine résonance, en matière de résonance individuelle, de résonance au sein des centres, de résonance des centres dans leur environnement, et de résonance stratégique. L'objectif des fondateurs est de donner à une jeunesse désemparée par la guerre, puis à une jeunesse redevenue libre, une expérience de vie intense qui préserve et restaure son énergie vitale, et qui lui permette de l'exprimer. L'organisation se met en place autour de cette expérience de vie : les choses sont organisées pour façonner des espaces de résonance dans lesquels on exerce à plusieurs des activités relationnelles où l'individuel et le collectif, le corps et l'esprit, l'esprit et la nature sont sollicités ensemble. Les camps sportifs, d'abord éphémères, investissent petit à petit des hébergements existants et à rénover. L'accent est mis sur l'intégration des centres dans leur environnement social et culturel. L'important est de tisser des relations de qualité avec leur milieu d'implantation. Des efforts sont mis en œuvre pour décrypter les codes de ce milieu et y répondre : on participe ainsi aux réseaux de solidarité locaux, on évite de créer des perturbations et de déstabiliser les communautés. Les stagiaires viennent eux-mêmes se

glisser dans cette double vie communautaire (communauté villageoise et communauté salariée). Ils viennent y prendre part et y prendre leur part. Personne n'est au service de personne, chacun participe à la vie du centre et à son édification, souvent même matériellement. On se méfie des comportements consommateurs, le confort spartiate des hébergements servant de fait à orienter le regard des stagiaires vers ce qui compte : le plaisir de fraterniser avec celui que l'on ne connaît pas, la joie de l'aventure, la découverte de la montagne... Peu de choses séparent les stagiaires des chefs d'équipes puis des moniteurs : la différence d'âge est minime, le goût pour la rencontre de l'autre et des grands espaces est le même entre le néophyte et l'expérimenté. Le rôle des moniteurs consiste à introduire ces stagiaires à la vie exaltante qu'ils ont choisie, eux, de mener au quotidien. Ainsi, l'organisation crée un espace de résonances multiples, y place une équipe dont le rôle est, en quelque sorte, de faire les présentations : présenter le milieu au stagiaire et le stagiaire au milieu qui l'accueille, pour que la résonance – certes non encore identifiée sous ce terme – puisse se produire. Puis l'organisation, la structure organisationnelle, s'efface derrière l'espace de résonance qu'elle a créé, afin de ne pas perturber la relation entre l'acteur et le monde. L'organisation s'efface parce que les stagiaires y prennent part. L'organisation, dans le cas de la première séquence, vise même, on l'a vu, à ne pas réduire ni évacuer les tensions, mais au contraire à les assumer, à les intégrer : le recrutement est guidé par un souci d'homogénéisation des groupes de stagiaires mais également par le souci inverse d'hétérogénéisation ; on ne veut pas véhiculer de doctrine politique mais, dans le même temps, on récuse certaines doctrines ; et, en tout cas, on forme les chefs d'équipe pour qu'ils puissent accompagner les échanges politiques tout en étant capables de modérer les positions qui ne seraient pas dans l'esprit dans lequel l'organisation a été montée. En somme, on fait place à la complexité de la vie et on prépare les chefs d'équipe à y faire face. En ce qui concerne ce qu'on pourrait nommer la résonance stratégique d'abord, l'organisation (ici, dans le sens de « s'organiser ») répond à une lecture audacieuse du monde : dans un environnement mortifère pour les jeunes militaires, il faut créer des espaces de vie. Cette audace animera cette première grande période jusqu'à l'essoufflement de la fin des années 1950, mais elle restera dans la mémoire de l'UCPA. Le premier aspect de la résonance stratégique concerne donc la capacité des stratèges, militaires en l'occurrence, à *faire parler* une situation sociale critique, un contexte aliénant et répulsif, *un monde indisponible*. Le deuxième aspect réside peut-être dans la capacité des fondateurs du projet (lors de la fondation de la deuxième organisation) à maintenir ouvert un espace de résonance qui correspond, point pour point, au nouveau type de relation au monde auquel aspire la jeunesse française de l'époque : la

montagne y jouit alors d'une aura particulière et représente le lieu par excellence de l'expérience de la nature – et les fondateurs, qui sont tous férus de montagne, en sont convaincus. Quant à l'expérience de résonance qui, justement, se joue au cours de ces stages, elle apparaît indissociablement sociale (à travers la communauté), matérielle (à travers la participation à l'organisation matérielle, l'apprentissage technique) et existentielle : cette vie nous parle et nous anime. Il faut insister sur cette résonance *intégrale* que favorisent les stages. L'indice que cette expérience se produit réside dans la joie qui en résulte, les amitiés qui durent, le souvenir qui demeure.

Cependant, l'ensemble de ce dispositif repose sur un édifice organisationnel précaire : les salariés ne sont pas certains d'être reconduits d'année en année et ne peuvent se projeter dans des projets de vie. L'insécurité ressentie nuit à la résonance. Cette situation est liée, on peut le penser, à l'indétermination du rôle social de l'organisation. Si l'organisation résonne avec les aspirations de la jeunesse, elle ne trouve pas sa place dans la configuration institutionnelle de l'époque : poursuit-elle une politique publique, auquel cas son financement par l'État ne devrait pas poser problème, ou bien est-elle un système de mutualisation des centres sportifs pour les mouvements de jeunesse, auquel cas elle ne devrait pas, finalement, s'ouvrir à la jeunesse « inorganisée »¹⁷⁴ ?

7.2.1.2 La période démocratique

La deuxième période met en scène une résonance atténuée du fait du développement de l'organisation, mais soutenue dans un premier temps par des mécanismes de filiation avec les organisations d'origine puis, dans un deuxième temps, par des mécanismes internes d'explicitation de certaines dimensions non instrumentales de l'organisation. Les mécanismes de filiation, puis d'explicitation, se jouent à la fois au niveau de la direction et au niveau du terrain. Pour sortir de l'impasse dans laquelle se trouvait l'organisation à la fin de la deuxième période, la direction se rapproche de la puissance publique et crée la possibilité d'un avenir en éloignant les différentes contraintes, en particulier idéologiques, qui apparemment

¹⁷⁴ C'est ainsi qu'on faisait référence à l'époque aux personnes qui n'appartenaient pas à des mouvements de jeunesse.

empêchaient une bonne gestion. Surtout, en s'associant aux pouvoirs publics, elle arrime l'activité de l'organisation aux politiques publiques orientées à l'époque vers le plein-air. Elle offre ainsi une nouvelle résonance stratégique à la structure en ce que celle-ci répond, avec le plein-air, à un véritable enjeu de société en cette époque d'urbanisation et de bétonisation à marche forcée. La génération de pratiquants de la nature à laquelle appartiennent ceux qui dirigent l'UCPA voit les espaces de nature, et la part de nature dont l'homme a besoin, se réduire inexorablement. En outre, on s'achemine vers une société des loisirs. L'industrialisation et la technicisation des métiers vont renforcer le besoin de loisir. L'UCPA va organiser l'accès aux espaces naturels des jeunes professionnels désireux d'occuper leur temps libre. Sur le plan du repositionnement stratégique, c'est un coup de maître qui va permettre la forte croissance de l'organisation, portée par la croissance démographique. L'organisation démultiplie les capacités d'accueil en construisant des centres *ad hoc*. Elle veille, dans un premier temps, à y maintenir la possibilité d'une vie communautaire. Cependant, la question de l'animation des centres qui, au cours de la période précédente, ne se posait pas, apparaît : comment éviter que les centres ne deviennent des usines à stages, froids et impersonnels ? Si, au début de cette période, l'organisation crée, en se développant tous azimuts, des centres de toutes sortes (aussi bien de petits centres dans des villages ruraux que de grands centres dans des stations sportives créées de toutes pièces), des interrogations émergent, à la fin de cette période, sur la pertinence de conserver de petits centres aux capacités d'accueil limitées. La relation entre l'acteur et la nature est moins directe qu'auparavant. Les stages se sont raccourcis, ils durent en moyenne une semaine au lieu des deux semaines initiales. À travers des équipements spécialement créés, la structure organisationnelle prend plus de place par rapport à l'action, elle ne s'efface plus au profit de la relation acteur-monde. La résonance que les stagiaires vivent sur le terrain paraît atténuée par rapport à celle de leurs aînés. Elle est en quelque sorte intermédiée et alourdie du poids de la structure. En revanche, il y a une certaine continuité entre les équipes de la première période et celles de cette deuxième période, en ce qui concerne les cadres dirigeants et les cadres de terrain. Ainsi, les équipes s'adaptent à la nouvelle configuration et rénovent la pédagogie pour permettre à des débutants de progresser plus rapidement malgré des stages plus courts. L'ambition sportive des stages est revue à la baisse. D'ailleurs, au cours de cette longue période, l'organisation cherchera à se défaire de sa réputation d'organisme réservé aux sportifs chevronnés, associée à l'image militaire et spartiate de ses origines, pour attirer les débutants à l'égard desquels elle a développé un savoir-faire particulier. On insistera de plus en plus sur la facilité technique des stages. Les ingrédients de la résonance des origines

(confrontation avec la nature, effort physique élevé, faible confort, participation sollicitée des stagiaires) s'affaiblissent pour permettre la massification. Certes, des indices de résonance semblent subsister : les rares enquêtes montrent que les stages font évoluer les comportements de ceux qui les vivent, mais la résonance perd de son intégralité. Elle reste probablement matérielle (appréhension rapide d'une technique sportive, lecture d'un environnement de pratique) et sociale (rencontre d'une variété de personnes et de l'équipe joyeuse d'un centre sportif) mais, dans l'ensemble, le contact avec la nature est souvent à la fois facilité et moins franc (l'équipement est adapté pour accélérer l'apprentissage, les domaines skiabiles sont balisés, etc.). Concernant le personnel, il semble que l'organisation réussisse au cours de cette période à maintenir la résonance que peuvent vivre les salariés. Tout d'abord, il devient possible de pallier leur insécurité professionnelle. L'organisation telle qu'elle se construit offre la possibilité d'emplois stables : on peut être moniteur de ski l'hiver et moniteur de voile l'été. On peut aussi faire carrière dans cette organisation qui se développe, en évoluant vers des postes de cadre ou de direction, sur le terrain ou au siège. Les années 1970 et 1980 avaient marquées par plusieurs mouvements de grèves. Puis, peut-être parce que l'organisation joue la carte de la « démocratie » et de la représentation des salariés dans les instances dirigeantes, ces mouvements ne se reproduisent plus. D'après les administrateurs, les premières grèves étaient liées à la perte de connexion de l'organisation avec son milieu institutionnel. En effet, les politiques publiques dédiées au plein-air devaient servir de boussole à l'action de l'organisation ; or ces politiques n'ont pas été poursuivies. Après avoir tâtonné, on trouve une formulation du projet permettant d'explicitier le rôle social de l'organisation (particulièrement en phase avec les évolutions des politiques publiques orientées vers le sport pour tous) : l'accessibilité économique, technique et culturelle des sports de plein air. Si cette formulation fait consensus pour qualifier le projet (en tant qu'objectif) de l'organisation, elle le réduit à une dimension superficielle – l'accès, la porte d'entrée vers un monde – mais ne dit rien du monde qui se trouve derrière cette porte, de l'expérience qui s'y joue. Lorsqu'on évoque le projet éducatif, on évoque une « préparation à la socialisation ». Nous le disions, l'atténuation de la résonance n'est pas seulement existentielle (liée au vécu des stagiaires), elle est aussi intellectuelle : il ne s'agit plus de permettre à la jeunesse de vivre une expérience intense de liberté et de fraternité, mais de l'aider à s'adapter à la vie en société. Des salariés regrettent que ne soient pas davantage prises en compte les valeurs qu'ils tentent de faire vivre sur le terrain et l'expérience qui s'y joue. Au cours de cette période, la direction de l'organisation joue un rôle central. Elle est d'abord assurée par les dirigeants de l'ancienne organisation. L'association s'inscrit dans une filiation directe par rapport aux organisations qui l'ont

précédée. Ces directeurs assurent d'une certaine manière la transmission. En outre, ces hommes sont des personnalités reconnues, l'une dans l'éducation, l'autre comme athlète de renommée internationale. Jouissant d'une tonalité fondamentale à la résonance, ils ont apparemment marqué l'organisation de leur aura. On peut émettre l'hypothèse que, connaissant par cœur à eux deux à la fois la pédagogie et l'exigence de la relation vivante à la nature, ils ont insufflé dans l'organisation un mode relationnel orienté vers la résonance. Un autre directeur va aussi marquer la fin de cette période. Il n'est pas issu de la filière sportive ni du terrain (de l'UCPA), mais il travaille au siège de l'organisation depuis plus de dix ans quand il en prend les rênes. Il met en place une politique de gestion d'entreprise et veille en parallèle à soutenir la résonance interne de l'organisation et la résonance institutionnelle. Concernant la résonance interne, il crée ou préserve des espaces de dialogue entre « vie de terrain » et « vie nationale », que ce soit dans les instances de direction ou à travers des dispositifs permettant aux salariés de l'organisation de partir en séjour dans les centres sportifs pour des tarifs modiques. Ensuite, il met en œuvre des processus d'explicitation de la double qualité de l'organisation, à la fois entreprise et association. Il introduit une gestion d'entreprise complète dans l'organisation, de manière didactique. Il est également attentif à décrire la spécificité des relations qui lient l'association à ses salariés, explicitant ainsi les dimensions non instrumentales derrière la relation contractuelle de travail. Il insiste sur l'importance d'acculturer les directeurs venus de l'extérieur à la culture spécifique de l'organisation, rien de moins qu'une « vision de société »¹⁷⁵. Parallèlement à une direction qui donne de l'ampleur à la dimension non instrumentale des relations qui se tissent dans l'organisation – ce qui, nous le pensons, a contribué à permettre aux équipes de faire corps, et à l'organisation de préserver un caractère résonnant – les équipes de terrain ont continué à forger et à se transmettre une pédagogie de la résonance, comme on pourrait la qualifier, une sorte de compagnonnage (un accompagnement social et technique) à travers lequel les stagiaires apprennent à entrer en résonance avec les autres et avec l'environnement de pratique. À la fin de la période, cette pédagogie de la résonance sera formalisée dans un Projet pédagogique global construit par les moniteurs eux-mêmes à partir de leur expérience.

¹⁷⁵ La réussite n'est certainement pas totale. Certains salariés déplorent des manques de communication ou le sort des saisonniers qui reste problématique.

7.2.1.3 La période technico-économique

La troisième période met en scène la « lutte concurrentielle » dans laquelle entre l'organisation, non pas forcément contre des concurrents identifiés, mais pour survivre dans un univers de plus en plus marqué par la recherche du profit et de la rentabilité. Pour durer, il faut optimiser la performance économique et, pour émerger, pour sortir du lot, il faut optimiser la performance sociale, le tout dans une période de ralentissement de la fréquentation, dû à la fin de l'effet « baby-boom », à l'évolution des attentes de la jeunesse en matière de loisirs et de confort et à une diversité d'autres causes environnementales que nous avons explorées. Il faut notamment moderniser l'outil productif et, en particulier, le patrimoine immobilier. Performance économique pour restaurer les marges d'autofinancement, puis performance sociale : voilà les grands chantiers auxquels s'attelle la gestion stratégique de l'organisation. Or, quand on livre bataille, le mode instrumental est de mise, le mode résonnant remisé. La difficulté est double : d'une part, le mode instrumental, qui devrait rester occasionnel, utilisé uniquement dans les situations de survie, semble concurrencer peu à peu la culture managériale ouverte à la résonance. L'acculturation des cadres venus de l'extérieur est-elle suffisante ? Peut-elle remplacer efficacement l'acculturation résultant d'une présence longue au sein de l'organisation ? Peut-être certains cadres venus de l'extérieur et formés aux modèles de gestion traditionnels sont-ils déroutés par ce qui passe dans l'organisation et sur le terrain ? Deux cultures semblent cohabiter : celle des cadres dirigeants dont la présence dans l'organisation s'inscrit dans la durée et qui gardent un pied sur le terrain, et celle qu'insufflent des cadres qui restent quelques années et viennent transformer et moderniser l'organisation. On juge, semble-t-il, que les acteurs issus du terrain et, en particulier, les cadres sportifs ont trop de pouvoir dans l'organisation. La direction des activités est dissoute, elle devient direction des opérations et elle est reprise sur un mode gestionnaire. On crée des pôles autonomes pour mieux les piloter. Des luttes internes se cristallisent : de grands pôles d'activité entrent en concurrence pour défendre auprès de la direction la validité de leur modèle d'affaires et pouvoir bénéficier des investissements de l'organisation. Certaines relations internes sont vécues sur le mode de la concurrence. Face à cela, le directeur général continue de porter, à travers son propre mode de management, une sorte de symbolique de la résonance. Certains acteurs indiquent avoir évolué, à cette époque, dans un climat de confiance dans lequel le dialogue était toujours possible. Un petit réseau informel de personnes joue apparemment les pompiers volants et retisse les relations abîmées. Cependant, en cours de période, ce mode managérial particulier disparaît de fait avec le

renouvellement des dirigeants. En outre, la résonance stratégique s'atténue. La capacité à « faire parler le projet », c'est-à-dire à expliciter les enjeux du projet économique, mais également ceux du projet associatif, s'affaiblit : il devient plus difficile de « faire parler » l'environnement dans lequel évolue l'organisation, et de rendre lisible la contribution de cette dernière à son écosystème, sauf lorsqu'on évoque les actions solidaires que met en œuvre l'organisation. En effet, un peu à l'écart des luttes d'influence relatives au métier principal de l'UCPA (les séjours sportifs), un autre métier s'est développé, appelé d'abord action locale puis loisirs sportifs de proximité. L'UCPA développe ses relations avec les collectivités territoriales et propose de les guider dans la mise en place de leur politique sportive et dans la gestion de leurs équipements sportifs. Ce nouveau marché se développe, et l'organisation découvre qu'un avantage concurrentiel est lié à son activité : son utilité sociale. C'est dans ce secteur que l'organisation développe une créativité sociale et solidaire. En 15 ans, plus de 120 types d'actions de solidarité différents sont créés, et maintenus, à destination des publics précaires et des personnes en situation de handicap. Ces actions à destination des plus fragiles sont parlantes. Une deuxième difficulté à l'égard de la résonance résulte de la confusion qui semble s'opérer en début de période entre le projet social de l'organisation et la nécessité de rester en phase avec les « attentes de la jeunesse » : si l'on veut continuer à faire accéder les jeunes Français aux sports de nature, alors il faut moderniser l'organisation et s'adapter à leurs attentes. On cherche à reprendre attache avec la jeunesse en proposant du divertissement, de la fête et du « fun ». La communication externe met en avant les à-côtés du sport : l'ambiance festive dans les centres, la dimension ludique des activités, les rencontres¹⁷⁶, etc. Se développent également des produits avec un moindre encadrement sportif. On veut dépoussiérer l'image de l'UCPA et, par la même occasion, celle du monde associatif, et on organise de grandes soirées-événements mélangeant sport et *clubbing*. Les débats au sein du Bureau donnent l'impression qu'une confusion s'opère entre le fait de répondre aux attentes des jeunes et le projet éducatif de l'organisation : on ne sait plus ce qui relève de l'un et ce qui relève de l'autre. Dans la seconde partie de cette période, la direction cherche à remettre en avant la dimension sportive et éducative de l'organisation. Une direction sportive et éducative est recréée. Un nouveau directeur général, habitué des mouvements d'éducation populaire, est nommé. Il refonde et opérationnalise le projet éducatif

¹⁷⁶ (Stratégies 1999)

pour donner à la direction un outil de pilotage, outil permettant aussi de communiquer sur la capacité de l'organisation de piloter de concert la performance économique et la performance sociale. En somme, on cherche à réinvestir l'expérience relationnelle que vivent les stagiaires dans les centres sportifs. L'évaluation de l'utilité sociale initiée à cette époque montre que l'éducation que l'organisation met en œuvre, et à laquelle aspirent les parties prenantes de l'organisation, relève de la formation à un autre mode relationnel, à travers l'apprentissage collectif de l'activité sportive de pleine nature. Les résultats de l'évaluation, en particulier lorsqu'ils sont relus à la lumière de la théorie de la résonance, font également apparaître que l'expérience relationnelle des stagiaires n'est que le prolongement de celle des salariés. Les salariés partagent une expérience qu'ils vivent eux-mêmes. Or, dans certains cas, la résonance interne et la résonance des salariés semblent moins investies sur le plan managérial. Les interstices de résonance identifiés dans plusieurs services et dans plusieurs centres sportifs pourraient servir à recréer une résonance plus générale.

7.2.2 Trois configurations organisationnelles plus ou moins propices à la transformation sociale

L'évolution décrite dans l'organisation étudiée nous conduit à ébaucher trois niveaux de résonance dans les organisations de l'ESS, trois configurations de leur capacité de transformation sociale. Nous passons ainsi de l'analyse d'une situation concrète à la proposition d'une typologie générale sur les formes de résonance organisationnelle.

7.2.2.1 Résonance intégrale-dialectique

Dans la première configuration, on l'a vu, la résonance est intégrale et dialectique. La résonance personnelle est intégrale, en ce sens que les stagiaires peuvent l'expérimenter dans les trois axes en même temps. La résonance sociale est favorisée par l'intégration des stagiaires dans une communauté de vie et dans une communauté locale, auxquelles ils sont parties prenantes et dont ils apprennent les codes. La pratique sportive qu'on découvre et qu'on maîtrise à force d'efforts, associée à son histoire et à sa dimension mythique, est l'espace de la résonance matérielle. Et la nature, en particulier la montagne, constitue par excellence, à cette époque, la sphère de la résonance existentielle. Les salariés vivent une vie

exaltante qu'ils font découvrir aux stagiaires. La résonance est également dialectique¹⁷⁷, elle résiste. En effet, dans les trois axes de résonance, la résonance n'est pas donnée, elle se mérite : le niveau de confort des centres peut rebuter, les courses sportives sont ambitieuses, le tout faisant de la rencontre avec la nature une expérience qui nous résiste jusqu'à ce que la résonance se produise. Sur le plan stratégique, en tout cas en début de période, l'analyse à l'aune de la résonance montre qu'il existe une identité entre le projet stratégique de l'organisation et ce qui se joue dans les stages : les stagiaires se forment (dans les termes de la résonance, ils se transforment) par la pratique de la montagne. Cette période est toute orientée vers la formation de la jeunesse et l'organisation disparaît derrière l'action. Enfin, il y a pleine adéquation entre les aspirations sociales et ce qui se vit au sein de l'organisation. On peut qualifier cette configuration de résonance intégrale-dialectique.

7.2.2.2 Résonance atténuée-instrumentée

Dans la deuxième configuration, la résonance est à la fois atténuée et instrumentée¹⁷⁸. L'expérience de résonance s'atténue : une distance se crée entre les stagiaires et les équipes des centres. L'expérience des salariés, moniteurs sportifs qui reçoivent des stagiaires « à la chaîne » et reproduisent chaque semaine les mêmes routines, et l'expérience des stagiaires qui viennent apprendre des sports, s'éloignent l'une de l'autre. L'administration centrale s'étoffe et s'éloigne du terrain. Sphère politique et sphère fonctionnelle sont séparées. Le temps s'accélère. La résonance est instrumentée, maintenue par des dispositifs *ad hoc* : dans l'activité sportive, pédagogie et matériel sont adaptés pour faciliter l'expérience de résonance « matérielle ». En somme, la résonance est facilitée par l'instrumentation et soutenue par des personnes charismatiques. Les grands centres sportifs sont conçus pour préserver des unités à taille humaine, on met en place des politiques (en particulier, d'animation) pour remédier à la distance qui se crée entre stagiaires et équipes. En interne, on crée des espaces d'intersubjectivité facilitant l'expression démocratique des salariés, on cherche à éviter le consumérisme, chez les usagers comme chez les salariés, par l'explicitation de l'expérience

¹⁷⁷ Pour reprendre le terme de Rosa (2018, 215)

¹⁷⁸ Par instrumentation de la résonance, nous entendons son outillage en gestion.

humaine qui se joue derrière les relations de consommation ou de production. Le tout est porté par des dirigeants ayant développé une disposition forte à la résonance. Cette configuration peut être une réponse à la croissance de l'organisation : l'organisation prenant de plus en plus de place par rapport à l'action, il s'avère nécessaire de fluidifier les échanges. Dans le cas étudié, l'accent est mis sur la dimension démocratique de l'organisation (chacun peut participer aux échanges et parler de sa voix propre) et, par là-même, sur la dimension sociale de la résonance. C'est cette même dimension de l'expérience de résonance, associée à la dimension matérielle (technique), qui prédomine au cours des stages : l'apprentissage du geste sportif et la rencontre de l'autre deviennent les visées éducatives principales. Mais le statut de la nature n'est plus très clair : de sphère de résonance, elle devient le paysage de ces relations matérielles et sociales.

7.2.2.3 Résonance invisible-oubliée

Dans la troisième configuration, la résonance est invisible et oubliée. Elle disparaît des écrans stratégiques. Elle n'est plus primordiale et n'est plus portée sur le plan managérial au niveau central. C'est le risque majeur pour une structure lorsque les questions d'ordre gestionnaire priment à tous les niveaux. La résonance peut cependant rester présente dans l'organisation, mais de manière sous-jacente, comme une culture organisationnelle dont on ne saurait pas quoi faire. Elle s'exprime dans des interstices créés par des salariés ayant développé une tonalité dispositionnelle à la résonance et qui accordent de la valeur aux relations vécues sur ce mode. Sur le terrain, salariés et clients ne partagent plus une expérience commune : les uns produisent ce que les autres consomment. Les conditions de la résonance sont réifiées : dans le cas étudié, c'est ce qui risque d'arriver quand la nature, considérée comme un terrain de jeu, est éventuellement recréée artificiellement. La résonance intérieure, quand elle se produit (par exemple, chez un usager dont le stage a permis de prendre une nouvelle orientation de vie), apparaît comme une contingence plutôt que comme un élément structurel. Dans cette configuration, l'organisation a du mal à concevoir la résonance institutionnelle. L'encastrement de l'organisation dans son environnement est de nature marchande : elle propose un produit unique, différencié sur le marché avant tout par ses caractéristiques techniques. C'est la configuration que l'on peut rapprocher d'une banalisation de l'OESS par la gestion.

7.2.3 Un choix entre deux scénarii et entre deux logiques

Il y a toutefois, dans cette troisième période, une ouverture possible. Nous avons vu, tout au long de l'histoire de l'organisation, que la résonance n'est jamais acquise. Les sept séquences, qui constituent nos trois grandes périodes historiques, peuvent également être lues sous cet angle : une quête de résonance où, à chaque fois qu'on pense l'atteindre, la résonance se dérobe, obligeant les gestionnaires à inventer un nouveau mode de gestion, à réenvisager les contours de ce que peut être une nouvelle organisation résonnante¹⁷⁹. Il se pose à l'heure actuelle la même question : comment agir face à une situation dans laquelle l'organisation risque de se banaliser ?

Dans un premier scénario, qui fait écho aux processus d'instrumentalisation de la résonance qu'évoque Rosa, l'organisation chercherait à intégrer dans ses produits une dose de relations de résonance, sans rénover la disposition de l'organisation à celle-ci, c'est-à-dire la capacité même de l'organisation à favoriser les relations de résonance internes. Le risque serait alors que se produise un hiatus entre l'expérience que vivent les salariés, déterminée par une approche instrumentale de l'organisation, du travail et des relations, et celle qu'on attend qu'ils fassent vivre, fondée sur une approche, au contraire, non instrumentale. Ce hiatus limitant la capacité d'un des sujets en relation de parler de sa propre voix, la résonance risque de ne pas s'exprimer dans la dimension sociale entre équipe salariée et usagers. Cette relation resterait alors le support d'une résonance dans la dimension technique. La résonance sociale prendrait place éventuellement dans des sphères indépendantes : celle des usagers d'un côté, celles des équipes salariées de l'autre. Les entre-deux seraient artificiels. Dans cette configuration, une résonance institutionnelle est affirmée sur un mode instrumental, faisant ainsi écho aux travaux que nous avons explorés dans le premier chapitre : l'organisation démontre à ses parties prenantes (publiques ou privées) que son activité répond à leurs

¹⁷⁹ L'origine de Jeunesse et Montagne peut être conçue ainsi : comment restaurer le potentiel résonnant des jeunes militaires abattus par la défaite ? Comment, ensuite, préserver le potentiel d'épanouissement de la jeunesse développé par cette première organisation et qui risque de s'évanouir dans les dernières années de guerre ? Comment dépasser la crise de l'UNCM, organisation sclérosée, au siège comme sur le terrain, par les conflits internes et le sentiment d'insécurité professionnelle ? Comment préserver le contact à la nature dans la France des années 1960 qui s'artificialise à grande vitesse ? Comment poursuivre ce projet sans l'appui de l'État ? Etc.

objectifs. La communication institutionnelle revêt dès lors une certaine importance. Ce faisant, l'organisation ne cherche pas à développer une voix propre relative aux enjeux de société. L'horizon de cette évolution pour l'organisation serait une certaine forme d'entrepreneuriat social et relèverait d'une autre forme de banalisation de l'ESS, d'une sorte de réification de l'ESS, au cours de laquelle les grandes OESS dévient vers un modèle d'entreprise qui revendique une diversité d'impacts économiques et sociaux positifs.

Dans un deuxième scénario, la gestion stratégique chercherait à explorer les manières de favoriser le réencastrement de l'organisation dans son environnement social et institutionnel. On retrouverait alors dans les interstices de résonance les ressorts d'une organisation orientée vers la transformation sociale. Nous verrons dans la section suivante quelles peuvent être les manières d'amorcer ce mouvement de réencastrement.

Si l'on replace ces deux scénarii dans le cadre de la réflexion théorique sur les grandes OESS que nous avons menée dans le premier chapitre – rappelons que les OESS sont caractérisées, sur le plan stratégique, par la manière spécifique dont elles articulent leurs objectifs économiques et leurs objectifs sociaux, en donnant en théorie la primauté à ces derniers, ainsi que, sur un plan que nous avons qualifié d'anthropologique par l'articulation entre des logiques instrumentales et non instrumentales –, ces deux scénarii apparaissent en fait comme reposant sur deux logiques différentes d'articulation de l'économique et du social. Dans le premier cas, pour appréhender cette articulation, la gestion stratégique met ces deux dimensions de leur activité sur le même plan, à partir de la définition formelle de la logique économique (optimisation de la relation moyens-fins) : l'économique relève de la gestion optimisée des ressources et le social comprend tout ce qui ne relève pas strictement de ce domaine (le sport, le soin, l'éducation, l'hébergement, l'insertion, mais aussi la gouvernance démocratique, l'impact sur l'environnement, etc.). Il y a à la fois confusion, puisque ces deux dimensions sont appréhendées selon la même logique (économique formelle, car en effet on peut gérer le social à travers une chaîne de valeur traditionnelle), et ségrégation puisque l'une est tout ce que l'autre n'est pas. Tous les ingrédients sont réunis pour que l'articulation entre l'économique et le social soit marquée elle-même par une logique instrumentale.

Dans l'autre cas, l'articulation de l'économique et du social s'opère à travers l'encastrement anthropologique et politique que nous avons esquissé dans la précédente section : la gestion stratégique organise la structure comme un lieu d'édification institutionnelle à travers l'émancipation des individus, et comme un lieu d'élucidation

partagée de la condition humaine. Cela suppose aussi que la gestion stratégique s'assure que l'OESS soit conçue comme un lieu d'objectivation et de subjectivation du réel, un lieu où la relation économique permet d'accéder aux biens nécessaires pour vivre dignement, mais où elle permet aussi et surtout de faire une expérience relationnelle qui touche à la dimension existentielle, spirituelle et poétique de la vie. Cette approche de l'encastrement de l'économique dans le social, déplace la conception formelle de la logique économique : ce n'est pas la gestion optimisée des ressources qui la caractérise en premier, mais sa capacité à créer des relations résonnantes (et pas seulement instrumentales) entre les êtres et à créer des institutions en résonance avec le monde dans ses différentes dimensions (et pas seulement des organisations socialement performantes).

Ces deux logiques sont présentes dans les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire. Cependant, une organisation qui voudrait réorienter sa gestion stratégique vers la transformation devraient renforcer cette seconde logique. Nous proposons maintenant de voir quelle peut être l'amorce de ce programme.

7.3 Axes d'une stratégie orientée vers la transformation sociale

Inscrite dans le champ du management stratégique, cette thèse était destinée dès l'origine à aboutir à des propositions stratégiques adaptées à l'économie sociale et solidaire qui auraient permis à des organisations de l'ESS de rénover leur stratégie en accentuant leur capacité de transformation sociale. Les défis auxquels l'humanité fait face sont considérables et interrogent les manières dont on pratique et dont on conçoit l'économie aujourd'hui. L'ESS est liée à un dessein de transformation sociale et à une conception de l'économie encadrée dans le social (K. Polanyi 1944). Il s'agissait donc de partir des pratiques des organisations de l'ESS et de cheminer vers de grandes lignes stratégiques, plutôt que de partir de pratiques ou cadres théoriques stratégiques traditionnels et de les adapter aux OESS. L'analyse de la stratégie de l'organisation – terrain de notre étude – à l'aune de la théorie de la résonance suggère qu'au cours de son développement, l'organisation se complexifie. La structuration de l'organisation en différentes fonctions, en différents services, départements ou directions, dans une perspective stratégique et gestionnaire, s'accompagne en fait d'une fragmentation de l'organisation préjudiciable aux relations de résonance. Le découplage qui a eu lieu, lors de la

création de l'UCPA comme un organisme de cogestion technique, entre la sphère fonctionnelle-technique et la sphère politique est emblématique d'une séparation nécessaire à la préservation de l'organisation, mais potentiellement nuisible à l'innovation sociale unifiée. Le maintien de la résonance organisationnelle repose sur la capacité de l'organisation à préserver des relations non (uniquement) instrumentales entre ces pôles organisationnels.

Pour renforcer et déployer les logiques non instrumentales fondant la capacité de transformation sociale des OESS, la gestion stratégique doit prêter attention à trois grands types de relations. En révélant les interstices de résonance qui subsistent dans l'organisation, l'analyse montre également quelles pistes d'action peuvent être initiées, sur le terrain des relations, pour renforcer la disposition organisationnelle à la résonance.

7.3.1 Catégories de relations supports de la disposition organisationnelle à la résonance

Il y a d'abord les *relations personnelles à l'organisation* (*personne-organisation*), qu'il s'agisse des relations de consommation (client individuel ou institutionnel), des relations de production (bénévolat, salariat, partenariat) ou des relations d'adhésion ou d'administration (les relations membre-organisation et éventuellement administrateur-organisation).

Viennent ensuite les *relations entre pôles de l'organisation*, la principale de ces relations étant celle qui existe entre « vie de terrain » (qui mène l'action) et « vie nationale » (qui organise et oriente la structure dans sa globalité). L'éloignement entre périphéries et instances centrales, résultant de la croissance, interroge le rôle de la direction qui se retrouve au centre de ces relations, en position de pivot de cette articulation. Se pose la question du rôle qu'elle doit jouer. Dans une perspective relationnelle non instrumentale, doit-elle incarner elle-même la relation entre les deux pôles ou doit-elle au contraire faciliter l'établissement d'une relation entre ces pôles ? Cette relation est en fait à considérer comme un ensemble de relations dont les principales sont la *relation terrain-siège*, la *relation siège-adhérents*, à laquelle il faut ajouter la *relation directe terrain-adhérents* (non intermédiée par la direction), dont on voit qu'elle fut organisée à une époque à travers la création d'instances de rencontre permanentes (instances d'administration dans lesquelles étaient représentés les salariés) ou ponctuelles (ex : États généraux), mais dont on voit également qu'elle fut fragile. Dans cette perspective, le rôle de la direction consiste plutôt à faciliter la relation entre le terrain et les

adhérents. Il faut également envisager les relations entre pôles fonctionnels (entre centres sportifs, entre services fonctionnels, entre services fonctionnels et centres sportifs, etc.). L'ensemble de ces relations inter-pôles reposant sur des relations humaines, on comprend l'intérêt du dispositif permettant aux salariés d'accéder à des séjours sportifs à l'intérieur de l'organisation à moindre coût.

Enfin, la lecture à travers l'innovation sociale et la résonance permet de réinvestir une relation – certes plus conceptuelle – exprimée ici dans les termes de la théorie de la résonance : la **relation entre l'organisation et le monde**. L'édification intentionnelle et la formulation de cette relation apparaissent cruciales au cours de l'histoire de l'organisation. Lorsque cette relation n'est plus formulée ou que sa formulation n'est plus parlante, ou encore lorsqu'elle ne traduit pas l'expérience vécue sur le terrain, cela entraîne des troubles dans les "relations personnelles à l'organisation" (dans les années 1950, dès la fin des années 1960, au tournant des années 1990, au tournant des années 2010 et peut-être encore au cours des années 2010). C'est donc un point d'attention primordial, en ce que cette relation en détermine d'autres.

7.3.2 Pistes d'action pour renforcer la disposition organisationnelle à la résonance

L'analyse fait ressortir un certain nombre de conditions organisationnelles favorables à la résonance dans l'organisation. Nous reprenons ici les trois éléments qui nous semblent les plus importants. Les deux premiers éléments concernent des actions délibérées que peuvent mettre en place les grandes OESS.

Le premier élément concerne avant tout, mais sans s'y limiter, les relations personnelles à l'organisation. Le Projet pédagogique global issu du savoir-faire éducatif de l'organisation et relu à la lumière de la résonance nous a permis de saisir quels étaient les grands traits d'une **pédagogie de la résonance**. Cette pédagogie vise à aider l'élève à édifier progressivement une relation à son environnement social, matériel et naturel sur le mode de la résonance, en expérimentant concrètement « l'écoute du monde » et en construisant une voix propre en réponse, dans le cadre d'un environnement social et matériel préparé à dessein. Notons que cette préparation ne consiste pas seulement à faciliter les relations, mais à comprendre ce dont l'élève a besoin pour cheminer vers l'expérience de résonance... et, parfois, il faut effectivement introduire de la consonance, parfois de la dissonance. Nous

émettons l'hypothèse que cette pédagogie qui existe dans les pratiques implicites des moniteurs est transposable en dehors de la vie sportive. Dans le chapitre précédent, nous avons exploré la manière dont les pôles de cette pédagogie (aménager l'espace matériel de résonance, animer l'espace social de résonance, aider chacun à construire une voix propre, représenter les relations de résonance) pouvaient guider l'aménagement des lieux d'accueil, leur animation, ainsi que l'attitude des équipes, afin de favoriser, soit les évaluations faibles, soit les évaluations faibles et fortes. Cette pédagogie devrait également viser les salariés de l'organisation. Nous en justifierons les raisons un peu plus loin.

Le deuxième élément porte sur les relations entre pôles de l'organisation et concerne la capacité de la direction d'éviter que la distance qui s'installe entre ces pôles du fait de la complexification de l'organisation ne se transforme en « relations sans relation ». Quel rôle doit jouer la direction placée au centre de ces différents pôles ? Plusieurs éléments dans l'histoire de l'organisation font écho aux préconisations issues de la stratégie « chemin faisant » (Avenier 1997a) à propos de laquelle Avenier disait d'ailleurs : « *En fait, l'enjeu majeur de la mise en acte d'une Stratégie chemin faisant est probablement plus culturel que technique : apprendre à écouter, dialoguer, débattre, travailler ensemble, coopérer...* » (Avenier 2005, 25). La stratégie chemin faisant s'appuie notamment sur certaines **actions délibérées des dirigeants**, comme le fait, par exemple, de « déléguer de l'autorité aux unités autonomisées », de « rendre l'information accessible à la demande », de « créer des lieux de dialogue et de débat » autour de la construction de plans stratégiques (*ibid.*, 20-21). Comme nous l'avons constaté au cours de l'analyse, la stratégie a visé à créer des relations entre les différents pôles organisationnels sur un mode non instrumental, d'une part en permettant à chaque pôle de construire une « voix propre » (« délégation de l'autorité »), d'autre part en apportant une lecture, une explicitation de l'environnement. Il s'agissait enfin d'aménager et d'animer des espaces de rencontre et de dialogue. Parmi ces espaces de dialogue à créer, l'un semble primordial : il s'agit de celui qui permet de qualifier collectivement la relation de l'organisation à son environnement, la relation organisation-monde. Il s'agirait également de faciliter la circulation d'informations *à la demande*. Cette précision est intéressante : elle permet de fixer une jauge à la transmission d'informations parfois trop faible ou trop importante. Certaines réflexions de salariés nous amènent à penser que l'absence d'informations est un frein à la résonance, mais le trop plein d'informations peut également la perturber. Il y a un conflit entre, d'un côté, la nécessité d'accéder à une information qui, même si elle dépasse le champ de compétence d'un pôle ou d'un salarié, présente du sens et

de l'intérêt et, de l'autre, la nécessité d'échapper au "bruit" provoqué par un afflux d'informations qui empêche de se concentrer sur son métier. Le bruit peut aussi rendre le monde mutique.

Du troisième élément, plus général, dépend la réussite de l'ensemble des actions délibérées qui peuvent être mises en place pour soutenir la disposition de l'organisation à la résonance, et il a trait à la **tonalité du management**. Une stratégie axée sur la transformation sociale peut être conçue comme un travail institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006) visant à maintenir la solidarité (comprise comme une relation d'interdépendance) en tant qu'institution, et à déstabiliser les rapports d'instrumentalisation et de concurrence, en préservant des espaces propices aux relations non instrumentales. Ce rôle, qui peut être investi par chaque acteur de l'organisation, revient en fait surtout à la direction. Notre analyse suggère que la tonalité dispositionnelle des cadres dirigeants à la résonance est une condition nécessaire au développement de la capacité de transformation sociale de l'organisation. Elle est stratégique. Elle permet, d'abord, de maintenir un climat serein, confiant et non violent, peu sensible à la pression et donc propice à l'établissement de relations de résonance. Ensuite, elle n'empêche pas le passage ponctuel à un mode instrumental, lorsque c'est nécessaire (mais toujours sous le signe du dialogue, supposons-le), tandis que l'inverse, le passage à un mode non instrumental pour des personnes dont la tonalité fondamentale est orientée vers l'aliénation (dans les termes d'H. Rosa), nécessite un long apprentissage relationnel. L'attention portée à ce point lors du recrutement des dirigeants est stratégique. Ce troisième élément va de pair avec le rôle que devraient jouer les cadres dirigeants dont la tonalité dispositionnelle est tournée vers la résonance. Dans l'environnement des OESS, dont l'analyse à la fois théorique et empirique a montré qu'il était marqué de plus en plus fortement par le développement de la logique instrumentale (la raison instrumentale réduite), les dirigeants se retrouvent dans la position de devoir protéger la résonance dispositionnelle de l'organisation vis-à-vis des pressions institutionnelles instrumentales qu'elle subit. L'analyse sur ce point soulève, il est vrai, plus de questions qu'elle n'en règle. Elle permet toutefois de comprendre le fondement de la réticence de certains salariés de l'ESS à l'égard de l'instauration, dans leur organisation, de dispositifs de rémunération variable selon la performance (économique ou sociale, individuelle ou collective) ainsi que de dispositifs d'augmentation salariale différenciée, ces dispositifs agissant comme des chevaux de Troie de la concurrence dans l'espace de résonance.

7.3.3 La disposition organisationnelle à la résonance, résultat d'une articulation relations/actions

La théorie de la résonance permet d'envisager concrètement les différentes relations d'interdépendance, ou de solidarité, qui constituent la dimension non instrumentale des organisations de l'ESS, et de les décomposer analytiquement pour comprendre comment les renforcer. Toutefois, en « décomposant » l'organisation en relations abstraites, on risque de passer à côté de ce qui les relie elles-mêmes et qui favorise aussi la résonance de l'ensemble de la structure. Un découpage analytique entre les différentes relations qui constituent le "tissu organisationnel" n'est pertinent que s'il est accompagné de la compréhension fine des interactions entre ces relations. Nous montrons maintenant comment ces différentes relations et les pistes d'actions que nous venons de synthétiser s'articulent et se renforcent mutuellement dans l'organisation étudiée et soutiennent ainsi les capacités non instrumentales de transformation sociale de l'organisation.

La dimension non instrumentale des *relations personnelles à l'organisation* doit être envisagée sous trois angles qui correspondent aux grandes dimensions de la résonance (horizontale-sociale, diagonale-matérielle, verticale-existentielle). L'évaluation de l'utilité sociale, et en particulier les enquêtes clients que nous avons menées, montrent que les deux premières dimensions font bien partie de l'expérience relationnelle vécue dans l'organisation. En ce sens, l'UCPA reste un lieu où l'on peut faire l'expérience d'une résonance sociale – à travers les relations qu'on y tisse avec une diversité de personnes qui, tout à la fois, nous semblent différentes et dont nous nous sentons proches – ainsi que d'une résonance matérielle à travers la découverte d'une discipline sportive, de ses techniques, et parfois de ses codes culturels, ou éventuellement de ses mythes et de ses légendes.

En revanche, la résonance verticale, d'ordre existentiel, paraît s'être atténuée au long de l'histoire de l'organisation, sans avoir totalement disparu. Elle continue parfois de se produire. À partir des résultats des enquêtes, on peut estimer que, dans la branche vacances, un mince pourcentage de stagiaires est prêt à formuler ainsi l'effet des stages sur eux-mêmes. Les entretiens en profondeur avec les stagiaires tendent à montrer que les stagiaires réguliers sont un peu plus nombreux à évoquer une expérience qualifiable de résonance verticale, souvent à travers le choc esthétique qu'ils vivent face à un paysage grandiose, et qu'ils décrivent comme une expérience d'auto-transcendance. L'appréhension stratégique de cette dimension ne peut complètement passer par la conception d'outils spécifiques donnés aux

moniteurs, des référentiels, des objectifs fixés (« le moniteur veillera à faire vivre une expérience de résonance de type vertical à son groupe de pratique »). En revanche, le Projet pédagogique global des années 1990 décrit précisément une pédagogie de la résonance dont on peut penser que, en accompagnant les stagiaires dans une écoute du monde et dans la construction d'une voix propre en réponse, elle augmente les chances que les stagiaires s'ouvrent à cette dimension de la résonance. Se pose aussi, nous l'avons vu, la question stratégique de la possibilité pour l'organisation étudiée de faire vivre cette expérience dans l'univers artificiel des équipements sportifs urbains.

La description de l'innovation sociale portée par l'UCPA sur le temps long nous renseigne sur un autre facteur qui fut décisif au temps de la résonance intégrale-dialectique et qui est revenu au premier plan lors de l'évaluation de l'utilité sociale : le compagnonnage (l'une des trois principales expériences relationnelles vécues dans l'organisation selon l'évaluation de l'utilité sociale). L'évaluation a surtout évoqué l'importance de la relation de compagnonnage pour le compagnon (qu'il soit un stagiaire vis-à-vis d'un moniteur ou d'un stagiaire plus aguerri, ou un salarié vis-à-vis d'un supérieur) et insisté sur les réseaux d'échange auxquels prenaient part les stagiaires. Elle a mis en avant la dimension technique de la transmission due au compagnonnage. Cependant, l'analyse montre que ce compagnonnage concerne d'abord la transmission d'une expérience relationnelle : on cherche à faire vivre à l'autre ce que l'on vit soi-même¹⁸⁰. Les premiers temps de l'UNCM et de l'UCPA étaient fondés sur cet aspect des stages : les stagiaires venaient s'intégrer à une vie communautaire, active et solidaire, encadrée dans son environnement naturel, social et culturel, et prenaient part ainsi à une expérience de résonance commune. Le Projet pédagogique global (ainsi que, dans une certaine mesure, les outils actuels préconisant aux moniteurs d'adopter, vis-à-vis des clients, une attitude qui soit ouverte, à l'écoute, etc.) précise, certes, la manière de permettre à un compagnon de s'approcher d'une telle expérience, sans la dénaturer, mais, pour que la transmission d'expérience puisse se faire, encore faut-il que le maître (en l'occurrence, le salarié) vive lui-même une telle expérience. Autrement dit, la pleine résonance des usagers n'est permise que par la pleine résonance des

¹⁸⁰ D'où le fait, d'ailleurs, que, dans les résultats de la phase qualitative de l'évaluation d'utilité sociale, on ne distingue pas les expériences relationnelles vécues par les stagiaires de celles vécues par les salariés (et même de celles vécues par les partenaires).

salariés qui les accueillent.

On comprend ainsi l'importance de la dimension de gratuité entourant la relation de travail des salariés de terrain. Schématiquement, on les embauche¹⁸¹ sur la promesse qu'ils pourront bénéficier de temps libre pour pratiquer leur sport, tester les matériels sportifs dans d'autres disciplines sportives, vivre sur place dans une ambiance conviviale. Ce schéma préserve l'instrumental et le non-instrumental. Dans une perspective gestionnaire traditionnelle, cette dimension de gratuité n'est pas si gratuite que cela. Elle permet en effet d'employer des salariés à des rémunérations peu élevées. Au regard de la théorie de la résonance, en revanche, cette dimension du contrat de travail prend du sens. Elle donne apparemment aux moniteurs la liberté et les moyens de renforcer une tonalité dispositionnelle à la résonance par la pratique de leur passion, le sport de plein air, et par la vie commune. On peut d'ailleurs penser qu'un management de la résonance pourrait aller plus loin et, en plus de donner réellement les moyens de vivre des expériences de résonance, les accompagner par l'*animation*, la *représentation* et l'aide à la *construction* d'une voix propre. Ce serait une manière de redécouvrir la dimension éducative du compagnonnage entre salariés. Certaines personnes au cours de l'histoire de l'UCPA ont pu regretter que cette dernière ait dévié de son rôle éducatif au profit de son rôle d'employeur dans le monde sportif¹⁸². L'analyse stratégique à l'aune de la résonance montre ainsi que le projet éducatif de l'organisation s'étend à ses salariés – un projet éducatif qui se décline en deux moyens d'action : les stages et les embauches. L'un des axes d'une stratégie destinée à renforcer les capacités de transformation sociale de l'organisation consisterait ainsi à réinvestir cette relation éducative interne¹⁸³ en adoptant une approche pédagogique orientée par le souci de renforcer une disposition à la résonance.

¹⁸¹ Ces éléments étaient évoqués par des salariés encore du temps de notre présence dans l'organisation.

¹⁸² En fait G. Magnone, mais aussi un directeur fonctionnel plus contemporain. Ce dernier nous présentait l'UCPA comme ayant toujours été traversée par deux courants de pensée : l'un privilégiant l'UCPA comme structure destinée essentiellement à délivrer une expérience sportive à des usagers, l'autre privilégiant l'aspect corporatif de l'UCPA comme un des seuls grands employeurs du monde du sport. Dans le premier cas, on se concentre sur la capacité de l'UCPA à former la jeunesse, dans l'autre cas, on se concentre sur la capacité de l'organisation à embaucher des sportifs.

¹⁸³ Ou plutôt étendre cette relation éducative aux salariés « titulaires » puisqu'elle existe déjà, au sein des équipes des centres sportifs, à l'égard des moniteurs-stagiaires qu'elles intègrent.

Quand elle concerne les salariés administratifs, la *relation personnelle des salariés à l'organisation* présente certaines spécificités. Les axes de résonance doivent être réinterprétés. La dimension non instrumentale de la relation des salariés à l'organisation repose sur la possibilité qui leur est laissée de développer des relations de résonance vis-à-vis de leur communauté de travail (axe horizontal), ainsi que vis-à-vis de leur travail lui-même (axe diagonal), c'est-à-dire que leur travail concret, les pratiques qu'ils mettent en œuvre, la matière qu'ils traitent doivent leur parler pour ensuite éventuellement déboucher sur un potentiel excédentaire, une créativité. Un management animé par une pédagogie de la résonance, et qui donne à voir la capacité des salariés d'avoir prise sur l'organisation à travers leur travail, peut ainsi se révéler – en vue de ménager des espaces de résonance et de favoriser la créativité – aussi intéressant à explorer que les opérations de team building qui développent plutôt la sphère horizontale de la résonance. En revenant à une représentation du travail comme lien par lequel une personne interagit avec l'organisation, le management met de fait en place un processus de reconnaissance. Ces processus étaient présents dans certains départements de l'organisation (dont, il est vrai, le travail avait pour matière l'humain plutôt que la technique) mais semblaient en risque dans d'autres. Le défi est peut-être dès lors de construire une pédagogie de la résonance dans les départements les plus éloignés de l'activité principale de l'organisation. Créer des liens réguliers informels entre ces salariés et ce qui se vit dans les centres sportifs s'avère à cet égard nécessaire, comme en témoignait le dispositif permettant aux salariés d'accéder avec leurs familles à moindres frais aux produits offerts par leur organisation.

Quant à la dimension verticale de l'expérience salariale de résonance, les salariés administratifs peuvent certes la vivre en partant au contact de la nature grâce aux centres sportifs. Cependant, elle se formalise également et surtout à travers l'appréhension qu'ils se font du projet social de l'organisation, à travers la manière dont ils interprètent la relation de l'organisation à son environnement social et institutionnel, ce que nous avons appelé plus haut la résonance stratégique. Ceci est également vrai pour les salariés de terrain et pour les adhérents de l'organisation : chez toutes les parties prenantes, l'axe vertical de résonance réside dans la manière dont ils comprennent comment la communauté humaine que constitue l'organisation est touchée par son environnement (dimension pathique de la résonance) et comment elle répond effectivement à cette sollicitation (aspect intentionnel et responsif, auto-efficacité). En somme, par ce biais, les parties prenantes s'inscrivent dans un projet qui les dépasse (en particulier parce qu'il est collectif, qu'il traverse les générations et qu'il vise la

transformation sociale) et qui les intègre en même temps. Les moments d'introspection collective, pluraliste et participative, tels que l'évaluation que nous avons menée dans l'organisation, sont l'un des moyens de construire et de renforcer cette relation. Ils s'avèrent d'autant plus intéressants et facteurs de résonance, au niveau personnel comme au niveau organisationnel, qu'ils intègrent à la réflexion un dialogue entre le passé et le présent, à travers la compréhension de la trajectoire historique de l'organisation, et qu'ils agissent comme des moments de transmission-réinvestissement d'une expérience humaine qui traverse les générations. De même, la mise en dialogue de l'expérience que fait vivre l'organisation et des évolutions de la société contemporaine dans ses continuités et dans ses mutations retient particulièrement l'attention des salariés.

Cette relation entre l'organisation et le monde pose la question de l'encastrement de l'organisation dans son environnement social et institutionnel : est-il d'ordre uniquement instrumental ou d'ordre résonnant ? Dans la première période, cette réalité relationnelle apparaît à travers un effacement : l'organisation s'efface pour mieux soutenir la relation acteur-monde. Dans la deuxième période, elle apparaît plutôt à travers la capacité de l'organisation de nourrir la relation entre son environnement social (la jeunesse française dans sa diversité) et son environnement institutionnel (pouvoirs publics, mouvements et organisations de jeunesse et fédérations sportives). L'organisation offre alors son regard pratique sur la jeunesse, et sur les questions auxquelles elle est confrontée, à diverses institutions, elle organise un point de rencontre entre des savoirs différents sur la jeunesse : des savoirs professionnels venus du terrain et des savoirs institutionnels. Dans la troisième période, cette relation apparaît à travers la variété des impacts de l'activité de l'organisation, impacts que ses parties prenantes jugent positifs (en termes de santé publique, d'attraction des territoires, de développement de la pratique sportive, de développement d'emplois dédiés à la jeunesse, de création de lien social, de mixité, de relations d'entraide, etc.). Elle apparaît aussi, derrière les travaux que nous avons menés avec les parties prenantes de l'organisation, à travers sa capacité à faire institution, c'est-à-dire à offrir un cadre aux actions individuelles et à les orienter.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Partant d'une problématique stratégique – celle de l'appréhension par la gestion stratégique des OESS des dynamiques d'innovation sociale d'un côté et des logiques relationnelles de l'autre –, nous avons émis l'hypothèse que les deux sujets étaient fondamentalement liés. Dans la littérature académique, les OESS sont généralement pensées comme porteuses d'innovation sociale¹⁸⁴. Ainsi, pour ces organisations, la mise en avant de leurs capacités d'innovation sociale représente un argument renforçant leur légitimité. L'innovation fait partie de la triade d'impératifs (accroissement, accélération, innovation) sur laquelle repose le système de reproduction et de stabilisation des principaux ordres des sociétés modernes et, en particulier, de la logique opérationnelle de l'allocation des ressources. Il est logique, donc, que ces organisations sociales, en quête de légitimité, cherchent à démontrer qu'elles sont un vecteur d'innovation sociale. Cependant, dans la pratique de ces organisations, la notion d'innovation sociale reste floue et difficilement appréhendable en gestion. Ce sujet est intimement lié à la question de la gestion stratégique des relations des OESS à leurs parties prenantes : le maintien de bonnes relations avec les fournisseurs des ressources dont les OESS ont impérativement besoin pour fonctionner est crucial. Ce qui vient d'être dit décrit assez bien la situation de l'organisation étudiée au début de notre intervention sur le terrain : les dirigeants s'interrogeaient sur le cœur de la mission de l'organisation et sur la manière dont elle y répondait. Leur réflexion les amenait à penser qu'une partie de cette production reposait sur des leviers implicites et donc difficilement appréhendables par la gestion. À leurs yeux, il était également stratégique, en matière de positionnement, de démontrer que l'organisation répondait de manière efficace et pertinente à des besoins sociaux, et cette démonstration devait passer par l'explicitation à la fois du processus de production et des résultats atteints. La notion d'innovation sociale permettait d'embrasser l'idée d'une finalité sociale à visée transformatrice (le quoi : rendre le monde un peu meilleur) et l'idée de la production qui la rend possible (le comment : l'expertise).

Les organisations de l'économie sociale et solidaire cherchent à comprendre leurs processus d'innovation sociale pour pouvoir les maîtriser. Bien sûr, il est toujours possible de

¹⁸⁴ Dans Gadrey (2004), l'innovation sociale est l'une des dimensions de l'utilité sociale des organisations sociales.

repérer des besoins sociaux qui ne sont satisfaits ni par le marché ni par l'État et de créer une réponse nouvelle, en alliant les ressources et les expertises. Cependant, cette façon de concevoir l'innovation sociale tend à réduire le secteur de l'économie sociale et solidaire au secteur dit de la solidarité, c'est-à-dire aux structures qui relèvent de l'action sociale et répondent aux besoins, d'abord matériels, des personnes démunies (hébergement, logement, nourriture, soin, éducation-socialisation, etc.). Que faire des autres organisations qui, comme celle qui nous intéresse, proposent des services marchands, mais qui sont mues par des valeurs différentes de celles du secteur privé lucratif ? Sont-elles des anachronismes, des anomalies historiques aux marges du secteur public et du secteur privé lucratif, secteur dans lequel les entreprises commencent elles-mêmes, dans un mouvement semblable, à s'interroger sur le sens et l'impact social de leur action ? Ces grandes organisations de l'ESS sont-elles assimilables à des entreprises à mission, avec toutefois les contraintes que suppose un statut plus exigeant (gouvernance démocratique, écarts de rémunération limités, etc.) ? Cette approche de l'innovation sociale n'est pas en mesure de préserver les grandes OESS du risque de banalisation. Au contraire, elle peut amener la gestion stratégique à instrumentaliser les questions sociales pour construire une légitimité sociale et *in fine* augmenter son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs de ressources.

Nous avons cherché s'il existait une autre voie ouvrant aux OESS la possibilité de préserver leur capacité de transformation sociale. Il a fallu pour ce faire forger un concept d'innovation sociale qui facilite l'interprétation de la stratégie d'une organisation au regard de la capacité de transformation sociale des OESS. Ce concept devait également permettre d'embrasser sur le terrain la complexité de la notion d'innovation sociale telle qu'elle apparaissait dans la littérature en sciences sociales et économiques, et de penser ensemble, d'une part, les logiques relationnelles internes et externes et, d'autre part, les dynamiques instrumentales et non instrumentales de ces relations. Nous avons associé au concept d'innovation sociale, tel qu'il ressort de la littérature, une approche sociologique – la théorie de la résonance – fondée sur une distinction claire entre rapport instrumental-réifiant et rapport non instrumental-résonnant au monde. Cette approche précise également ce que produisent, sur l'homme et sur le monde, ces modes relationnels différents, ainsi que les caractéristiques des relations tissées sur chacun de ces modes et les conditions environnementales favorisant un mode plutôt qu'un autre. Ainsi, il s'est avéré possible, en analysant la nature des relations tissées au sein d'une OESS donnée et l'environnement dans lequel elles se déploient, d'explorer la dimension non instrumentale d'une OESS au cours du

temps, la manière dont la stratégie la favorise, la conforte ou l'ignore (et éventuellement l'instrumentalise). Nous avons aussi inscrit la réflexion dans le temps long, intégrant à l'analyse l'histoire de l'organisation à partir de l'époque que l'on présente habituellement comme étant son origine historique. Nous avons procédé à une description dense des aspects stratégiques et non instrumentaux de l'organisation¹⁸⁵ au cours du temps, à travers des descriptions étagées successives.

La théorie de la résonance permet non seulement d'identifier le processus d'innovation sociale auquel participe l'OESS étudiée, mais également la manière dont les dynamiques et configurations organisationnelles participent de ce processus. En termes de contribution théorique, cette thèse nous semble être l'un des premiers exercices d'opérationnalisation en sciences de gestion, et en particulier dans le champ du management stratégique, de la théorie sociologique de la relation au monde. L'analyse suggère qu'à travers l'enseignement de sports de plein air pratiqués en groupe et dans la nature, en amenant les usagers à expérimenter une variété de relations propices à la résonance (dans les trois axes horizontal, diagonal et vertical), l'organisation étudiée contribue à former ces personnes à un autre rapport au monde, moins utilitaire et plus dialogique.

Elle suggère aussi que la capacité de transformation sociale de cette OESS est plus ou moins forte selon les époques. En partant de l'analyse des évolutions de l'organisation, nous avons caractérisé les trois étapes d'un mouvement général d'atténuation de la résonance, qui accompagne en général un processus de croissance économique, auxquelles correspondent trois configurations plus ou moins propices à la capacité de transmettre la résonance. Nous avons nommé ces trois configurations : résonance intégrale-dialectique, résonance atténuée-instrumentée et résonance invisible-oubliée. Une grande organisation de l'ESS qui se trouve dans la dernière configuration est alors face à un choix entre deux perspectives. Dans la première perspective, la gestion stratégique instrumentalise les relations de résonance mais ce processus aboutit à la disparition de l'expérience de résonance. Dans la seconde perspective, la gestion stratégique amorce un mouvement de réencastrement anthropologique et institutionnel de l'action organisationnelle pour renforcer la capacité de transformation sociale

¹⁸⁵ Il s'agit en fait d'une description des organisations successives qui s'inscrivent dans la trajectoire d'une même dynamique d'innovation sociale.

de l'OESS. Il s'agit alors d'accentuer la disposition organisationnelle à la résonance, c'est-à-dire l'aptitude de l'organisation à faire vivre une diversité de relations sur le mode de la résonance.

Dans le but de mieux déterminer les conditions qui permettraient de s'orienter vers la seconde perspective évoquée, nous avons formulé des hypothèses concernant les piliers sur lesquels repose la disposition de l'organisation à la résonance. Nous proposons une typologie des relations auxquelles la gestion stratégique doit porter son attention si elle veut renforcer la disposition organisationnelle à la résonance : la relation personnelle à l'organisation, les relations entre pôles de l'organisation, la relation entre l'organisation et le monde. La gestion peut soutenir ces relations par l'intermédiaire d'une pédagogie de la résonance à destination des différentes parties prenantes de l'organisation, et en particulier des usagers et des salariés, en déployant une diversité d'actions délibérées visant l'instauration d'espaces de dialogue dans l'organisation, et également en développant la tonalité dispositionnelle du management à la résonance. La description de ces relations, de ces actions et de la manière dont leur articulation compose la disposition d'une organisation à la résonance constitue la principale contribution managériale de la thèse. Cette dernière contribution permet de tracer une troisième voie dans un débat récurrent au sein de l'ESS autour de la taille critique des organisations. Certains considèrent que les OESS ne doivent pas chercher à croître sous peine de perdre de vue leur projet initial. D'autres sont partisans de l'émergence de grands acteurs de l'ESS capables de contribuer à la consolidation, à la visibilité et à l'acceptation de ce secteur particulier. Notre recherche montre qu'un chemin stratégique est possible pour que les grandes organisations puissent faire rayonner le modèle de l'économie sociale et solidaire à grande échelle, sans affaiblir pour autant leur capacité de transformation sociale.

Il faut cependant garder à l'esprit que l'objectif d'une gestion stratégique orientée vers la transformation sociale n'est pas seulement d'introduire plus de social dans la gestion. Elle ne vise ni à trouver des manières plus efficaces de traiter les questions sociales ni à mieux tenir compte des relations humaines dans la stratégie d'entreprise. Cette thèse défend l'idée que la gestion stratégique peut être non instrumentale, et que cela n'est ni un oxymore, ni un programme simplement théorique non applicable en pratique. L'étude de cas nous a montré la capacité des relations économiques de créer de la résonance. Les organisations sont potentiellement des espaces propices à l'expérience d'une résonance horizontale, diagonale et même verticale, sans que cela dépende de leur taille, mais du mode sur lequel les relations économiques sont vécues. Cette étude nous amène à envisager l'économie, en tant que mode

d'allocation des ressources, à l'aune de ce critère plutôt que de celui de l'efficacité ou de la rentabilité¹⁸⁶. Participer à l'innovation sociale consiste, dans cette approche, à faire de l'établissement de relations favorables à l'expérience de résonance la visée de son action. Le critère de décision économique devient la résonance créée plutôt que la performance¹⁸⁷. C'est à cette condition que le secteur économique peut faire partie des remèdes aux crises que traversent les sociétés humaines¹⁸⁸. La gestion stratégique non instrumentale, orientée vers la transformation sociale, est une gestion qui, refusant de contribuer au silence du monde, place les uns et les autres en relation de résonance, sans chercher à remédier à l'indisponibilité qui lui est inhérente. À l'inverse des stratégies qui visent à rationaliser le social pour mieux l'appréhender, une gestion stratégique non instrumentale réintroduit le sens de l'action humaine, et sa créativité fondamentale, au centre des pratiques économiques collectives. L'expérience de résonance, nous suggère Rosa, se produit lorsque nos évaluations fortes et faibles s'accordent, c'est-à-dire lorsque se superposent nos cartes personnelles cognitives, morales et affectives. La stratégie de la résonance vise donc peut-être d'abord à créer les conditions dans lesquelles ces cartes personnelles peuvent se superposer puis s'accorder à celles des autres, afin que soit entendue la voix du monde et que soit vivifiée l'action commune.

Cette thèse propose ainsi ce qui pourrait être l'horizon souhaitable de la gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire, tout en faisant des propositions pour enclencher par la gestion stratégique un mouvement de réencastrement de l'organisation dans son environnement social et institutionnel. Naturellement, nos propositions nécessitent d'être débattues, complétées et transposées à d'autres situations. D'une part, nous les avons construites à partir de l'observation ethnographique et de la reconstitution historique de pratiques organisationnelles identifiées théoriquement comme étant propices à la résonance, dans un contexte général d'affaiblissement de cette dernière. L'observation et l'expérimentation de ces pratiques restent à mener, en particulier dans le contexte d'un

¹⁸⁶ Même si l'on peut soutenir que la résonance est propice à la bonne santé financière d'une structure.

¹⁸⁷ À certaines époques, on a délibérément limité la taille et le confort des centres de montagne pour préserver la possibilité de résonance.

¹⁸⁸ Crises que Rosa, nous l'avons vu, présente comme étant toutes liées à une crise générale de la résonance.

processus de réencastrement de l'action d'une organisation. D'autre part, notre thèse repose sur l'interprétation d'un nombre certes important, mais nécessairement limité, de données. En ce sens, le cas UCPA à la lumière de la théorie de la résonance est inépuisable et l'on peut continuer à l'explorer, par exemple, par période historique ou par unité géographique (un centre sportif) ou fonctionnelle (un service). Enfin, cette thèse présente les limites inhérentes aux études de cas qui n'offrent jamais qu'une vision singulière et locale sur le phénomène général qu'elles analysent. Toute tentative de généralisation d'une étude de cas paraît vaine (Lincoln et Guba 2000). Les résultats de notre thèse ne peuvent pas, bien entendu, être généralisés à l'ensemble des grandes OESS étant donné la diversité de projets, de secteurs d'intervention, d'origines historiques et idéologiques, etc., qu'elles présentent.

Toutefois, d'une étude de cas, on peut tirer, non une conclusion générale, mais une hypothèse de travail transposable (Cronbach 1975). Ce n'est donc pas tant la représentativité des résultats qui importe que leur transférabilité à d'autres contextes. La manière dont nous avons rendu compte de ce cas, la description dense que nous en avons faite, doit permettre à ceux qui voudraient s'en saisir de s'assurer du degré de correspondance entre le contexte source, dans lequel les propositions ont émergé, et le contexte cible, dans lequel elles sont transposées (Latzko-Toth 2009). D'autres recherches peuvent être conduites, notamment sur les processus de réencastrement des grandes organisations de l'ESS ou sur la construction d'indicateurs de pilotage en mesure d'orchestrer la disposition organisationnelle à la résonance. L'opérationnalisation que nous avons réalisée de la théorie de la résonance est également destinée aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Des grandes organisations de l'ESS peuvent s'inspirer de cette analyse pour interroger et réorienter leur gestion stratégique vers la transformation sociale. Et, plus largement, ce travail pourrait venir nourrir la recherche sur la capacité transformatrice de l'ESS, au niveau institutionnel et anthropologique.

ANNEXES

ANNEXE 1 RECHERCHE-ACTION : MODÈLE FINAL DE L'UTILITÉ SOCIALE DE L'OESS ÉTUDIÉE (2017)

Partie I. « Expériences fondamentales »

Que vit-on à l'UCPA ?

L'expérience fondamentale, la sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire

Venir à l'UCPA pour un temps de loisirs ou de vacances provoque une rupture avec le quotidien. C'est une parenthèse, un temps de ressourcement, de retraite. On se déconnecte de sa vie quotidienne et on se re-connecte à soi, aux autres et aux éléments naturels. Les vacances et les loisirs jouent le rôle de parenthèses sociales répondant au besoin vital de récréation, de détente, de récupération, d'éloignement d'une société marquée par la compétition, la complexité et le stress, fonction sociale qui a bien été identifiée par la sociologie des loisirs et du tourisme.

Or, au-delà du besoin de ressourcement, l'expérience qu'on vit à l'UCPA répond aussi au besoin des individus contemporains de participer à des espaces de socialisation extra-ordinaires, de vivre une forme de sociabilité que l'on peut qualifier de "sociabilité nomade" et décrire à partir des travaux de la sociologue Danièle Hervieu-Léger (2000).

Cette nouvelle forme de sociabilité s'établit « sous le signe de la mobilité et de l'association temporaire » (p. 57). C'est une « sociabilité des hauts lieux et des moments forts » dans des « réseaux affinitaires constamment redéfinis par la circulation des individus qui y trouvent, à un moment donné de leur parcours, les conditions favorables à l'expression et à l'échange de leurs expériences » (*Id.*). Ce sont des « pratiques volontaires, individuelles (même lorsqu'elles sont pratiquées en groupe), mobiles, facultatives, modulables et exceptionnelles » (*Id.*).

De moins en moins soumis aux codes normatifs fixés par les institutions, les individus « bricolent librement les petits systèmes de signification qui donnent un sens à leur expérience » (p. 55). C'est l'avènement définitif de l'individu. Or, cet individu moderne est « déraciné ». Il a été « libéré (au moins formellement) du poids des appartenances locales, familiales, religieuses, professionnelles, et même nationales constitutives pendant des siècles d'identités stables » (p. 60). On observe une floraison des « demandes identitaires », « manifestation inversée, en creux, de cet éclatement des enracinements communautaires au sein desquels se transmettaient les codes collectifs du sens, organisateurs de la vie des individus » (*Id.*).

Cette sociabilité nomade se manifeste dans des pratiques de l'extra-quotidien. Elle s'opère lors de moments d'intensité relationnelle qui « ne s'inscri[vent] pas dans les rythmes de la vie ordinaire et qui romp[ent] avec l'ordonnement régulier du temps » (p. 59). C'est

un « mouvement non prévisible, susceptible seulement de se cristalliser ponctuellement dans des moments d'intensité qui préservent (et activent) la spontanéité de l'engagement émotionnel » (*Id.*). L'individu choisit le moment où il « recharge les batteries de sa vie », à travers des « **expériences exceptionnelles, dans lesquelles la rupture du quotidien est valorisée comme un moyen d'accéder à l'épanouissement personnel, au-delà des routines ordinaires** » (*Id.*).

Ces expériences extra-ordinaires répondent aussi au **besoin** de l'individu de participer à des « **événements susceptibles de reconstituer un « nous », au-delà de l'atomisation de l'expérience ordinaire** » (Hervieu-Léger, p. 60). Ces événements opèrent « un certain degré de “coagulation” collective des cheminements individuels » (p.59). Les rassemblements festifs, les rencontres affinitaires et les pratiques de la convivialité nomade participent à la reconnaissance intersubjective, il y a le souci de l'échange des expériences. On est face à « une sociabilité souple et peu contraignante, fondée sur la reconnaissance mutuelle de la singularité des parcours individuels » (p. 63).

La spécificité de l'UCPA en tant que lieu de “sociabilité nomade” est définie par la façon dont elle arrive à constituer une expérience du “soi” et du “nous” et le type de reconnaissance intersubjective qu'elle permet à ses usagers de vivre.

Cette expérience fondamentale se traduit en 3 expériences spécifiques: l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.

1. L'authenticité

À l'UCPA on vit l'expérience du « soi ». Chacun a sa place à l'UCPA et chacun peut être pleinement lui-même, se faire plaisir, se sentir libre et vivant, développer ses capacités d'adaptation et sa créativité, s'ouvrir à la nouveauté et progresser.

Être soi-même au sein d'un groupe

Au sein d'un groupe à l'UCPA, chacun est libre d'être lui-même et de se comporter comme il l'entend. On peut laisser les rôles sociaux que l'on adopte au quotidien dans le cadre du travail, des études, de la famille et de la relation avec les proches, pour vivre des « **rites d'inversion** », pour jouer avec différentes facettes de sa personnalité et explorer le potentiel de son identité. Le sport et la rencontre de nouvelles personnes sont une opportunité pour mieux se connaître et pour se construire. Dans une société extrêmement fonctionnelle, à l'UCPA, on peut laisser de côté les rôles de la vie quotidienne et expérimenter la liberté d'être singulier, d'être simplement soi-même.

Chez les collaborateurs de l'UCPA, cette authenticité s'exprime dans une certaine manière de vivre sa profession, dans laquelle le **métier n'est pas déconnecté de la singularité de chacun**. A l'UCPA, on peut faire de sa passion son métier. Ainsi, passion et profession ne sont pas vécues séparément et on prend plaisir dans son travail. On rencontre d'autres passionnés (clients ou collègues) avec lesquels on peut échanger sur cette passion commune. Les collaborateurs véhiculent donc auprès du public accueilli une image positive du travail dans lequel on peut s'accomplir intégralement et pour lequel on vibre. Et puis, à l'UCPA, le rôle professionnel que l'on endosse n'écrase pas la personnalité. On est libre de se

montrer quelque soit son métier et de s'exprimer. Il n'y a pas de jugement sur la manière de vivre de chacun. On participe aussi à façonner son **rôle professionnel** : chacun dispose d'une marge de liberté qui permet de proposer, d'inventer, de créer. Chacun a aussi la possibilité d'explorer d'autres voies professionnelles.

Se sentir bien dans sa peau et dans sa tête

On se fait **plaisir**, on éveille ses sens pour se défouler, se dépenser, se divertir et, finalement, se détendre. La pratique sportive, la rencontre de nouvelles personnes et le contact avec l'environnement permettent de se réapproprier son corps et d'en prendre soin, de se vider la tête et de laisser de côté les problèmes du quotidien pour vivre des moments de **consonance entre corps et esprit, de convivialité et de bonheur**. Dans certaines circonstances, le spectacle de la nature provoque un émerveillement qui contribue à vivre un sentiment d'**harmonie avec la nature et une expérience de transcendance**.¹⁸⁹ Dans une société où les modes de vie urbains sont de plus en plus stressants et solitaires, à l'UCPA on peut se faire plaisir, expérimenter le bien-être physique, mental et social, vivre des émotions et se sentir pleinement vivant.

Vivre la confrontation positive aux limites et à l'imprévu

À l'UCPA on fait l'expérience de la **finitude humaine**. La pratique du sport place les personnes dans un jeu permanent avec les obstacles naturels et personnels. Par rapport à l'espace, l'effort que requiert l'exercice physique nous rappelle que les **limites** sont là, présentes, certaines étant à surmonter et d'autres à ne pas dépasser. Par rapport au temps, bien que très organisée, et d'ailleurs appréciée pour cette organisation, l'UCPA laisse une place à l'**imprévu** dans ses activités - imprévu des rencontres et imprévu des situations - tout en étant attentive aux dangers de la nature et aux risques engendrés par l'activité physique de plein-air.

La rencontre de la limite et de l'imprévu nous rappelle que tout n'est pas forcément à maîtriser. Mieux encore, elle nous révèle "un nouveau possible". Face aux limites et aux situations inattendues, le corps peut avoir l'intuition de choses nouvelles et inventer. Le sport pratiqué à l'UCPA nous invite à nous adapter en temps réel à chaque situation. Et cette adaptation est, pour reprendre les mots de Michel Serres, une forme d'**invention circonstancielle**. Face à une situation nouvelle, le répertoire de mouvements connus peut s'avérer inefficace et il faut alors s'adapter, opérer un décalage par rapport à ce qu'on connaît. Le sport nous fait connaître le vertige à chaque mouvement imprévu et c'est justement ce vertige qui nous révèle les possibilités multiples et complexes du corps et de l'esprit.

À l'UCPA, on apprend à **comprendre le monde** qui nous entoure pour être en mesure de résoudre des problèmes et de soulever les défis qui se présentent. On apprend les clés de lecture nécessaires pour interagir avec l'environnement et ses dangers.

¹⁸⁹ Expérience de se sentir "petit " face à la beauté et l'immensité de l'environnement tout en étant partie intégrante.

Dans une société où on considère que tout est illimité et infini, où il n'y a pas de place pour la fragilité, et où au quotidien tout est planifié, organisé et contrôlé, la confrontation positive à la limite et à l'imprévu qu'on vit à l'UCPA permet de développer une nouvelle posture face à l'avenir, d'accepter de ne pas tout maîtriser en amont, et de mettre en œuvre des capacités nouvelles, de développer la créativité et la capacité d'adaptation de chacun.

Se dépasser et apprendre

Le sport qu'on pratique à l'UCPA met en mouvement et permet au corps d'exprimer son potentiel. Comme l'exprime Michel Serres (1999), le corps est potentiel, il peut tout faire, au-delà même de ce que l'esprit peut concevoir. Face aux obstacles, à la réalité et la brutalité des éléments, dans un rapport élémentaire et animal au monde, le corps s'étire, s'adapte, se contorsionne, se transforme. Le sport fait faire des gestes potentiels, virtuels, que l'on ne fait pas dans la vie répétitive du quotidien. Et ces gestes que l'on fait de manière assez difficile au début, le corps les intègre peu à peu, et puis les réalise naturellement. La pratique sportive transforme, elle opère une métamorphose qui révèle la souplesse du corps et de l'esprit et qui accroît ainsi la confiance en soi.

Le sport en tant que mouvement dans un milieu brut, apprend le réel, il apprend que l'on ne triche pas avec la pesanteur ou la vitesse, et « cette rudesse [...] apprend la vérité des choses, des autres et de soi, sans faux-semblant » (Serres 1999, p.). Cette **confrontation au réel** déclenche parfois des moments d'**introspection** où l'on porte un autre regard sur sa vie. A l'UCPA, on apprend par l'intermédiaire de son corps en mouvement. À l'UCPA, le sport est la pédagogie du réel et, au-delà de l'apprentissage de quelque méthode ou de savoirs particuliers, une **expérience de formation** de la personne dans sa singularité. À l'UCPA, chacun se révèle et explore ses potentiels, c'est le "sport your nature". Dans une société qui tend à survaloriser l'apprentissage intellectuel et à séparer corps et esprit, venir à l'UCPA permet de vivre une expérience d'intégralité et d'authenticité.

En permettant aux jeunes générations de révéler et d'explorer, par la pratique du sport individuel pratiqué en groupe, leur personnalité, en les mettant au contact de collaborateurs qui vivent de leur passion ou encore en leur offrant la possibilité de se former à des métiers qui ne sont pas toujours accessibles, l'UCPA leur permet de trouver ou de réaliser leur vocation.

2. Le compagnonnage

À l'UCPA, l'apprentissage n'est pas conçu comme un processus de transmission ou de transfert de compétences techniques, mais avant tout comme une relation interpersonnelle d'accompagnement de chacun vers le développement de son potentiel créateur. L'UCPA donne de la valeur à la dimension relationnelle de l'éducation. Dans ce sens, le développement de compétences est intimement lié à **la qualité de la relation qui se tisse entre l'accompagnateur et l'accompagné** à travers les différents types de savoirs partagés. À l'UCPA, on nomme cette relation compagnonnage (en référence à une longue tradition française d'apprentissage des métiers) et ses caractéristiques sont : un regard qui valorise le savoir-être et les potentialités, la promotion de la mobilité comme source de richesse, une approche pédagogique qui privilégie l'action et l'expérience, et une posture pédagogique de passeur.

Développer le savoir-être

À l'UCPA on vit l'expérience d'être reconnu par sa vocation créatrice et par la richesse dont on est porteur, plutôt que par son bilan de savoir-faire et ses compétences acquises. L'UCPA est une école du sport où l'apprentissage va au-delà de la maîtrise technique et de la recherche de la performance sportive. **On apprend « à faire » du sport, mais on apprend également « à être » et « à vivre ensemble »**. Pris dans sa totalité, chacun est accueilli sur la base de la confiance, de l'écoute, de la bienveillance et de l'entraide. Cela permet de développer l'autonomie, la créativité, la collaboration, la solidarité, et la responsabilité.

Dans une société compétitive où l'hyperspécialisation du savoir-faire se fait souvent au détriment du savoir-être, le compagnonnage à l'UCPA introduit un autre regard sur les compétences. On valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis et on développe des compétences qui ne sont pas seulement techniques et opérationnelles, mais aussi comportementales et relationnelles.

Développer son potentiel par la mobilité

L'UCPA est présente sur l'ensemble du territoire français et à l'étranger. Collaborateur et clients passent d'un centre à un autre et y retrouvent la même formule, la même culture et la même identité UCPA, mais incarnées dans des lieux et par des personnes différentes. Cela fait de l'accompagnement à l'UCPA **une expérience qui est toujours enrichie par les particularités du contexte local et la singularité des membres de l'équipe qui portent le projet**. La présence et la participation de chacun sont source de valeur. Ainsi conçue, l'itinérance devient une source de richesse et un appel : une source de richesse parce que c'est l'opportunité de découvrir une pluralité de disciplines, de pratiques, de méthodes, de connaissances, de métiers et de cultures ; un appel dans la mesure où elle nous rappelle que chacun est un être en devenir, potentiel, polyvalent, avec plein de possibilités et appelé à évoluer en permanence. Le passage par chaque lieu est marqué par la découverte et la formation. Cette progression n'est pas forcément linéaire et univoque, on peut toujours changer de cap et être accompagné dans un chemin qui se construit en marchant.

Dans une société globale et nomade, l'UCPA offre une multiplicité de lieux. Dans chaque lieu, l'esprit s'ouvre, on élargit ses horizons et on se perfectionne.

Apprendre par l'action

À l'UCPA, on apprend à acquérir, à traiter, à évaluer et à intégrer de nouveaux savoirs et à appliquer ceux-ci dans divers contextes, mais surtout, on **apprend par l'action**. Clients et collaborateurs sont rapidement encouragés à expérimenter, à vivre une expérience concrète qui sera ensuite analysée. Réflexion et action sont intriquées, l'expérience est suivie d'un débriefing et ce moment de réflexivité permet de consolider la progression et l'autonomie. Chaque événement est une opportunité d'apprendre, on est constamment amené à tester les nouveaux savoirs et on alterne de façon dynamique des moments d'apprentissage technique, de détente et d'amusement. **Ce type d'apprentissage vise moins l'acquisition de savoirs répertoriés et codifiés que le développement d'une posture d'expérimentation et d'apprentissage en action.**

Dans une société où le système éducatif traditionnel tend à séparer théorie et pratique, à dissocier savant et praticien et à survaloriser l'accumulation d'informations au détriment du développement de la capacité d'expérimenter, le compagnonnage à l'UCPA développe les compétences en mettant l'expérimentation, ainsi que le couple action et réflexivité, au centre de l'expérience éducative.

Devenir acteur de son apprentissage

À l'UCPA on apprend à gérer son rythme d'apprentissage et à progresser en fonction de ses envies et de ses possibilités. Chacun choisit l'activité, le lieu, le moment, la durée et le niveau de difficulté de sa pratique. Ce projet individuel est construit avec l'aide des conseils et propositions des autres.

L'apprentissage n'est pas conçu comme un transfert de compétences, qui vise à combler un manque d'expertise, mais comme une sollicitation adressée à chacun afin qu'il soit acteur de son propre processus d'apprentissage. On vit l'expérience d'être accompagné dans la construction et la conduite de sa propre progression. **À l'UCPA on rencontre des accompagnateurs qui sont des « passeurs »¹⁹⁰, qui rendent possible l'avènement de la singularité de chacun (Lasida 2011).** Dans ce sens, l'accompagnateur ne produit pas un résultat, mais il livre passage, il crée les conditions pour que la compétence se déploie. À l'UCPA, l'accompagnateur est toujours là pour nous adresser une parole ou nous montrer un geste qui fait jaillir, chez celui qui est accompagné, la compétence. Il nous partage ses expériences, ses découvertes et ses impasses, et nous invite à vivre avec lui ses propres avancées et ses reculs. Il interagit à partir de notre propre expérience. Dans ce sens, l'« accompagnateur-passeur » est toujours un miroir qui, par son propre chemin, ou en réponse à notre chemin, nous renvoie une image nouvelle de nous-mêmes, nous encourage, et éveille

¹⁹⁰ "Passeur" au sens d'Elena Lasida (2011).

l'envie et la force d'aller plus loin. Ces rencontres aident à se prendre en main et à faire projet avec autrui, aussi bien **pour l'accompagné que pour l'accompagnateur, car le partage de son expérience propre est source d'apprentissage**. La relation devient une passerelle qui livre passage au meilleur de chacun.

Dans une société où le système éducatif est marqué par une approche de l'apprentissage comme transmission de savoirs, où l'on risque de réduire l'élève à un récepteur passif de connaissances, le compagnonnage à l'UCPA dépasse les dualismes actif-passif, transmission-réception, et facilite la mise en place d'un dialogue dans lequel l'apprentissage est mutuel. À L'UCPA, l'éducation est considérée comme réussie lorsqu'elle donne l'envie et les bases qui permettront de continuer à apprendre. Cette posture d'apprentissage éveille notre créativité, on apprend à apprendre et on devient autonome.

3. L'aventure collective

Un collectif qui fait place aux singularités

À l'UCPA, on vit l'expérience d'un nous. L'UCPA arrive à créer du commun entre des personnes qui ne se rencontrent pas habituellement et donne le goût de l'autre. Dans un monde où chacun revendique sa singularité, le défi est de faire société sans nier les singularités. L'expérience collective à l'UCPA est remarquable : elle permet justement la création d'un « nous » tout en facilitant l'expression des singularités.

Le partage et l'ouverture aux autres

À l'UCPA, on fait l'expérience de l'ouverture à l'autre, à travers le partage : partage d'un espace commun, partage d'une passion commune, partage de son expérience de vie et partage de savoirs.

À l'UCPA, on fait l'expérience de **partager l'espace avec d'autres**, un espace dans lequel on côtoie les autres de manière physique, réelle, concrète. L'UCPA propose des espaces ouverts dans lesquels on perçoit la diversité de la société et des **influences** qui la nourrissent, des **espaces publics** renouvelés. Sport et musique s'y rencontrent, des ponts se créent entre différentes pratiques sportives, entre sport de loisir et haut niveau. Ces espaces ouverts à tous permettent aussi de venir tout simplement rencontrer du monde, pour **ne pas être seul** et vivre une expérience de **convivialité**.

À l'UCPA, **on entre facilement en relation** avec ceux qu'on ne connaît pas à travers le partage d'une passion commune pour le sport qui introduit le partage de savoirs et d'expériences. Même s'il faut parfois un temps d'**adaptation**, on peut établir un rapport à l'autre de manière beaucoup plus simple que dans la vie de tous les jours. Les relations sont **moins formelles**, on partage des espaces relevant de l'intime (la table, la chambre, le vestiaire) - et c'est souvent là que se crée le premier contact -, et on partage le même matériel. La simplicité d'un rapport à l'autre passe aussi par le **partage d'une même passion** pour l'activité sportive et de la même volonté de **se faire plaisir ensemble**. Le sport est le premier point commun qui met en relation. L'**activité sportive pratiquée ensemble**, première expérience commune, constitue le sujet d'**amorçage** des premières discussions qui se poursuivront par l'**échange d'expériences** plus personnelles lorsque les affinités se créent. On

découvre des personnes, on parle de soi, on échange des points de vue, et on s'enrichit mutuellement. Pour les salariés, cette diversité donne de la valeur à leur travail.

À l'UCPA, on **partage aussi les savoirs**. L'acquisition d'un savoir à l'UCPA se complète par le souci de partager ses expériences et ses acquis. Le savoir circule ainsi par le biais de rapports de mutualité où chacun apporte selon ses compétences. Si la fonction éducative est animée par l'UCPA, sa réalisation repose sur la **double capacité d'apprendre** de chacun : connaître et faire connaître. La circulation de savoirs crée un réseau solidaire ouvert à tous. Ce réseau s'enrichit en permanence par la participation de nouvelles personnes, indépendamment de leur niveau d'expertise ou de leur position sociale. À l'UCPA, l'échange de savoir-faire et de savoir-être par le sport, qu'il soit entre pairs ou entre expert et débutant **rapproche** les générations, les cultures et les milieux socio-professionnels.

En effet, à l'UCPA, on partage des expériences de vie et des savoirs entre **personnes différentes**. À l'UCPA, la différence facilite la rencontre : entre personnes qui sont ouvertes à la rencontre, la différence est une **promesse de découverte**. On se trouve face à des personnes qu'on n'aurait pas rencontrées ailleurs mais qui, elles aussi, ressentent ce désir **d'échanger**. L'UCPA a cette capacité à faire exister des espaces de rencontres et de partage entre des personnes de différents âges, de différents milieux, de différentes cultures. Deux nuances, cependant: la mixité intergénérationnelle qui s'accroît apparaît comme un élément qui peut perturber l'expérience UCPA et la mixité sociale apparaît comme restreinte aux classes moyennes.

Enfin, on peut créer à l'UCPA des relations d'**amitiés** et parfois y constituer une **deuxième famille**. L'espace de rencontre devient alors une **autre maison** dans laquelle on prend l'habitude de venir et de rencontrer du monde. Cet espace de rencontre recouvre le territoire national et s'étend à l'étranger : les échanges que l'on entame sur un site peuvent se poursuivre avec d'autres personnes sur un autre site.

Dans un monde cloisonné où la rencontre naturelle de la différence est rare, l'UCPA offre des espaces de convivialité entre des personnes qui ne se connaissent pas.

L'agir ensemble

À l'UCPA, on fait l'expérience de **l'agir ensemble**, c'est-à-dire l'expérience de la transformation, par l'action, d'un regroupement d'individus isolés en un groupe de personnes reliées par un *devenir commun*, un groupe qui déploie une puissance spécifique lui permettant de faire face à chaque nouvelle situation rencontrée et de construire une aventure collective.

L'aventure à l'UCPA, c'est l'expérience pour chacun de **faire face à l'inconnu et à l'imprévu**, sur le mode du jeu, c'est-à-dire en dehors de la sphère de l'utilité, et du pari puisque toute aventure requiert un engagement fort, sans assurance ni garantie sur son résultat. Elle fait place aux difficultés. Dans ce contexte, le groupe, qui au début semble ajouter une dimension d'inconnu, se révèle être la condition même de la réussite de l'aventure collective. C'est souvent grâce au groupe qu'on fait face aux imprévus, qu'on se relève et qu'on continue.

C'est en agissant ensemble que l'on fait l'expérience du **dialogue** et de l'**articulation des singularités**, des potentiels de chacun. On progresse pas à pas, acte après acte. Il n'existe

pas de dynamique de groupe figée, dont le succès dépendra du respect d'un ensemble de règles, mais des **solutions multiples que l'on adapte à chaque situation**. On **improvise**, au sens artistique : chacun crée sa propre trajectoire, invente et joue son rôle, dans une attention aiguë aux autres membres du groupe, et les trajectoires s'entremêlent et tissent une histoire commune. C'est la situation rencontrée, et non pas une ligne de conduite préétablie, qui détermine les actes à poser individuellement et collectivement, et qui en sanctionne la pertinence. Ainsi, chaque groupe qui se forme à l'UCPA **développe, dans l'action, un potentiel propre et unique** lorsqu'il résout les épreuves rencontrées. Chaque nouvelle situation, problématique ou non, souhaitable ou non, devient un nouvel horizon pour agir ensemble et mobiliser la diversité des ressources du groupe, dans une nouvelle configuration. On s'appuie alors sur l'expérience acquise ensemble auparavant, et devenue routine, comme support à la créativité permettant d'improviser au cœur de la nouvelle situation. L'action commune ne s'embarrasse pas de procédures contraignantes et contraires à la créativité, seules comptent l'expérience du groupe et les contraintes que lui impose la situation et qu'il déchiffre en temps réel.

On vit, dans l'action, l'expérience d'une **communication épurée**, directe et franche, qui ne s'embarrasse pas de formalisme, pour construire plus rapidement une relation "présentielle", personnalisée et basée sur la confiance. Cette franchise trouve son origine dans l'expérience du sport de nature pratiqué à plusieurs, une activité qui, comme l'explique M. Serres, « apprend la vérité des choses, des autres et de soi, sans faux-semblant ». Le danger potentiel d'une activité force à communiquer, de manière vive et directe pour comprendre l'autre rapidement et pouvoir se coordonner. Les moments durs révèlent les caractères et rapprochent les personnes.

Dans un monde où il devient nécessaire d'inventer des nouvelles manières de faire société, moins figées, plus souples et attentives à l'intégration de chacun tel qu'il est, l'UCPA propose une dynamique permettant d'expérimenter la construction d'un devenir commun au sein d'un collectif éphémère, à partir de l'action et de la personnalité de chacun.

L'engagement réciproque

À l'UCPA, on fait l'expérience de l'**engagement réciproque**. Dans une société où l'on s'engage souvent pour une cause philanthropique, à l'UCPA on se découvre interdépendants et l'on fait l'expérience d'une solidarité concrète où l'on s'entraide.

Construit autour de l'action, le collectif se crée dès que **chacun s'implique** dans l'aventure commune et **reconnaît l'implication des autres**, l'implication sincère de l'un dépendant de la contribution des autres à l'aventure. L'aventure collective se construit chemin faisant, chacun étant **co-responsable** de ses résultats et développant une certaine forme d'autonomie qui est le fruit des relations qu'il crée : relations avec le milieu, relations avec soi, mais aussi relations avec les autres. La réciprocité d'implication dans l'aventure collective ainsi que la participation au grand réseau de partage des savoirs autour du sport montre un chemin vers l'autonomie qui n'est pas synonyme d'indépendance, mais plutôt d'**interdépendance**.

À l'UCPA, on fait l'expérience d'une certaine **égalité**, l'aventure collective permettant de faire tomber les barrières et de fédérer les différences. La distance entre moniteurs et clients et les statuts hiérarchiques s'effacent : chacun peut contribuer à l'aventure

collective, **selon ses capacités**. Les décisions sont prises ensemble et chacun peut s'exprimer, apporter une idée pour construire l'aventure et bénéficier de l'écoute des autres. On est valorisé. La reconnaissance de l'apport de chacun au groupe crée un fort **sentiment d'appartenance** et de cohésion.

Vivre l'aventure collective à l'UCPA, c'est faire l'expérience de l'**entraide**. L'aventure collective, qui permet d'envisager ensemble l'inconnu et l'imprévu, développe chez chacun le sentiment d'interdépendance qui se traduit concrètement, au coeur de l'action, par l'aide qu'on se porte mutuellement pour continuer l'aventure. Le risque inhérent à l'aventure et son intensité rapprochent d'autant plus les personnes. Les plus forts aident les plus faibles spontanément et les rôles s'inversent au gré de l'aventure.

Déclinaison de l'aventure collective par partie prenante

L'aventure collective prend différentes formes au sein de l'UCPA.

Les **clients** vivent cette expérience d'abord dans les *groupes de pratique sportive*. Même les actions individuelles qui peuvent être réalisées en solitaire sont toujours réalisées dans une dynamique de groupe qui valorise l'interdépendance de ses membres et la force du collectif. Le groupe de pratique encourage à faire ce qu'on n'aurait pas réalisé tout seul. Le moniteur lance la dynamique de groupe, fait participer les uns et les autres à l'aventure et valorise chacun, aide le groupe à progresser vers un objectif commun et relance la dynamique quand elle s'essouffle par une nouvelle activité, mais il sait aussi se mettre en retrait afin que le groupe puisse exprimer son potentiel. Il transmet l'esprit de solidarité et d'entraide.

Les *moments hors activité sportive* sont propices à la rencontre et aux échanges. Les barrières tombent entre moniteurs et clients. S'établit alors un échange qui dépasse le rapport commercial et qui s'incarne dans une relation vraie, choisie, sans artifice, de proximité, où l'on se révèle et se confie. Les clients sont en attente d'une relation personnalisée. Ils attendent qu'une vraie dynamique de groupe soit mise en place sur les centres, au-delà des dynamiques de groupe propres aux groupes de pratique sportive.

Les **collaborateurs** de l'UCPA font l'expérience de l'aventure collective au niveau du centre dans lequel ils vivent et travaillent mais aussi au niveau plus global de l'association. Ils vivent l'UCPA comme une aventure collective dans laquelle ils s'impliquent plus qu'ils ne le feraient ailleurs, conscients de participer à un projet associatif qui a une vocation sociétale et qui rassemble autour du sport. Ce projet a du sens parce qu'il fait primer le sport sur l'argent, le modèle associatif (visant l'équilibre des comptes) sur le modèle entrepreneurial (visant à faire du profit), parce qu'il est ouvert à tous, qu'il est a-politique et qu'il a une vocation de service public. Les collaborateurs attendent que ces spécificités soient valorisées et restent la priorité de l'UCPA, que leur engagement soit reconnu comme partie intégrante du bon fonctionnement de l'UCPA et que l'UCPA continue à s'engager vis-à-vis d'eux à la mesure de leur engagement vis-à-vis d'elle.

Enfin, les **partenaires** vivent avec l'UCPA l'expérience d'un partenariat d'une nature particulière, dépassant les modèles classiques, à savoir le modèle marchand et le modèle de service public, et permet de servir la communauté d'une nouvelle manière. Le partenariat avec

l'UCPA relève d'une aventure collective aboutissant à une construction commune et inédite, plutôt que d'une transaction, d'un échange de bons procédés. Pour les partenaires, cinq piliers sont constitutifs de cette expérience : le partage de valeurs qui favorise la confiance, la capacité de l'UCPA à s'adresser et à s'adapter à tous (posture d'ouverture), sa capacité à puiser dans la diversité de ses ressources pour créer une solution inédite et adaptée, son professionnalisme (réactivité, expertise, qualité, rigueur, capacité à prendre des risques), la qualité de la relation humaine qui sous-tend le partenariat (caractérisée par une simplicité et une fluidité des rapports ainsi que par la disponibilité, l'écoute, l'ouverture d'esprit et la fidélité des équipes). Dans cette approche du partenariat, on s'appuie davantage sur la confiance que sur un cadre formel et contractuel qui, habituellement, rassure les partenaires. Faire le pari de la relation, c'est le saut dans l'inconnu que doivent faire les partenaires. Tout cela fait du partenariat avec l'UCPA "une expérience profonde et sincère" permettant non seulement de vivre l'engagement vis-à-vis de son partenaire mais aussi de pouvoir vivre la solidarité vis-à-vis de ses propres clients.

Partie II. « Style organisationnel »

Qu'est-ce que l'UCPA met en place pour faire vivre ces expériences ?

Quels sont les ingrédients qui permettent de vivre ces expériences ? L'expérience de la sociabilité nomade et ses expériences liées (authenticité, compagnonnage et aventure collective) sont permises à l'UCPA par :

- l'accueil d'un public caractérisé par sa diversité
- la pratique de sports qui mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même
- la mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons
- l'existence d'un espace où l'on se rassemble et où l'on partage.

1. L'accueil d'un public caractérisé par sa diversité

On ne pourrait pas vivre à l'UCPA l'expérience de la sociabilité nomade et ses expériences liées sans qu'on y rencontre des personnes que l'on n'aurait pas rencontrées dans son quotidien. La diversité des personnes en présence, d'une part, favorise la relation, la différence étant vue par les clients comme une relation potentielle, un espace de découverte. Elle élargit, d'autre part, les ressources d'un groupe et facilite la progression dans l'aventure collective (au sein d'un groupe de pratique, mais aussi d'une équipe UCPA). Chacun est donc le bienvenu et peut venir à l'UCPA « tel qu'il est ».

Pour ce faire, l'UCPA cherche à développer des produits adaptés à tous et à porter à l'égard de chacun une attention personnalisée à travers l'adaptation de ses services et de ses règles de fonctionnement aux spécificités des uns et des autres. "La personne est au centre de notre attention quotidienne" est d'ailleurs le premier marqueur de son projet que l'UCPA met en avant.

- ***Des produits adaptés à tous, pour accueillir largement***

L'UCPA veille à faciliter la participation de tous à l'aventure collective UCPA et permettre l'insertion sociale et professionnelle grâce au sport. Elle veille d'abord à ce que la gamme d'offre soit le plus large possible, que le prix des produits soit inférieur au prix du marché, que les produits soient adaptés à tous, quels que soient le niveau technique, la forme physique, le handicap, ou encore la condition financière.

En particulier, concernant les publics les plus fragiles, l'UCPA a mis en place des parcours « Egalité des Chances » qui visent à lever les barrières économiques, sociales et culturelles au départ en vacances et à la pratique sportive. Ces parcours d'intégration permettent aux enfants, adolescents et jeunes adultes ayant moins d'opportunité que l'ensemble des jeunes d'accéder aux mêmes activités sportives.

L'UCPA cherche aussi à réduire les barrières à l'entrée des formations aux métiers du sport et de l'animation. Les formations proposées par l'institut de formation UCPA Formation sont adaptées pour permettre à toute personne de réaliser sa vocation, quels que soient ses compétences avant la formation ou, pour ceux qui se destinent au métier de moniteur, son niveau sportif. Un des parcours « Egalité des chances » permet aussi de s'adresser à des jeunes rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle et de leur faire

bénéficier d'un accompagnement plus personnalisé.

Expérience concernée : authenticité

[...]

- ***Une attention quotidienne aux singularités***

On veille à ce que les clients puissent exercer leur liberté de choix (aller aux séances sportives ou non, changer d'activité en cours de stage ou en cours d'année, etc.) en les accompagnant dans leur choix. On essaie d'adapter le service aux spécificités de chaque client.

En particulier, la pédagogie développée à l'UCPA est adaptée aux conditions de chacun : chacun exprime ses attentes, définit sa progression, la performance individuelle recherchée est pensée par rapport aux objectifs personnels. L'apprentissage est co-construit (GPS 360°) et des temps de *debriefing* individualisés sont instaurés (GPS 360° et Référentiel de services UMV). On apprend ainsi à gérer son rythme d'apprentissage et à progresser en fonction de ses envies et de ses possibilités. Chacun choisit l'activité, le lieu, le moment, la durée et le niveau de difficulté de sa pratique. Ce projet individuel est construit avec l'aide des conseils et propositions des autres. Toujours au sein d'un collectif, chaque personne est reconnue dans sa singularité et bénéficie d'une relation d'apprentissage adaptée.

Cette adaptation aux spécificités de chacun concerne aussi la restauration ou encore la relation client. Dans la préparation des repas, on prend en compte les grands régimes alimentaires existants (allergies alimentaires, végétarisme, lois alimentaires religieuses) et on essaie de garder une certaine souplesse afin de s'adapter aux situations particulières (cas d'allergies spécifiques). On se préoccupe des personnes, en particulier lorsqu'elles sont souffrantes. On rassure les familles et on assure un suivi. On anticipe les procédures à suivre dans ces circonstances.

Expérience concernée : authenticité

[...]

- ***Des règles de comportement cohérentes avec l'expression des personnalités***

Chez les *salariés* notamment, le port d'uniforme particulier n'est pas requis en dehors de ce qui est utile et nécessaire au client (tenue d'accueil en début de séjour, tenue du moniteur sportif pendant l'activité pour se repérer). La liberté de parole est respectée. Il n'y a pas de jugement entre salariés concernant les goûts personnels de chacun. (Bonne pratique)

Expérience concernée : authenticité

[...]

2. Des sports qui, par nature, mettent en relation avec le milieu, les autres et avec soi-même

L'UCPA permet de découvrir et de pratiquer près de 80 activités sportives. Historiquement, l'UCPA a diffusé en France et démocratisé les sports de plein air, puis a enrichi son offre, en s'adaptant aux tendances et en s'ouvrant aux sports de loisirs dans les années 1990, aux sports urbains (skate, rollers, trottinette, BMX) à partir des années 2000, et aux sports tournés vers l'entretien physique (fitness).

Comment caractériser ce qui, dans le sport pratiqué à l'UCPA, permet de vivre pleinement l'expérience de la sociabilité nomade ? Nous décryptons ici ce qui nous semble être les traits caractéristiques des sports pratiqués à l'UCPA et qui permettent de vivre les expériences de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective : un mouvement vers un milieu inhospitalier, un cheminement au coeur de ce milieu, une confrontation aux lois physiques de la nature et une dimension ludique.

Expérience concernée :

[...]

- ***Un rapport élémentaire à la nature***

La grande majorité des sports pratiqués à l'UCPA reposent sur un *rapport élémentaire à la nature*, sur une relation brute avec les éléments : l'eau, l'océan, la mer, la glace, la neige, l'air, l'espace, le vent, la terre, le roc, etc., et dans le cas de l'équitation, avec les animaux. L'activité implique un déplacement, une rencontre avec un environnement non habituel. La personne se place volontairement dans un certain inconfort qu'elle va dépasser par l'apprentissage d'une technique sportive et d'une certaine attitude vis-à-vis de l'environnement que l'on apprend à déchiffrer, et grâce aux sensations et aux émotions provoquées par l'activité intense de son corps évoluant dans le milieu. L'environnement dans lequel on évolue est *a priori* inhospitalier : surface et profondeurs des océans, sommets des montagnes, falaises, pentes enneigées, rivières, lacs, étendues glacées, etc. Les activités sportives que l'on pratique à l'UCPA sont des adaptations de l'homme à un milieu qui n'est pas le sien, une manière de retrouver son aisance habituelle, sa mobilité, sa vélocité, son agilité, dans un milieu inhabituel.

- ***Un déplacement dans un environnement inhabituel***

L'activité sportive pratiquée à l'UCPA permet d'explorer ces environnements. Ces sports impliquent toujours un *déplacement à l'intérieur d'un environnement inhabituel*, dans lequel on ne fait que passer. On accède à des lieux où l'on n'accède pas facilement si l'on ne maîtrise pas les techniques et les connaissances attachées à la pratique sportive. On peut accéder ainsi à des sites exceptionnels qui nous émerveillent et nous font vivre une expérience

de transcendance¹⁹¹ et ressentir un puissant sentiment de bien-être. L'activité sportive à l'UCPA nous « déporte » à deux niveaux : d'abord, en nous plaçant dans un environnement inhospitalier que l'on va « apprivoiser » et, ensuite, en nous faisant vivre une expérience de transcendance qui transforme notre rapport à la nature, un rapport de proximité et d'appartenance commune.

- ***Une confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des normes humaines***

Un autre élément caractérise les activités sportives pratiquées à l'UCPA : contrairement à d'autres sports, elles sont l'occasion d'une *confrontation aux lois de la nature plutôt qu'à des règles humaines*. C'est l'activité et le milieu qui fixent les règles du jeu. Le corps doit ressentir et comprendre des lois qui sont d'ordre physique (gravitation, vitesse) et ces lois s'appliquent à tous. Il n'y a pas d'autres règles à respecter que celles-ci et l'attention accrue à porter à l'égard de ceux avec qui on pratique. Alors que la plupart des activités sportives obligent à créer, négocier et respecter des règles si l'on veut pouvoir jouer ensemble, dans le sport pratiqué à l'UCPA, les règles évoluent en fonction de la situation et c'est cette adaptation à la situation qui crée la pratique collective et le lien entre les pratiquants.

Ici rentrent en compte les sports de nature mais aussi les glisses urbaines, dans lesquels on se joue des normes humaines, on retrouve un rapport brut à la matière, dans un environnement qui contraint l'homme, un environnement pour ainsi dire inhospitalier, on retrouve la volonté de dépasser l'inconfort et la contrainte de la ville et de retrouver de l'aisance, de l'agilité et du plaisir dans ses déplacements. La ville se transforme en terrain de jeu et elle devient plaisante.

- ***La dimension ludique***

La fonction principale du sport à l'UCPA est le jeu. C'est un espace d'oisiveté active, hors de la sphère de l'utilité et de la nécessité matérielle. Bien entendu, on progresse et on améliore sa maîtrise des disciplines sportives, et on peut même entamer des compétitions, mais l'objectif final est se divertir, de s'amuser, de s'éclater. L'ambiance ludique entraîne ravissement et enthousiasme. L'action s'accompagne du sentiment de s'extraire du quotidien et entraîne avec elle joie et détente. L'intensité du jeu permet l'intensité du *je*. On revient à l'origine du mot sport : *se déporter au sens de se divertir, de s'amuser, se faire plaisir*.

3. La mise en œuvre d'un projet éducatif qui incite à sortir de soi et à élargir ses horizons

L'UCPA met en œuvre un **projet éducatif et sportif** dont l'ambition (telle qu'elle est formulée actuellement) est de rendre ses clients plus autonomes (dans l'activité sportive mais aussi dans leur quotidien), "acteurs du lien social", capables d'accroître leur bien-être durablement et plus responsables dans leur manière d'habiter l'espace.

Ce projet éducatif et sportif repose sur **quatre piliers, ou "marqueurs"**, que l'UCPA décline dans les parcours-clients et qui mettent l'accent sur la personne, centre de l'attention quotidienne ; sur le collectif, support de la pédagogie ; sur l'importance de l'action dans l'apprentissage ; sur une pédagogie fondée sur la progression et la réussite.

L'UCPA invite aussi son personnel à adopter la **bonne attitude** qui consiste à "communiquer de l'énergie, à créer une ambiance conviviale et à faire vivre l'aventure" afin de porter au mieux le projet éducatif et sportif. Cette attitude est décrite en quatre axes : être dans une posture d'observation, d'écoute et de dialogue pour créer du lien et établir la confiance ; être positif et créatif en recherchant des solutions créatives afin de motiver et de responsabiliser les stagiaires dans leur apprentissage ; animer le collectif et stimuler chacun puisque la dynamique de groupe est clé dans l'apprentissage de chacun et la création de lien ; mettre son expertise au service de tous en suivant ses qualités propres.

Dans le projet éducatif et sportif, l'activité sportive n'est pas le seul siège de la pédagogie. Tout contact avec l'UCPA, toute expérience vécue au sein l'UCPA, que l'on soit client, salarié (à toute échelle) ou partenaire est potentiellement le lieu d'un apprentissage, d'une éducation. Quelles sont les **pratiques pédagogiques développées à l'UCPA autour de l'action, de la progression individuelle et de la dynamique de groupe, qui nous semblent clé pour créer une expérience de sociabilité nomade, d'authenticité, de compagnonnage et d'aventure collective ?**

- ***L'action sur le mode de l'itinérance vers des lieux hors du commun***

L'UCPA permet de pratiquer dans des **hauts-lieux** d'une pratique sportive, les endroits les plus réputés pour une pratique sportive, historiquement liés à son développement et présentant les meilleures conditions de pratique. L'encadrement sportif permet d'accéder à des **endroits difficiles d'accès**, où l'on n'irait pas sans être accompagné, des lieux qui, parce qu'ils apparaissent comme périlleux, nécessitent justement un encadrement sportif adapté à chacun et permettant de franchir les situations difficiles. Le moniteur construit la progression afin de viser et d'accéder à des **sites spectaculaires**. Les programmes construits sur le mode de l'**itinérance** (dans lesquels on découvre un nouveau lieu à chaque séance) favorisent l'apprentissage, multiplient les occasions de s'émerveiller devant la nature et décuplent le bien-être, fondé sur le sentiment d'harmonie. Si, dans un groupe, la progression technique est individualisée, le but géographique est commun.

Cette expérience est transposable à la relation partenariale (ou salariale) dans laquelle on se fixe un objectif commun hors du commun, spectaculaire - l'organisation d'un évènement inédit - et l'on va cheminer ensemble vers cet objectif.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.

[...]

- ***La progression sur le mode de la réussite et de la confiance***

La pédagogie repose sur la mise en **situation de réussite** des personnes : dans chaque situation, il s'agit de trouver la bonne manière de faire avancer la personne en fonction de sa personnalité et de ses capacités. C'est cette pédagogie adaptable et créative qui permet à des personnes de tout niveau sportif et de toute condition physique et psychique de trouver à l'UCPA les moyens de progresser. Ce type de pédagogie n'est possible, dans l'apprentissage d'un sport qui présente des risques, que si l'on se sent en sécurité. Or, l'UCPA offre un **cadre sécurisé** de pratique qui réduit les appréhensions et permet à chacun de se dépasser. Ce cadre sécurisant permet la prise de risque maîtrisée. Il n'empêche pas la convivialité : les moments conviviaux liés à la découverte d'une activité sont rythmés de temps de concentration plutôt dédiés à la sécurité. Ce sentiment d'évoluer dans un cadre sécurisé provient d'une part du professionnalisme de l'encadrant, qui sait inspirer confiance, et d'autre part de perception de la qualité du matériel. La **communication épurée**, simple, loyale et l'informalité de la relation (tutoiement, formalisme réduit) que l'on privilégie à l'UCPA favorisent la confiance, à condition que l'absence de formalisme ne devienne pas trop déstabilisant.

Cette expérience est transposable à la relation partenariale ou salariale dont le succès dépend de la confiance que l'on accorde au partenaire. Cette confiance en l'autre est, à côté du contrat, le seul cadre sécurisant possible.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.

[...]

- ***Le collectif sur le mode de la reconnaissance et de la réciprocité***

Bien que la diversité du public accueilli soit une richesse permettant de vivre l'expérience de sociabilité nomade, les équipes UCPA veillent à organiser une certaine **homogénéité** au sein des groupes, nécessaire pour permettre aux personnes de vivre une véritable expérience de rencontre, d'échange et de partage : homogénéité de niveaux dans les pratiques sportives, homogénéité d'âges, d'attentes et de modes de vie hors activité, en particulier sur les produits Vacances et Planète.

Cette homogénéité est aussi le résultat de la **participation** de chacun et la **reconnaissance** de l'implication de chacun dans l'aventure collective. Que ce soit dans l'activité sportive ou dans la vie organisationnelle, on favorise une implication de chacun et la construction ascendante des projets collectifs (Participation de chacun au cours de jeux appropriés [igloo, DVA] dans lequel le moniteur sait s'effacer). Chacun est invité à proposer des idées et écouter les autres. Le rôle de chacun dans le groupe est mis en valeur. Les comportements altruistes et les contributions positives (convivialités) à la dynamique de groupe sont encouragés et remarqués.

La **réciprocité d'implication** : si chacun ne contribue pas à hauteur de ses capacités (y compris l'UCPA envers ses salariés et inversement), les autres ne s'engagent plus.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective.

[...]

4. L'existence d'un espace physique où l'on se rassemble et où l'on partage

- ***Des sites ouverts aux influences culturelles***

On s'assure que les sites soient ouverts sur leur environnement et accessibles, les seules barrières acceptables étant les frontières naturelles qui permettent éventuellement de garder le caractère naturel et préservé du lieu. On permet aux associations de l'environnement proche de profiter ponctuellement des locaux pour leurs manifestations. On accueille des événements qui mêlent sports et culture, haut-niveau et sports de loisir.

Expérience concernée : Aventure collective

[...]

- ***Des équipes passionnées par la relation humaine***

Les équipes UCPA et les clients sont **passionnés par la rencontre** et les échanges avant, pendant et après l'activité sportive. Ce sont les équipes et les clients qui créent la convivialité, qui instaurent des dynamiques de groupe et donnent l'impulsion de l'aventure collective. On essaie de créer du lien entre les personnes. On les appelle par leur prénom et on repère les personnes isolées pour les intégrer au groupe.

On place les personnes sur un **pied d'égalité**, au-delà de leurs différences, de leur différence de statut (salarié / client) ou de leur statut hiérarchique à l'UCPA, grâce notamment à l'informalité de la relation et, en ce qui concerne les clients, à l'absence de services différenciés selon les publics.

Expérience concernée : Authenticité, Compagnonnage, Aventure collective

[...]

- ***Des temps conviviaux en dehors de l'activité sportive***

On privilégie les **temps conviviaux** informels ou organisés hors de l'activité sportive et les **infrastructures** sont adaptées à ces temps conviviaux. On est conscient du rôle de l'animation et de l'ambiance pour fédérer plutôt que pour seulement amuser.

Expérience concernée : Sociabilité nomade, Aventure collective

[...]

* * *

Références bibliographiques

BENASAYAG, Miguel et DEL REY Angélique (2011). De l'Engagement dans une époque obscure. Paris: Editions le passager clandestin, 156 p.

HERVIEU-LEGER, Danièle (2000). Du pratiquant au pèlerin, L'institution catholique au défi de la religiosité pèlerine. *Eléments d'une réflexion sociologique*, Etudes n°3921, pp 55 - 64.

LASIDA, Elena (2011). Le Goût de l'autre. La crise, une chance pour réinventer le lien. Paris: Albin Michel, 250 p.

SERRES, Michel (1999). Variations sur le corps. Paris: le Pommier, 188 p.

Partie III. « Contributions »

1. Les effets des activités de l'organisation

Échelle de contribution	Dimensions d'effet	Critères d'effet
Sociétale	Cohésion sociale	Citoyenneté (comportements prosociaux et compétences de vie)
		Égalité (accessibilité en termes de prix, partir seul, genre, handicap, culture)
		Mixité (bridging et représentations de la différence)
		Lutte contre l'isolement social
	Emploi	Formation professionnelle
		Insertion socio-professionnelle
		Développement de talents
	Santé publique	Activité physique (heures de pratique à l'UCPA, fréquence d'activités physiques)
		Bien-être (santé physique et mentale)
		Lutte contre la sédentarité
		Promotion de l'activité physique et sportive (reprise, maintien ou augmentation de l'APS)
	Environnement	Connexion à la nature
	Individuelle	Construction de soi
Santé physique et mentale		
Compétences sportives		
Compétences de vie		
Connexion à la nature		
Autonomie dans l'interdépendance		
Ouverture aux autres		Liens sociaux
		Participation sociale et politique
		Représentations des différences
		Comportements prosociaux
		Goût de l'autre
Rapport à l'avenir		Créativité
		Posture face à l'avenir

2. Les représentations véhiculées par l'organisation

À travers ses actions et son discours, l'UCPA contribue à véhiculer des représentations originales :

- *une représentation du travail* qui consiste à faire de sa passion sa profession et peut ainsi être source de plaisir ; dans lequel le rôle professionnel qu'on endosse n'écrase pas la personnalité : qui valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis, et favorise le développement de compétences techniques et de compétences comportementales et relationnelles ; qui est porteur de sens parce qu'il sert un projet d'utilité sociale et leur mesure ».
- *une représentation de l'éducation* qui consiste à permettre à chacun d'explorer ses potentialités plutôt qu'à transmettre des connaissances techniques ; nécessairement personnalisée, faite d'expérimentation, d'apprentissages adaptés à chacun ainsi que de petites réussites personnelles ; considérée comme réussie lorsqu'elle a stimulé la

créativité, donné envie de continuer à apprendre et les clés pour le faire, et lorsqu'elle guide vers une autonomie dans l'interdépendance plutôt dans l'indépendance.

- *une représentation du collectif* qui, ouvert aux singularités, se construit à partir de la diversité des personnalités qui le constituent ; qui s'adapte et résout les situations problématiques qui se présentent et n'impose pas de modèles préétablis ; dans lequel la mutualisation des ressources crée de la richesse relationnelle.
- *une représentation des rapports sociaux*, en particulier des relations de travail, dans lesquelles employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre ; des relations de consommation, dans lesquelles le consommateur est co-responsable de son expérience, des relations partenariales qui, vécues comme alliance plutôt que comme contrat, reposent sur la confiance et la créativité plutôt que sur le contrôle et la coercition.
- *une représentation de l'avenir* dans laquelle la conscience de la finitude de l'Homme et du monde est un appel à l'ouverture aux autres, à l'engagement et à la créativité.

Partie IV. Conclusion « Utilité sociale »

À travers ce processus d'évaluation qui a progressivement dessiné et coloré l'utilité sociale de l'UCPA en singularisant sa manière propre de faire société, on peut risquer une synthèse autour de trois expressions clés :

- **la sociabilité nomade** : l'UCPA propose de vivre une expérience extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.
- **une pédagogie du commun** : à travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif...) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun.
- **une société qui se fait conversation** : à l'UCPA on décloisonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en interdépendance. La société avec ses classes et ses segments se déstructure pour devenir conversation. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.

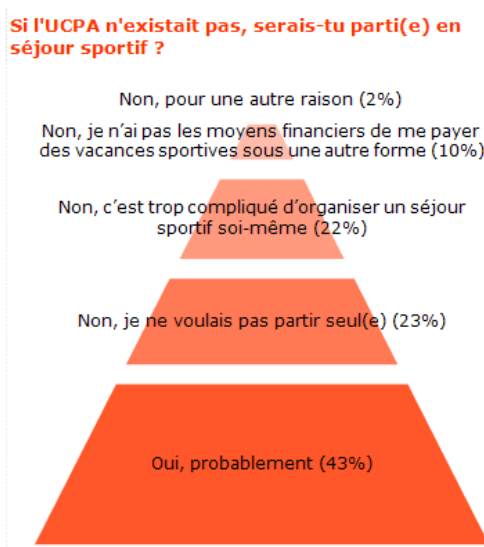
L'utilité sociale de l'UCPA est ainsi marquée par ces trois paradoxes : un nomadisme qui crée de la durabilité, une singularisation qui crée du commun, un décloisonnement qui crée de l'appartenance.

ANNEXE 2 RECHERCHE-ACTION : RAPPORT DE MESURE DE L'UTILITÉ SOCIALE, EXTRAIT (MAI 2018)

À partir de la synthèse des contributions des expériences d'utilité sociale, l'UCPA a décidé d'approfondir sa compréhension de certains des effets qu'elle produit sur ses clients et de les mesurer. Elle a profité de cette consultation pour vérifier également certaines hypothèses de son modèle d'utilité sociale. Dans ce double objectif, un questionnaire en ligne a été développé et 1 668 clients partis en séjour sportif pendant l'été et l'hiver 2017 y ont répondu.

Effet 1. Égalité - accessibilité aux sports et aux vacances sportives

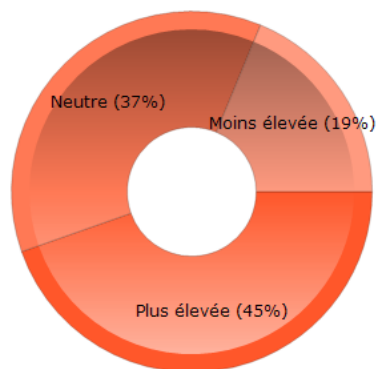
- Dimension d'effet : Cohésion sociale
- Dénomination commune : Accessibilité
- Dénomination spécifique UCPA : Égalité - Accessibilité aux sports et aux vacances sportives
- Description spécifique :
 - Amélioration de l'égalité. L'UCPA lève les freins existant à la liberté de pratiquer du sport et à la liberté de partir en vacances sportives.
 - L'UCPA travaille sur les freins liés aux :
 - Caractéristiques personnelles (l'âge, le genre, les facultés mentales et physiques)
 - Opportunités sociales (circonstances politiques, sociales, culturelles, économiques et environnementales)
 - Moyens (dotation en capital physique, financier, humain et social)
- Indicateur : % de personnes qui ont eu accès aux sports ou aux vacances sportives grâce à l'UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 57% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas, pour diverses raisons.



Effet 2. Confiance en soi - globale

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Estime de soi - globale
- Dénomination spécifique UCPA : Confiance en soi - globale
- Description spécifique :
 - Amélioration de la confiance en soi. L'expérience UCPA rend plus positive l'attitude personnelle à l'égard de ce qu'on est ou pense être.
 - Le séjour UCPA contribue à que le jugement ou l'évaluation que l'on fait de soi-même, de sa valeur personnelle soit plus positive en termes de :
 - sentiment de compétence général (capacités intellectuelles, performance scolaire, capacités d'autorégulation, confiance en soi, efficacité et pouvoir d'agir)
 - croyance sur la perception que les autres ont de lui
 - vision de son corps (compétences sportives, attrait physique, image du corps, sentiment sur ethnique et race)
- Indicateur : % de personnes qui ont une confiance en soi globale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 45% des clients affirment avoir une confiance en soi « plus élevée » après le séjour UCPA.

Que penses-tu de cette affirmation :
'grâce au séjour à l'UCPA, ma confiance
en moi est plus élevée' ?

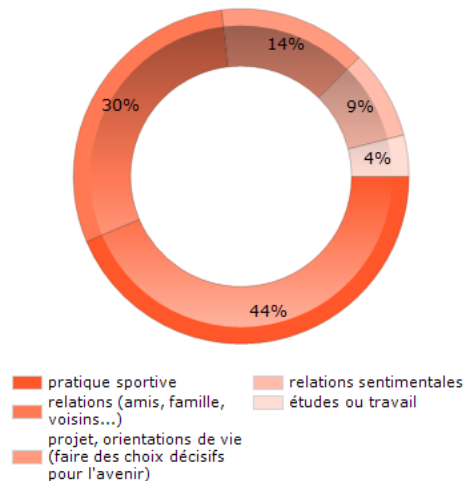


Effet 3. Confiance en soi - capacité à progresser par domaine de la vie

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Estime de soi - par domaine de la vie
- Dénomination spécifique UCPA : Confiance en soi - capacité à progresser par domaine de la vie
- Description spécifique :

- Amélioration de la confiance en soi. Chacun a un meilleur sentiment de compétence général.
- Le séjour UCPA contribue à que les personnes croient plus à ses capacités à réussir une tâche ou à obtenir un résultat spécifique dans des domaines spécifiques de la vie : relations sociales, études, travail, apparence physique, compétence sportive, etc.
- Indicateur :
 - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine de la pratique sportive.
 - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sociales (amis, famille, voisins ...).
 - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des projets et d'orientations de vie (faire un choix décisif pour l'avenir).
 - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sentimentales.
 - % de personnes qui croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine d'études ou du travail.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 44% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine de la pratique sportive.
 - 30% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sociales (amis, famille, voisins ...).
 - 14% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des projets et d'orientations de vie (faire un choix décisif pour l'avenir).
 - 9% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine des relations sentimentales.
 - 4% des clients croient plus en leur capacité à progresser dans le domaine d'études ou du travail.

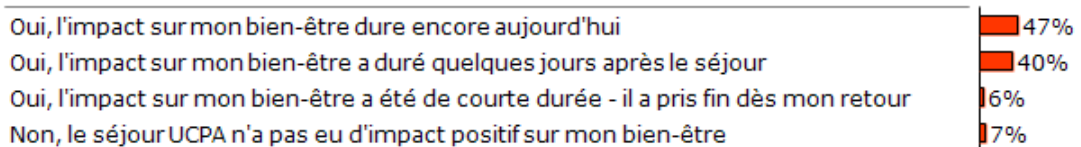
« Grâce à ce séjour, je crois plus en mes capacités à progresser dans les domaines de ... »



Effet 4. Santé physique et mentale - bien-être

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Bien-être subjectif global
- Dénomination spécifique UCPA : Santé physique et mentale - Bien-être
- Description spécifique :
 - Amélioration de la santé. Chacun améliore son état de bien-être physique, mental et social
 - Le séjour UCPA contribue à la santé physique et mentale :
 - En augmentant l'état de bien-être physique, mental et social
 - En écartant la maladie ou d'infirmité
- Indicateur : % de personnes qui ont une meilleure satisfaction ou évaluation subjective de sa vie dans son ensemble après l'activité ou séjour UCPA
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 93% des clients déclarent que le séjour a eu un impact positif sur leur bien-être.

Ton dernier séjour UCPA a-t-il eu un impact positif sur ton bien-être ?

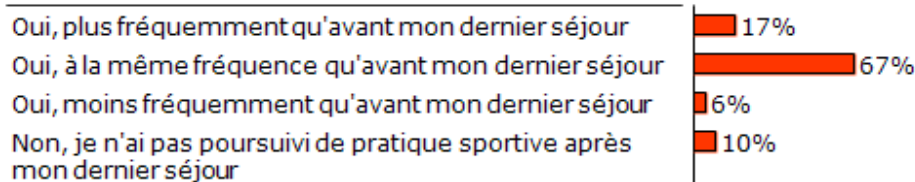


Effet 5. Santé physique et mentale - activité physique et sportive

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : Activité physique et sportive
- Dénomination spécifique UCPA : Pratique sportive

- Description spécifique :
 - Amélioration de la santé. Chacun améliore son état de bien-être physique, mental et social.
 - Le séjour UCPA contribue à la santé physique et mentale parce que les personnes maintiennent ou augmentent leur pratique régulière d'activités physiques et sportives.
- Indicateur : Nombre ou % de personnes qui ont maintenu ou augmenté leur fréquence de pratique régulière d'activités physiques et sportives (APS) après l'activité ou séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 84% des clients déclarent poursuivre une pratique sportive à une fréquence égale ou supérieure suite à leur dernier séjour UCPA.

As-tu continué à pratiquer du sport, suite à ton dernier séjour UCPA ?

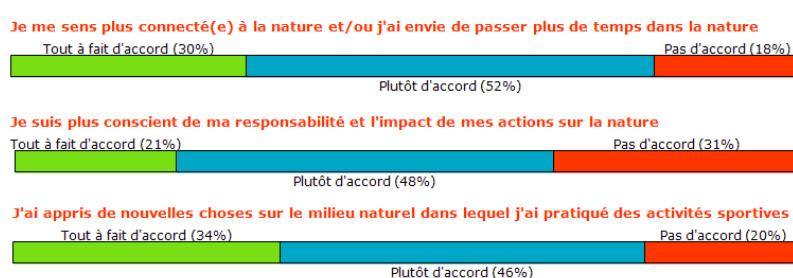


Effet 6. Connexion à la nature

- Dimension d'effet : Construction de soi
- Dénomination commune : *Nature relatedness*
- Dénomination spécifique UCPA : Connexion à la nature
- Description spécifique :
 - Amélioration de la connexion à la nature. Chacun augmente son niveau d'appréciation et de compréhension de leur interconnexion avec la nature.
 - Le séjour UCPA contribue à l'interconnexion avec la nature :
 - en augmentant la connaissance du milieu naturel
 - en augmentant la connexion et l'envie de passer du temps dans la nature
 - en augmentant la conscience individuelle sur l'impact des actions humaines sur la nature
- Indicateur : % de personnes qui ont une meilleure appréciation et une meilleure compréhension de leur interconnexion avec la nature après l'activité ou séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :

- 80% des clients déclarent avoir appris de nouvelles choses sur le milieu naturel dans lequel ils ont pratiqué des activités sportives lors de leur dernier séjour UCPA ;
- 82% des clients déclarent se sentir plus connecté à la nature et/ou avoir envie de passer plus de temps dans la nature après leur dernier séjour UCPA ;
- 69% des clients déclarent être plus conscient de sa responsabilité et de l'impact de ses actions sur la nature après leur dernier séjour UCPA.

« *Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet de ton dernier séjour UCPA sur ta relation à la nature ?* »



Effet 7. Liens sociaux - création d'amitiés

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Lien social ou capital social
- Dénomination spécifique UCPA : Rencontres amicales
- Description spécifique :
 - Amélioration des liens sociaux. Chacun est moins isolé et augmente ses relations sociales, son capital social.
 - Le séjour UCPA contribue à établir des relations de confiance et de coopération avec les personnes qu'on rencontre lors de la vie du centre et des activités sportives.
- Indicateur : Moyenne de amis que les personnes rencontrent dans un séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 3,6 est la moyenne d'amis que les clients UCPA déclarent avoir rencontré lors de leur dernier séjour.

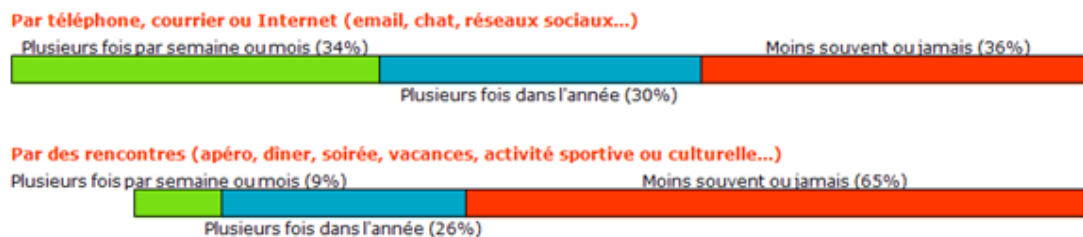
« *Parmi tes amis actuels, combien en as-tu rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?* »



Effet 8. Liens sociaux - fréquence de contact avec des amis UCPA

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Fréquence de contact
- Dénomination spécifique UCPA : Fréquence et moyen de contact avec amis UCPA
- Description spécifique :
 - Amélioration des liens sociaux. Chacun est moins isolé et augmente ses relations sociales, son capital social.
 - Le séjour UCPA contribue établir des relations de confiance et de coopération avec les personnes qu'on rencontre lors de la vie du centre et des activités sportives par téléphone, courrier ou Internet et par des rencontres.
- Indicateurs :
 - % de personnes que maintiennent une fréquence de contact par téléphone, courrier ou Internet (email, chat, réseaux sociaux...) avec les amis qu'elles ont rencontrés lors du dernier séjour UCPA égal à "Une ou plusieurs fois par semaine", "Plusieurs fois par mois" ou "Plusieurs fois dans l'année".
 - % de personnes que maintiennent une fréquence de contact par des rencontres (apéro, dîner, soirée, vacances, activités sportives ou culturelles, ...) avec les amis qu'elles ont rencontrés lors du dernier séjour UCPA égal à "Une ou plusieurs fois par semaine", "Plusieurs fois par mois" ou "Plusieurs fois dans l'année".
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 64% des clients contactent « à distance » leurs nouveaux amis rencontrés à l'UCPA plusieurs fois par semaine ou par mois.
 - 35% des clients se rencontrent physiquement de façon régulière après leur séjour UCPA.

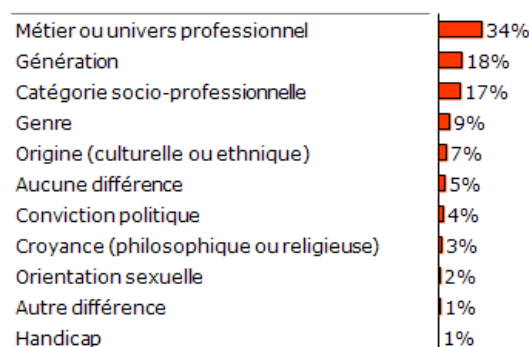
« En moyenne, à quelle fréquence es-tu en contact avec les amis que tu as rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ? »



Effet 9. Représentations des différences - mixité

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Mixité
- Dénomination spécifique UCPA : Représentations des différences - mixité
- Description spécifique :
 - Amélioration de la mixité et de la représentation de la différence. L'UCPA promeut la mixité sociale au sein de ses équipements et permet à chacun de changer certains stéréotypes qu'il a et de développer une attitude de valorisation et de respect de la différence.
 - Le séjour UCPA contribue à l'amitié des personnes qui se considèrent différentes en termes de genre, d'orientation sexuelle, de conviction politique, de génération, de handicap, d'origine ethnique ou culturelle, de croyances philosophiques ou religieuses, de catégorie socioprofessionnelle et de métier ou univers professionnel.
- Indicateur : % de personnes qui rencontrent des amis qu'ils considèrent « différents de soi » lors de leur dernier séjour.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 95% des clients UCPA déclarent avoir rencontré des amis qu'ils considèrent différent d'eux lors de leur dernier séjour UCPA. Les principales formes de différences rencontrées sont : métier ou univers professionnel (34%), génération (18%) et catégorie socio-professionnelle (17%).

Lors de ton dernier séjour UCPA, la majorité des amis que tu as rencontrés étaient-ils différents de toi en termes de ...



Effet 10. Goût de l'autre

- Dimension d'effet : Ouverture aux autres
- Dénomination commune : Compétences prosociales
- Dénomination spécifique UCPA : Goût de l'autre
- Description spécifique :
 - Amélioration du goût de l'autre. Chacun à plus de désir d'interaction sociale.
 - Le séjour UCPA contribue à augmenter le désir d'interaction sociale dans la vie quotidienne et dans le temps de vacances : envie d'aider et être aidé, envie de

faire confiance aux autres, envie d'engager la conversation avec des inconnus, envie de faire du sport en groupe, envie de participer à des activités culturelles ou associatives.

- Indicateurs :
 - % de personnes qui ont plus envie d'aider les autres et être aidé après le séjour UCPA.
 - % de personnes qui ont plus envie de faire confiance aux autres après le séjour UCPA.
 - % de personnes qui ont plus envie d'engager la conversation avec d'autres personnes dans les lieux publics (transport commun, rue, parc, bar, restaurant) après le séjour UCPA.
 - % de personnes qui ont plus envie de faire du sport en groupe de façon régulière après le séjour UCPA.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie d'aider les autres et d'être aidés.
 - 74% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de faire confiance aux autres.
 - 67% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie d'engager la conversation avec des inconnus dans des lieux publics (transports en commun, rue, parcs, bars, restaurants...).
 - 82% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de faire du sport en groupe de façon régulière.
 - 69% des clients déclarent que les séjours UCPA auxquels ils ont participé leur ont donné plus envie de participer à des activités culturelles ou associatives.

Les séjours UCPA ont donné plus envie de ...

	Tout à fait	Plutôt oui	Non
Aider les autres et être aidé	18%	56%	26%
Faire confiance aux autres	13%	60%	26%
Engager la conversation avec d'autres personnes dans des lieux publics (transport en commun, rue, parc, bar, restaurant)	19%	47%	33%
Faire du sport en groupe de façon régulière	30%	52%	18%
Participer à des activités culturelles ou associatives	18%	51%	31%

Effet 11. Créativité

- Dimension d'effet : Rapport à l'avenir
- Dénomination commune : Créativité
- Dénomination spécifique UCPA : Créativité
- Description spécifique :

- Amélioration de la créativité. Chacun a un meilleur sentiment de valeur et d'efficacité vis-à-vis de leur capacité de créer.
- Le séjour UCPA contribue à développer la capacité des personnes à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle (originale et inattendue), et adaptée (utile et appropriée) au contexte/domaine (contraintes) dans lequel elle se manifeste.
- Indicateur : % de personnes qui pensent que les séjours UCPA a contribué à qu'elles se sentent plus créatives.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 : 41% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à qu'ils se sentent plus créatifs.

« *Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?* »



Effet 12. Posture face à l'avenir

- Dimension d'effet : Rapport à l'avenir
- Dénomination commune : Orientation de vie
- Dénomination spécifique UCPA : Posture face à l'avenir
- Description spécifique :
 - Amélioration de la posture face à l'avenir. Chacun est plus optimiste, plus ouvert, plus en capacité de lâcher-prise et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure.
 - Le séjour UCPA contribue à une attitude plus positive face au futur:
 - Les personnes ont des attentes plus positives face à une situation donnée ou de manière générale dans la vie
 - Les personnes ont plus tendance à s'ouvrir aux expériences, quelle que soient la nature de celles-ci. Elles développent certaines facettes de leur personnalité : l'ouverture aux rêveries, l'appréciation de l'art et de la beauté (esthétique), l'ouverture aux sentiments (réceptivité aux émotions), la volonté d'essayer des activités différentes et nouvelles, la curiosité intellectuelle ainsi que la remise en question de ses propres valeurs ainsi que celles des figures d'autorité.
 - Les personnes acceptent mieux de ne pas tout maîtriser et se sentent plus à l'aise pour lâcher prise

- Les personnes ont plus de goût de l'aventure et de la découverte. Elles trouvent l'énergie nécessaire pour s'investir dans un nouveau projet auquel elles croient.
- Indicateurs :
 - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à les rendre plus optimistes
 - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à les faire changer certaines de leurs habitudes ou remettre en question certaines de leurs valeurs
 - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à leur donner envie d'essayer des activités différentes et nouvelles
 - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'elles s'investissent dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie
 - % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à qu'elles soient plus ouvertes à l'inattendu
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 90% des clients déclarent que les séjours UCPA leur ont donné envie d'essayer des activités différentes et nouvelles.
 - 79% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils soient plus ouverts à l'inattendu.
 - 71% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils soient plus optimistes.
 - 52% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils changent certaines de leurs habitudes ou remettent en question certaines de leurs valeurs.
 - 34% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'ils s'investissent dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie.

« *Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?* »

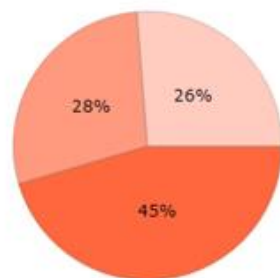
Les effets des différents séjours sur toi

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Pas d'accord
J'ai envie d'essayer des activités différentes et nouvelles	39%	51%	10%
Je suis plus ouvert(e) à l'inattendu	24%	55%	21%
Je suis plus optimiste	16%	55%	29%
J'ai changé certaines de mes habitudes ou remis en question certaines de mes valeurs	12%	40%	48%
Je me suis investi(e) dans un projet d'ampleur qui peut changer ma vie	8%	26%	66%

Hypothèses modèle utilité sociale 1. Sociabilité nomade

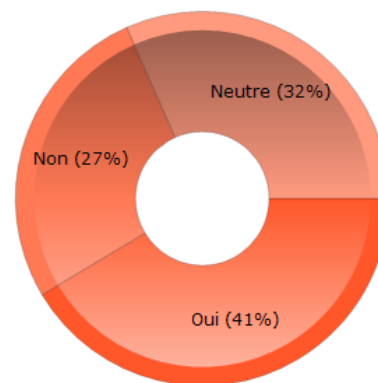
- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
 - Voir Modèle final d'utilité sociale, "L'expérience fondamentale, la sociabilité nomade : l'extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire"
 - La sociabilité à l'UCPA est avant tout mobile, temporaire, des moments forts.
 - L'UCPA arrive à créer un "nous"
- Indicateurs :
 - % de personnes qui perçoivent l'UCPA comme un espace où les rencontres amicales sont avant tout le partage des expériences intenses et significatives sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.
 - % de personnes qui ont la sensation d'appartenir à une communauté UCPA après leur dernier séjour.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 45% des clients déclarent que, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.
 - 41% des clients déclarent avoir la sensation d'appartenir à une communauté UCPA.

Selon toi, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de ...



Partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitié après le séjour
Tisser des liens d'amitié qui durent après le séjour
Faire des rencontres éphémères et agréables

As-tu la sensation d'appartenir à une communauté UCPA ?



Hypothèses modèle utilité sociale 2. L'authenticité

- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
 - Voir Modèle final d'utilité sociale "L'authenticité"
 - Être soi-même au sein d'un groupe et jouer avec différentes facettes de sa personnalité.

- Vivre la confrontation positive aux limites et à l'imprévu.
- Indicateurs :
 - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité.
 - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs.
 - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexé par ses propres limites.
- Résultats séjours vague été/hiver 2017 :
 - 93% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité.
 - 94% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs.
 - 87% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexé par ses propres limites.

En général, pendant un séjour UCPA ...

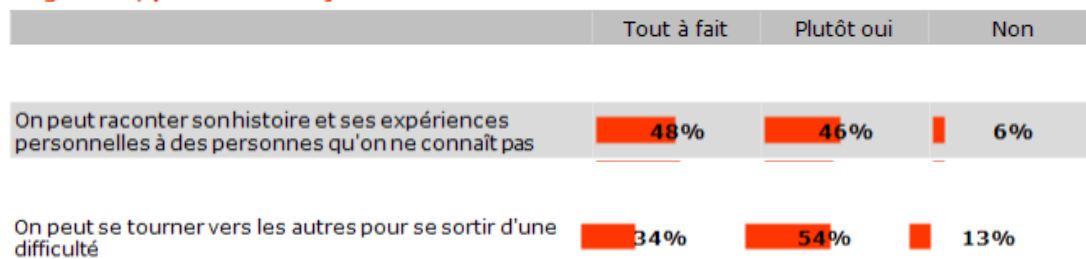
	Tout à fait	Plutôt oui	Non
On peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité	37%	56%	7%
On vit des imprévus et on en garde de bons souvenirs	52%	42%	6%
On se sent moins complexé de ses propres limites	32%	55%	13%

Hypothèses modèle utilité sociale 3. L'aventure collective

- Description des hypothèses du modèle d'utilité sociale UCPA :
 - Voir Modèle final d'utilité sociale "L'aventure collective"
 - Le partage, l'ouverture aux autres et l'échange d'expériences avec des personnes qu'on ne connaît pas.
 - L'engagement réciproque et l'entraide.
- Indicateurs :
 - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas.
 - % de personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.
- Résultats séjours vague hiver 2017 :
 - 94% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas.

- 87% des clients déclarent qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.

En général, pendant un séjour UCPA ...



Annexe au rapport de mesure de l'utilité sociale

Caractéristiques du questionnaire

- *Type d'enquête :*
 - Par questionnaire
 - 33 questions
 - En ligne avec sollicitation par emailing

- *Questionnaires enregistrés en 2 vagues :*
 - Vague 1 « été » : du 20/09 au 09/10/2017
 - Vague 2 « hiver » : du 17/04 au 28/05/2018

- *Échantillonnage :*
 - Vague 1 : 10 759 emails délivrés
 - Vague 2 : 7 496 emails délivrés
 - Total : 18 255 emails délivrés
 - Réponses : 1 668 répondants
 - Taux de réponse : 9,1% de retours
 - Intervalle de confiance : 3,01%
 - Niveau de confiance : 99%

- *Objectifs :*
 - Tester statistiquement certaines hypothèses du Modèle d'utilité sociale, à savoir les expériences que l'on vit à l'UCPA : en particulier l'hypothèse de la sociabilité nomade, mais aussi, par exemple, l'authenticité, le compagnonnage et l'aventure collective.
 - Tester statistiquement certains effets de l'expérience UCPA sur les clients, au cours de l'expérience à l'UCPA ou au retour chez soi : la Construction de soi (Autonomie, Bien-être, Relation à la nature, Confiance en soi, Capacité à progresser), l'Ouverture aux autres (les Rencontres amicales, le Changement de représentations des différences, le Goût de l'autre), l'évolution des Postures face à l'avenir ; mais aussi une dimension plus générale toujours invoquée à l'UCPA : l'Accessibilité.

Questionnaire d'enquête pour la mesure de l'utilité sociale UCPA

Message email d'invitation

Expéditeur : UCPA - Guillaume Légaut

Objet : UCPA : dis-nous tout sur ce que l'UCPA t'a apporté dans ta vie !

« *Dis-nous tout !*

Récemment ou de façon plus éloignée, tu as confié l'organisation de tes vacances sportives à l'UCPA et je t'en remercie.

Quel est l'impact social et l'utilité sociale de l'UCPA ? Pour mieux répondre à cette question mais aussi en savoir plus sur les changements que l'UCPA a pu déclencher dans ta vie, nous avons besoin de toi.

Tes réponses nous permettront alors de préparer une prochaine expérience extraordinaire à l'UCPA !

Maintenant, c'est à toi !

Suivre ce lien pour répondre au questionnaire : (lien vers questionnaire)

Guillaume Légaut, Directeur Général

Si tu ne te sens pas concerné(e) par une question, passe à la suivante sans cocher de case.

Les réponses à cette enquête sont traitées de manière anonyme. »

Écran 1 - Accessibilité

Type de question : question fermée unique avec création de variable AUTRE

1. *Si l'UCPA n'existait pas, serais-tu parti(e) en séjour sportif ? (1 réponse possible)*

- *Oui, probablement*
- *Non, je n'ai pas les moyens financiers de me payer des vacances sportives sous une autre forme*
- *Non, je ne voulais pas partir seul(e)*
- *Non, parce que c'est trop compliqué d'organiser un séjour sportif soi-même*
- *Non, pour une autre raison (précise ta réponse)*

Écran 2 - Pratique sportive / Bien-être

Type de question : question fermée unique

2. *As-tu poursuivi ta pratique sportive suite à ton dernier séjour UCPA ? (1 réponse possible)*

- *Oui, plus fréquemment qu'avant mon dernier séjour*
- *Oui, à la même fréquence qu'avant mon dernier séjour*
- *Oui, moins fréquemment qu'avant mon dernier séjour*
- *Non, je n'ai pas poursuivi la pratique sportive après mon dernier séjour*

Type de question: question fermée unique

3. *Ton dernier séjour UCPA a-t-il eu un impact positif sur ton bien-être ? (1 réponse possible)*

- *Oui, l'impact sur mon bien-être dure encore aujourd'hui*
- *Oui, l'impact sur mon bien-être a duré quelques jours après le séjour*
- *Oui, l'impact sur mon bien-être a été de courte durée : il a pris fin dès mon retour*
- *Non, le séjour UCPA n'a pas eu d'impact positif sur mon bien-être*

Écran 3 - bien-être

Type de question : tableau de 3 questions fermées, avec échelle de 4 modalités d'accord : Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas d'accord du tout

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet de ton dernier séjour UCPA sur ta relation à la nature ?

4. *Je me sens plus connecté(e) à la nature ou j'ai envie de passer plus de temps dans la nature*

5. *Je suis plus conscient de l'impact de mes actions sur la nature et de ma responsabilité vis-à-vis de tous les êtres vivants*

6. *J'ai appris de nouvelles choses sur le milieu naturel dans lequel j'ai pratiqué des activités sportives*

Écran 4 - confiance en soi + capacité

Type de question : question fermée numérique ACCORD 5 modalités d'accord (plus élevée à moins élevée)

7. *Sur une échelle de 1 à 5, grâce au séjour à l'UCPA, ma "confiance en moi" est plus élevée... 5 signifie très vrai pour moi, 1 pas du tout vrai pour moi. Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre jugement*

Type de question : questions fermée multiple 5 modalités - 2 choix possibles – rotation aléatoire des modalités

8. *Grâce au séjour UCPA, je crois plus en mes capacités à progresser (réussir une tâche,*

obtenir un résultat) dans les domaines suivants... (2 choix possibles)

- *études ou travail*
- *pratique sportive*
- *relations (amis, famille, voisins)*
- *relations sentimentales*
- *projet, orientations de vie (faire des choix décisifs pour l'avenir)*

Type de question : question ouverte (1 ligne de réponse)

9. Fais-nous part de tes réussites ou progressions depuis ton (tes) dernier séjour UCPA !

Écran 5 - autonomie

Type de question : tableau de 5 questions fermées, avec échelle de 4 modalités d'accord : Tout à fait, Plutôt oui, Plutôt non, Pas du tout (rotation aléatoire des variables)

Dirais-tu que dans un séjour UCPA, en général,...

10. On peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité

11. On peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes qu'on ne connaît pas

12. On vit des imprévus et on en garde un bon souvenir

13. On se sent moins complexé de ses propres limites

14. On peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté

Type de question : question ouverte (3 lignes de réponse)

15. L'expérience UCPA a permis à certain(e)s d'entre vous de donner plus de sens à leur vie. Si c'est aussi ton cas, raconte-nous ce qui t'a marqué !

Écran 6 - ouverture aux autres

Type de question : question fermée unique (rotation aléatoire des modalités)

16. Selon toi, concernant les rencontres amicales, l'UCPA est avant tout un lieu permettant de... (1 réponse possible)

Tisser des liens d'amitié qui durent après le séjour

Partager des expériences intenses et significatives, sans forcément garder des liens d'amitié

après le séjour

Faire des rencontres éphémères et superficielles

Type de question : question fermée numérique bornée (0 à 99)

17. Parmi tes amis actuels, combien en as-tu rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

Écran 7 - ouverture aux autres

Type de question : tableau de 2 questions fermées, avec échelle de 5 modalités de fréquence : Une ou plusieurs fois par semaine, Plusieurs fois par mois, Plusieurs fois dans l'année, Moins souvent, Jamais.

En moyenne, à quelle fréquence es-tu en contact avec les amis que tu as rencontrés lors de ton dernier séjour UCPA ?

18. par téléphone, courrier ou Internet (email, chat, réseaux sociaux...)

19. par des rencontres (apéro, dîner, soirée, vacances, activités sportives ou culturelles, ...)

Écran 8 - représentation des différences (préjugés)

Type de question : question fermée multiple - 9 modalités - 3 choix possibles (affichage aléatoire des modalités - aucune modalité exclusive)

20. Lors de ton dernier séjour UCPA, en général, la majorité des amis que tu as rencontrés sont-ils différents de toi en termes de ... (3 réponses possibles)

- *de genre*
- *d'orientation sexuelle*
- *de conviction politique*
- *de génération*
- *de handicap*
- *d'origine ethnique ou culturelle*
- *de croyances philosophiques ou religieuses*
- *de catégorie socioprofessionnelle*
- *de métier ou univers professionnel*
- *aucune caractéristique présente dans cette liste*
- *aucune différence*

21. Les rencontres que tu as faites à l'UCPA t'ont-elles permis de « casser tes préjugés » sur certaines personnes, racontes-nous !

Écran 9 - élan / envie d'aller vers les autres

Type de question : tableau de 6 questions fermées, avec échelle de 4 modalités d'accord : Tout à fait, Plutôt oui, Plutôt non, Pas du tout (rotation aléatoire des variables)

Selon toi, les séjours UCPA auxquels tu as participé t'ont-ils donné plus envie de ...

22. Aider les autres et être aidé

23. Faire confiance aux autres

24. Engager la conversation avec des inconnus dans des lieux publics (transports en commun, rue, parcs, bars, restaurants...)

25. Faire du sport en groupe de façon régulière

26. Participer à des activités culturelles ou associatives

Écran 10 - posture face à l'avenir

Type de question : tableau de 6 questions fermées, avec échelle de 4 modalités d'accord : Tout à fait d'accord, Plutôt d'accord, Plutôt pas d'accord, Pas d'accord du tout (rotation aléatoire des variables)

Que penses-tu des affirmations suivantes concernant l'effet des différents séjours UCPA sur toi ?

27. Je me sens plus créatif

28. Je suis plus optimiste

29. J'ai changé certaines de mes habitudes ou remis en question certaines de mes valeurs

30. J'ai envie d'essayer des activités différentes et nouvelles

31. Je me suis investi(e) dans un projet d'ampleur qui peut changer ma vie

32. Je suis plus ouvert à l'inattendu

Écran 11 - question finale

Type de question : questions fermée numérique ACCORD 5 modalités (certainement à pas du tout)

33. Sur une échelle de 1 à 5, as-tu la sensation d'appartenir à la communauté UCPA ?

5 signifie certainement, 1 pas du tout. Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre

jugement

34. Pourquoi ?

Écran 12 - page de fin - remerciement

MERCI d'avoir pris le temps de nous donner tes impressions.

Les réponses de ton questionnaire ont bien été enregistrées.

Retrouvez-nous sur ucpa.com (lien masqué vers site web)

UCPA - Union nationale des Centres sportifs de Plein Air

Association à but non lucratif loi 1901 - tous droits réservés UCPA

ANNEXE 3 GUIDES D'ENTRETIEN ET TRAMES D'ANIMATION

1. Guide d'entretien général État des lieux, « Diagnostic » (extraits)

Cadrage des besoins sociaux :

1. Quels sont les besoins sociaux auxquels votre activité répond ?
 - en introduction, présenter ce qu'on entend par « besoins sociaux » (une autre façon de le dire : les attentes).
 - adapter la notion de « besoins sociaux » aux différents bénéficiaires (clients / salariés / coll. Territoriales...) pour être exhaustif. Par exemple, X a une vision client (jeunes en formation), salariés (formation continue), collectivité territoriales (besoin en formation / questions d'emploi), et financeurs.

Cadrage de la chaîne de valeur :

1. Comment répondez-vous à ces besoins (processus, outils)
2. Y a-t-il d'autres dispositifs ou outils (à l'UCPA) que vous pourriez mettre en œuvre pour répondre à ces besoins sociaux ?
3. Par rapport à ces besoins sociaux, qu'est-ce qui différencie la réponse de l'UCPA ?
4. À partir de ces besoins, avez-vous créé un dispositif nouveau, un nouveau mode de fonctionnement, et éventuellement un produit nouveau qui, selon vous, a un impact social ou environnemental ?
5. Avez-vous identifié un nouveau besoin social (ou environnemental) auquel vous avez apporté une réponse qui n'existait pas ?
6. Quels sont les enjeux de l'UCPA en termes d'innovation ? d'innovation sociale ?
7. Quels sont vos enjeux prioritaires, les objectifs de votre activité, de votre métier, en termes d'innovation ? d'IS ?

Diagnostic mesure et communication d'impact :

1. Quels sont les principaux impacts sociaux et environnementaux, positifs et négatifs, de votre activité ?
2. Mesurez-vous l'impact social et environnemental que vous créez au long de la chaîne de valeur ?
3. Mesurez-vous ces impacts spécifiquement ?
 - Comment les mesurer vous ?
 - Quels sont les indicateurs ?
 - Quels sont les outils de mesure ?
 - Comment qualifiez-vous ces indicateurs et outils ? (Fiabilité et disponibilité de l'information)
 - Comment utilisez-vous ces indicateurs (gestion, communication, siège, évaluation de l'équipe)
4. Communiquez-vous sur ces impacts ?

Besoins principaux, globalement :

1. Quels sont les principaux besoins sociaux auxquels répond l'UCPA ?
2. *Repartir des 5 besoins / critères d'utilité sociale.* Au siège, une réflexion est en cours qui a permis d'établir un cadre de référence de 5 grandes catégories de besoins. Le connaissez-vous ?
5. Dans quelle catégorie, classeriez-vous le(s) besoin(s) que vous venez d'évoquer ?
6. Parmi ces 5 catégories, y a-t-il des besoins auxquels vous répondez également et qu'on n'a pas évoqués auparavant ?

Benchmark :

1. Quelles sont les organisations de référence pour le métier ?

2. Trames d'animation des rencontres avec les parties prenantes. Exemple 1 : une des quatre rencontres avec des groupes de salariés de centre sportif.

Temps 1

Rappel de l'objectif : L'étape 1 consiste à explorer (i) les représentations qu'ont les parties prenantes spontanées sur l'UCPA et son projet et (ii) les dimensions du projet auxquelles elles tiennent le plus, l'objectif étant d'une part de connaître les présupposés et représentations qui sont à la base du dialogue, d'autre part de permettre aux parties prenantes de forger un avis avant de pouvoir débattre des hypothèses du modèles, et enfin éventuellement de faire apparaître de nouveaux éléments qui n'auraient pas été pris en compte dans le travail du comité lors de la Phase 1.

Questions à aborder lors de l'étape 1:

- (i) pour vous, c'est quoi l'UCPA ?
- (ii) en quoi l'UCPA contribue-t-elle au bien commun et au bien-être individuel et collectif ?
- (iii) si l'UCPA n'existait pas, que manquerait-il à la société ?

Animation :

- Mise en garde : on ne cherche pas à formuler des éloges de l'UCPA, simplement à faire émerger les domaines dans lesquels l'UCPA crée potentiellement de la valeur. Dans un deuxième temps, évaluation.
- Temps personnel :
 - *A quoi tenez-vous le plus dans le projet de l'UCPA ?*
 - *Si l'UCPA n'existait pas, que manquerait-il ?*
- Temps en groupe : [constituer les groupes]
 - *L'UCPA est en procès. On lui reproche de n'avoir aucune utilité. On vous charge d'élaborer un plaidoyer en groupe, pour défendre l'UCPA, à partir des éléments de votre réflexion personnelle.*
- Temps de restitution
- Temps de construction collective d'une synthèse: *Qu'est-ce qui est commun dans ces restitutions ? A quoi tenons-nous collectivement ?*

Temps 2

L'étape 2 consiste à vérifier la pertinence des hypothèses d'expériences posées par le modèle, approfondir la manière dont les parties prenantes ont vécu ces expériences, identifier les effets de ces expériences pour l'individu et sur la société, sur les plans instrumental et constitutif, et vérifier ainsi les hypothèses du modèle quant aux effets fondamentaux de ces expériences.

Animation :

- Présentation de l'hypothèse de l'utilité sociale de l'UCPA : un temps de rencontre extra-ordinaire, un temps fort, qui répond à un fort besoin présent dans la société actuelle de s'épanouir en participant à des événements ponctuels, à des communautés d'appartenances éphémères mais qui laissent une trace. Ces événements nous permettent de rencontrer des personnes avec lesquelles on échange, on partage des expériences et on construit son identité et sa vision du monde.
- Cette hypothèse prend la forme de 4 expériences : l'expérience d'un certain rapport à soi, d'une relation à l'autre, d'une relation aux autres, d'une relation à la société.
- Constitution de 3 groupes [constituer les groupes]
- On présente chaque dimension du modèle d'utilité sociale V1. Les groupes sont amenés à partager et débattre d'expériences concrètes qui répondent aux dimensions du modèle.

Dimension : rapport à soi : 3 éléments.

- *A l'UCPA, on peut être soi-même, quitter les rôles que l'on a habituellement, jouer avec les différentes facettes de sa personnalité, on révèle sa nature.*
 - *Q111 : Faites-vous personnellement cette expérience à l'UCPA ? Racontez-nous votre expérience, quels effets cela produit ?*
 - *Q112 : Avez-vous observé que les clients font cette expérience ? Donner des exemples concrets. Quels effets cela produit-il pour eux ?*
 - *Q113 : Avez-vous des exemples de clients qui prennent en charge certaines tâches revenant aux salariés ?*
- *A l'UCPA, on fait une expérience positive des limites (obstacles du milieu, limitations physiques et psychologiques) et de l'imprévu, cela permet de mettre en œuvre des capacités nouvelles.*
 - *Q121 : Avez-vous déjà fait cette expérience à l'UCPA ? Racontez-nous !*

- *Q122 : Que cela a-t-il produit en vous ?*
- *Q123 : Avez-vous observé des clients qui se confrontaient à ces limites et à l'imprévu ? Dans quelles circonstances ?*
- *Q124 : Avez-vous observé ce que cela avait produit chez eux ?*

Dimension rapport à l'autre

- *A l'UCPA, on fait l'expérience d'une relation d'apprentissage basée sur l'écoute, l'entraide, la protection et la confiance en l'autre.*
 - *Q21 : Faites-vous personnellement cette expérience à l'UCPA avec quelqu'un de votre hiérarchie ou de votre équipe ? Racontez-nous, donnez-nous des exemples concrets.*
 - *Q22 : Qu'apprenez-vous ou que transmettez-vous dans ce type de relation ?*
 - *Q23 : Observez-vous des relations d'apprentissage similaires entre les clients et les équipes, certains clients et le centre, entre les clients eux-mêmes ? [ex : des clients qui reviennent pour le même moniteur ? des clients qui s'apprennent entre eux ?]*

Dimension rapport aux autres : 3 éléments

- *A l'UCPA, on fait l'expérience de la construction chemin faisant d'une aventure collective basée sur la valorisation des différences et l'implication de chacun.*
 - *Q31 : Faites-vous cette expérience personnellement ?*
 - *Q32 : Comment concrètement, les différences, la singularité de chacun sont-elles mises en valeur ? Comment l'implication de chacun est-elle valorisée ?*
 - *Q33 : Quel apprentissage cette expérience collective provoque-t-elle ?*

3. Trames d'animation des rencontres avec les parties prenantes. Exemple 2 : la rencontre avec les partenaires nationaux.

1. INTRODUCTION [30 min]

- Objectifs:
 - Faire un tour de table
 - Présenter la démarche et les objectifs de l'atelier de travail
- Méthode:
 - Présentation individuelle de chaque participant (institution, poste, nature de la relation avec l'UCPA)
 - Exposé sur la démarche et l'atelier

2. LA PLACE DE L'UCPA DANS LA SOCIÉTÉ [40 min]

- Objectifs:
 - Comprendre les représentations sur l'environnement institutionnel de l'UCPA dans son hétérogénéité. Selon le regard des partenaires, dans quel univers, sphère, écosystème, environnement évolue-t-elle ?
 - Connaître les représentations sur les fonctions qu'elle remplit dans les sociétés française et européenne
 - Identifier à quelles autres institutions on associe l'UCPA en France et en Europe
- Méthode:
 - Travail individuel suivi d'un dialogue de groupe (notes sur post it + échanges)

Question à poser : "Selon vous, quelle est la place de l'UCPA dans la société française et en Europe ?" (explicitier si nécessaire)

3. EFFETS SUR LE MONDE COMMUN 1 [20 min]

- Objectifs:
 - Connaître les effets de l'action de l'UCPA sur le monde commun de ses partenaires (représentations, institutions, normes, etc.)
- Méthode:
 - Temps ouvert :
 - Travail individuel suivi d'un dialogue de groupe (notes sur post it + échanges)
 - Question à poser : "Quels sont (ont-été) les effets des opérations de l'UCPA sur son environnement institutionnel?"
 - sur vos organisations
 - sur le débat public
 - sur le débat réglementaire et législatif"

4. ENJEUX DE SOCIÉTÉ [40 min]

- Objectifs:

- Connaître les représentations que les partenaires ont de la mission actuelle de l'UCPA.
- Identifier des marges de manœuvre pour l'UCPA en termes d'utilité sociale.
- Méthode:
 - Travail individuel suivi d'un dialogue de groupe (notes sur post it + échanges)
 - Question à poser : “Selon vous, à quels enjeux de société en France et en Europe, l'UCPA répond-elle ?” “À quels enjeux de société pourrait-elle répondre ?”

5. EFFETS SUR LE MONDE COMMUN [50 min]

- Objectifs:
 - Connaître les effets de l'action de l'UCPA sur le monde commun de ses partenaires (représentations, institutions, normes, etc.)
- Méthode:
 - Temps thématique :
 - World café sur les représentations collectives sur le sport, le lien social, le temps libre (vacances/loisirs)
 - Question à poser : “À quelle image du *sport / lien social / temps libre* dans la société l'UCPA contribue-t-elle ?”

6. HYPOTHÈSE DE LA SOCIABILITÉ NOMADE [30 min]

- Objectifs :
 - Connaître la perception des partenaires sur l'hypothèse centrale du modèle d'utilité sociale de l'UCPA
- Méthode:
 - Exposé de l'hypothèse de la sociabilité nomade suivi d'un débat

LISTE INVITÉS

[...]

DÉROULÉ TEMPOREL DE L'ATELIER

- **Introduction 30' 14:00 - 14:30**
 - 10' exposé
 - 20' présentation ind.
- **Échange 1 40' 14:30 - 15:10**
 - 10' réflexion ind. (prise de notes dans post-it)
 - 30' restitution ind. (3 min en orale par personne)
- **Échange 2 20' 15:10 - 15:30**
 - 10' réflexion ind. (prise de notes dans post-it)
 - 10' de mise en commun/braistroming (1 min par personne)

- **Échange 3 40' 15:30 - 16:10**
 - 10' réflexion ind. (prise de notes dans post-it)
 - 10' partage en sous-groupes de 3
 - 10' synthèse sous-groupe (sur paper -board)
 - 10' restitution de chaque sous-groupe
- **WorldCafé 50' 16:10 - 17:00**
 - 15' premier tour
 - 10' deuxième tour
 - 10' troisième tour
 - 15' restitution (5 min par table)
- **Hypothèse 30 17:00 - 17:30'**
 - 10' exposé
 - 20' débat

4. Questions de l'enquête interne réalisée via GoogleForm en novembre 2017 et relative aux effets de la démarche d'évaluation

1. Le projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale a-t-il eu, selon toi, des effets sur l'UCPA ? Si oui, lesquels ?
2. Dans ton domaine d'action, qu'as-tu retiré du projet d'évaluation de l'utilité sociale ? Quel a été l'apport du projet pour tes missions ?
3. Si tu as participé au CIUS (Comité d'Identification de l'utilité sociale qui s'est réuni 7 fois entre octobre 2015 et février 2017), quels enseignements as-tu tirés de ces travaux ?
4. L'évaluation de l'utilité sociale a-t-elle modifié ta perception du projet porté par l'UCPA, de son identité ? De quelle manière ?
5. L'évaluation de l'utilité sociale a-t-elle modifié la perception du projet porté par l'UCPA, de son identité chez d'autres personnes ? De quelle manière ? L'évaluation d'utilité sociale a-t-elle, selon toi, contribué à des changements dans l'organisation en termes > de stratégie de développement, > de positionnement, > d'image et de communication, > de gestion RH, > de relation avec ses partenaires ? De quelle manière concrète ?
6. L'évaluation d'utilité sociale a-t-elle, selon toi, contribué à des changements dans l'organisation en termes de stratégie de développement, de positionnement, d'image et de communication, de gestion RH, de relation avec ses partenaires ? De quelle manière concrète ?

5. Guide d'entretien phase finale : Histoire de l'UCPA, Conséquences de l'évaluation

3 attendus :

- *Je mène une recherche dédiée aux capacités d'innovation sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Je m'intéresse en particulier à la manière dont les OESS renouvèlent leur mission et leur capacité à y répondre. Nous avons déjà eu plusieurs discussions (formelles ou informelles) montrant ton attachement au projet UCPA et je souhaitais avoir un entretien avec toi dans les règles de l'art pour clôturer ces rencontres autour de l'UCPA.*
- *Nous arrivons également à la fin du processus d'évaluation de l'utilité sociale à l'UCPA. À travers ce questionnaire, nous voulons identifier les conséquences de cette démarche d'évaluation à l'UCPA, en général, mais aussi au sein de vos directions. La première page du questionnaire est destinée à recueillir vos impressions spontanées, la deuxième page est plus thématique.*
- *Je souhaite enregistrer notre entretien pour en faciliter l'analyse postérieure. L'entretien restera confidentiel et ton nom n'apparaîtra pas dans les publications.*

Parcours professionnel

- Depuis quand travailles-tu (as-tu travaillé) à l'UCPA ?
- Quels postes as-tu occupés ?
- As-tu (ou as-tu eu) des fonctions de management ?
- Qu'est-ce qui t'a amené à l'UCPA ?
- Qu'as-tu apprécié dans cette organisation au premier abord ?
- Qu'as-tu moins apprécié ?

Engagement professionnel

- De manière générale, comment juges-tu les évolutions de l'UCPA ?

(Raisons du départ

- Quelles ont été les raisons de ton départ ?
- (Qu'est-ce qui aurait pu te faire rester à l'UCPA ?)

Situation problématique et résultats de l'évaluation de l'utilité sociale

- As-tu vécu des situations conflictuelles, des tensions qui t'ont semblées anormales dans une organisation comme l'UCPA ?
- Comment les expliques-tu ?
- S'il y a un malaise / un mécontentement, ce sentiment est-il partagé ?
- Comment as-tu fait face à la situation ? (*agir créatif ?*)
- (Est-ce que l'organisation a retenu quelque chose de cette expérience ?)
- (Le management a-t-il pris conscience de cette difficulté ?)

Connaissance du passé - Acteurs historiques – trajectoire historique

- Les grands moments marquants personnellement, les souvenirs qui vont te marquer.
- Les personnes clés que tu as croisées, les acteurs historiques
- Les grandes phases / les grandes périodes d'évolution de l'UCPA
 - Quelles sont-elles ?
 - Comment les caractériser ?
- Les grands moments « d'innovation sociale »
- les « crises » internes – (ou rapports de pouvoir à l'interne)
- les crises institutionnelles (ou rapport avec l'extérieur)

Résultats de l'évaluation d'utilité sociale

- Le projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale a-t-il eu, selon toi, des effets sur l'UCPA ? Si oui, lesquels ?
- Dans ton domaine d'action, qu'as-tu retiré du projet d'évaluation de l'utilité sociale ? Quel a été l'apport du projet pour tes missions ?
- (Particulièrement en tant que membre du CIUS (Comité d'Identification de l'Utilité Sociale qui s'est réuni 7 fois entre octobre 2015 et février 2017), quels enseignements as-tu tirés de ces travaux ?)

- L'évaluation de l'utilité sociale a-t-elle modifié ta perception du projet porté par l'UCPA, de son identité ? De quelle manière ?
- L'évaluation de l'utilité sociale a-t-elle modifié la perception du projet, de son identité chez d'autres personnes ou dans d'autres institutions ? De quelle manière ?
- L'évaluation d'utilité sociale a-t-elle, selon toi, contribué à des changements dans l'organisation en termes de stratégie de développement, de positionnement, d'image et de communication, de gestion RH, de relation avec ses partenaires ? De quelle manière concrète ?

ANNEXE 4 SYNTHÈSE PROGRESSIVE DES ÉCHANGES AVEC LE COMITÉ DE QUALIFICATION DE L'UTILITÉ SOCIALE (EXTRAITS)

I. Synthèse de la journée de travail initiale du CIUS

Lors de la réunion du 29 janvier 2016, nous avons restitué la synthèse de la première journée de travail du groupe. Le groupe a commenté au fur et à mesure les différents éléments de la synthèse.

Le projet

L'UCPA a une **vocation éducative** qu'elle exerce à travers l'**activité sportive**, pendant le **temps libre (parenthèse)**, [en lien avec la **nature**,]* au cours des différentes **étapes de la vie**.

Le projet politique :

Son projet politique consiste à **démocratiser le sport** [et les vacances] en rendant **accessible** une grande variété de pratiques (**ouverture aux sports**) d'abord pour la **jeunesse**, dans le but de contribuer à la **cohésion sociale** [et de faire **découvrir la nature**]*.

L'utilité :

Son utilité repose sur une **articulation originale** entre l'**individuel** et le **collectif** où, à travers le développement du processus d'**individuation** de la personne, elle permet la **rencontre** et la création de **lien social**.

Les valeurs :

Les valeurs autour desquelles s'articule le projet UCPA :

- Bien-être, plaisir, énergie, vitalité, passion
- Convivialité, amitié, confiance et empathie,
- Authenticité, simplicité, engagement
- Autonomie, progression
- Egalité, mixité, diversité, dignité de la personne
- Solidarité, inclusion, faire-ensemble

- [Une autre manière de voir la compétition.]

Les principes de fonctionnement

- Les relations sont conçues en termes de **complémentarité** et d'**hybridation**.
- On **valorise l'autre**. De là, apparaît une conception originale de la **performance** : chacun définit ses objectifs en fonction de ses limites et de ses aspirations, ils ne sont pas définis par des critères objectifs, imposés de l'extérieur. Chacun est appelé à **participer** (participation) au projet, d'une part en participant librement à la définition de sa performance et d'autre part en endossant successivement différents rôles : client, stagiaires en formation ou moniteur.
- Un principe d'**engagement** qui relève plutôt du monde **associatif** où la **bonne volonté** de chacun est visible.

Commentaire du comité : certes les salariés font preuve d'engagement, mais la gouvernance fait aussi preuve d'un engagement fort dans le projet.

- Un principe d'**ouverture** (...) et la recherche de nouveaux horizons (sportifs, technique – **innovation**) avec une **ouverture au monde**.
- On fonctionne sur la base de **communautés de vie** et un fort **sentiment d'appartenance**.
- Une quête de sens permanente et pourtant des doutes quant aux capacités de **réflexivité** de l'organisation. L'important est l'instauration d'une **relation** harmonieuse entre **la tête et le corps** (cela a été évoqué concernant les relations entre le siège et le terrain) et entre l'homme et la nature.

Commentaire du comité : S'agit-il d'une quête de sens permanente ou d'une réaffirmation permanente du sens ? Comme l'organisation évolue beaucoup (projet fonctionnant de façon cyclique, avec un renouvellement continu des personnes), on est systématiquement en train de rappeler le sens, de le reformuler et de le remettre à jour.

Ou: à l'UCPA, on a un besoin permanent de se questionner sur le sens de ce qu'on fait, comme si, avant, c'était toujours mieux. On est obligé de se redire le sens aujourd'hui, parce qu'on se demande s'il y en a encore. L'interrogation est plus forte que simplement la nécessité de réaffirmer le sens. Les gens ont besoin de se conforter. Pourquoi avons-nous ce besoin alors qu'on le vit. Comme si on avait besoin de se reposer la question du sens parce qu'on en doute, parce qu'on ne le vit pas...

Il y a une question de "conscientisation" de ce qu'on vit. Il y a besoin d'aider les acteurs à conscientiser ce qu'on vit.

Le sens du projet UCPA entre 1965 et aujourd'hui a-t-il bougé ? Certes la société évolue, mais le sens fondamental du projet n'a pas vraiment changé.

La source de ce questionnement est peut-être le modèle économique qui met en tension le sens et l'économique.

Il existe une tension entre les valeurs, le sens et la traduction dans les pratiques. La gestion de cette tension est un enjeu fondamental pour permettre d'adhérer au projet.

- La quête de sens révèle une **dimension spirituelle** (un désir de transcendance) constitutive du sentiment d'appartenance et de l'engagement.

Commentaire du comité : Parler de transcendance et de dimension spirituelle, c'est un peu trop fort. Mais certains trouvent que c'est ce qu'ils vivent.

Les produits :

- La pédagogie, vis-à-vis des clients,

Un **apprentissage individualisé**, par la **réussite**, par **l'action**, par l'expérience de **risques maîtrisés**, par le **plaisir** et de **manière collective**. Cette **pédagogie ex-ducere** favorise la **progression dans la pratique** en vue d'acquérir une **autonomie**. Le cadre **collectif** permet aussi **l'apprentissage au vivre ensemble**.

Cette pédagogie basée sur la **capacité d'adaptation** demande une grande **expertise** qui, alliée à la **modestie**, permet de mettre en œuvre un **accompagnement véritablement personnalisé** des personnes.

Le **défi** aujourd'hui, c'est de réussir à transmettre cela aux futurs moniteurs que l'on forme.

- Le développement professionnel, vis-à-vis des salariés

L'UCPA permet **l'insertion professionnelle**, favorise le **développement professionnel** de ses salariés, en valorisant la **mobilité professionnelle**, dans un contexte d'**égalité des chances**. On promeut **l'autonomie** et on prend **plaisir dans le fait de**

travailler ensemble.

Commentaire général du comité sur cette synthèse :

On aimerait bien voir apparaître une notion supplémentaire: dans la formation et dans le fait de travailler à l'UCPA, il y a une forme de compagnonnage. C'est une culture qui se transmet. Même le client fidèle peut retrouver une forme de compagnonnage : il y a un sentiment d'appartenance qui fait qu'ils reviennent.

Quand on parle de compétition et de performance: on ne nie pas la performance - on a un grand respect de la performance de l'autre - mais le mot "compétition" ce n'est pas nous. On veut que les gens progressent, maîtrise une activité sportive. La performance, c'est la capacité de chacun à se remettre en question et à apprendre. Chacun réalise sa propre performance.

On parle plutôt de performance que de compétition, terme qui est connoté. On définit l'UCPA en disant que ce n'est pas la compétition, mais c'est un peu rapide. Il y a la compétition dans la formation, la compétition avec soi-même...

On parle de compétition quand il y a un opposant. On n'est pas en compétition par rapport à soi-même. A l'UCPA on apprend soi-même à grandir.

II. Exercice sur l'élaboration à l'UCPA d'une réponse originale relative à la construction de soi et dépassant la tension "dépassement de soi - épanouissement".

Groupe 1:

L'UCPA, c'est la possibilité de vivre le sport comme on veut. il y a de la place pour la compétition, pour la glisse... La difficulté, c'est de faire coexister cette diversité d'attentes au sein des groupes.

Y a-t-il un facteur commun ? Est-ce (i) le plaisir et le fun, (ii) l'envie de vivre en communauté avec d'autres jeunes et/ou (iii) l'envie d'évoluer mais pas seulement dans le sens de progresser techniquement.

Quelle est la place que le public donne au sport ? Fil rouge ? Prétexte pour la

rencontre ? L'âme de l'UCPA ? On est plutôt d'accord pour dire que faire du sport n'est pas l'attente première de tous les publics. La mise en avant du "sport-relation", il y a deux ans, a permis de rééquilibrer la place du sport dans le projet.

Si on résume, peut-on dire qu'on vient à l'UCPA pour vivre des rencontres autour d'une diversité de manière de pratiquer le sport ?

Groupe 2:

Il y a une diversité d'attente concernant la manière de vivre le sport à l'UCPA et l'UCPA propose une réponse adaptée à chacun. Mais quelque soit l'activité, l'UCPA favorise l'apprentissage. Cela correspondrait à une attente non exprimée des clients qui la découvrent.

Les gens viennent à l'UCPA pour s'épanouir dans la rencontre et dans la progression, pour se découvrir, se reconnaître, s'estimer de nouveau, pour grandir.

Quant aux moniteurs, ils viennent à l'UCPA souvent parce qu'il y a un public qui cherche à progresser et qu'il existe à l'UCPA une stratégie d'enseignement authentique et pas commerciale. Ils viennent partager la passion de l'apprentissage.

A l'UCPA, l'apprentissage se conçoit comme un accompagnement visant la transformation durable de la personne. C'est la personne qui apprend elle-même, le moniteur mettant en place les conditions permettant à la personne de trouver elle-même des solutions face à la situation (problématisation de la tâche).

La transformation que vit le client le rend plus vivant qu'il ne l'était. Il est "mieux dans le monde, mieux dans la vie, mieux dans la relation sociale".

III. Synthèse CIUS 2 sur les notions clés à l'UCPA: sport, nature et groupe

Le Sport à l'UCPA :

- Le sport à l'UCPA, c'est la découverte de multiples disciplines sportives individuelles et la possibilité de les pratiquer dans des conditions exceptionnelles.

- Le sport à l'UCPA, c'est le moyen, respectueux, de s'immerger dans un autre univers naturel ou culturel, ou de se préparer à cette découverte.
- Le sport à l'UCPA, c'est le moyen de se ressourcer au quotidien ou pendant un temps de vacances.
- Le sport à l'UCPA, c'est le moyen de s'entretenir physiquement, de s'épanouir et de s'accomplir, en particulier par la progression.
- Le sport à l'UCPA, c'est une certaine idée de la compétition : le dépassement de soi et le bien-être.
- Le sport à l'UCPA, c'est le liant d'un groupe.
- Le sport à l'UCPA, il est ouvert à tous, quelque soit son niveau.
- Le sport à l'UCPA, c'est être à la pointe des différentes disciplines.

Commentaires du comité :

Le groupe a discuté de l'expression "être à la pointe". Au niveau technologique (matériel), le groupe montre une certaine réticence à l'égard de cette idée. En revanche, sur le plan technique, on admet qu'on a des contacts avec des jeunes moniteurs qui apportent des nouvelles idées, des hybridations, des nouvelles façons de faire.

Est-on à la pointe parce qu'on des jeunes moniteurs à la pointe ou parce qu'on a une pédagogie et une offre à la pointe ? On est à la pointe dans le traitement didactique et pédagogique d'une activité pour le grand public : on a réfléchi à l'endroit de pratique, au matériel adéquat, au processus pédagogique adapté, et on des moniteurs qui ont un excellent niveau technique.

Mais on n'est pas forcément à la pointe dans les différentes disciplines sportives, pour le public haut niveau.

On propose de changer la phrase par

"le sport à l'UCPA, c'est être à la pointe dans la proposition et le traitement pédagogique des différentes disciplines."

La nature à l'UCPA :

- L'UCPA, historiquement, c'est la démocratisation de l'accès au grand air. L'environnement de pratique, c'est une passion que l'on transmet.

- La nature à l'UCPA, c'est l'espace dans lequel on va pour sortir de son environnement habituel, que ce soit à l'extérieur, dans un spot exceptionnel ou dans un centre de loisirs. L'UCPA, c'est une porte de sortie de son quotidien et une passerelle vers le grand air. Le sport de plein air, par nature individuel et moins normatif que le sport collectif, c'est l'esprit de liberté.
- La nature à l'UCPA, c'est faire place à la curiosité et explorer de nouveaux horizons.
- L'UCPA, c'est l'immersion totale et dépaysante dans un environnement pleinement réel et authentique dans sa beauté et sa complexité.
- Le contact avec la nature facilite le décrochage et l'oxygénation. La confrontation avec ses propres lois, ses dangers et son caractère instable et changeant, fait sortir de sa zone de confort et permet ainsi toute sorte d'apprentissage, incluant l'apprentissage au vivre-ensemble.
- A l'UCPA, la nature est le lieu où l'homme peut s'épanouir pleinement : physiquement, psychologiquement et spirituellement.

Commentaires du comité :

Le groupe discute de la pertinence d'utiliser le terme "grand air" plutôt que "plein air". On comprend que c'est pour évoquer l'accès à la nature sans faire référence à la dimension institutionnelle des termes "plein air" ou "pleine nature".

On adhère à cette façon de parler de la nature dont on pense qu'on n'a pas assez mis en avant les richesses. On propose de tourner les trois derniers points pour faire apparaître le rôle de l'UCPA.

On propose:

- La pratique de l'activité à UCPA permet l'immersion totale et dépaysante dans un environnement pleinement réel et authentique dans sa beauté et sa complexité.
- Le contact avec la nature, permis par l'UCPA, facilite le décrochage et l'oxygénation. La confrontation avec ses propres lois, ses dangers et son caractère instable et changeant, fait sortir de sa zone de confort et permet ainsi toute sorte d'apprentissage, incluant l'apprentissage au vivre-ensemble.
- Pour l'UCPA, la nature est le lieu où l'homme peut s'épanouir pleinement : physiquement, psychologiquement et spirituellement.

Le groupe discute de l'opportunité d'utiliser l'expression "spirituellement". On propose "émotionnellement", mais c'est trop réducteur et ne traduit pas la réflexion que provoque un face à face avec la nature. On propose "philosophiquement".

Le Groupe à l'UCPA

- A l'UCPA, la pratique sportive a toujours été conçue dans un cadre collectif. Cette formule a permis plus tard d'amplifier l'accès démocratique au sport. Le groupe constitue aussi un des éléments clés de l'efficacité de la pédagogie UCPA. Il favorise également l'apprentissage au vivre-ensemble, basé sur l'interaction, l'entraide et la solidarité
- Le groupe à l'UCPA est un collectif d'individus homogène en termes d'esprit sportif et festif, de niveau technique et d'âge mais ouvert à la mixité culturelle et socioprofessionnelle. Il fonctionne sur la base d'un principe d'inclusion.
- C'est un lieu de partage, de mise en commun des richesses et des expériences de chacun, autour du partage des activités de la vie quotidienne et de l'apprentissage.
- Le groupe est facteur de motivation qui permet à chacun de sortir de sa zone de confort : le groupe rassure. Le partage d'expérience en groupe intensifie les expériences vécues et améliore l'apprentissage individuel.

Commentaires du comité :

Le comité demande de clarifier la première phrase. On propose:

- Aux origines de l'UCPA, la pratique sportive était conçue dans un cadre collectif. Puis, lorsqu'il a fallu massifier l'accès au sport, dans les années 1960-1970, on s'est appuyé sur le collectif, moyen de mutualiser et donc de réduire les coûts. Plus tard, on a pris conscience de l'intérêt pédagogique d'une pratique en groupe et le groupe est devenu un des éléments clés de l'efficacité de la pédagogie UCPA. Désormais, on s'intéresse à l'apprentissage au vivre-ensemble, basé sur l'interaction, l'entraide et la solidarité que le groupe permet.

Le comité discute ensuite du caractère homogène des groupes.

En interne, on a l'impression de faire face à des groupes hétérogènes et que le secret de l'UCPA, c'est de savoir créer une homogénéité.

La perception externe c'est que l'on va trouver, en venant à l'UCPA, un groupe homogène. Tient-elle de la représentation de marque ou d'un "tronc commun" partagé par tous les clients. Les clients ne viendraient pas par hasard à l'UCPA, mais tous plus ou moins pour la même chose, sans que l'on puisse définir qu'elle est cette chose.

Le comité discute de la réassurance que favorise le groupe. C'est un point important

qui n'est pas seulement liée à la progression. Le groupe rassure dans de nombreux domaines: pratiquer sans être seul, partir à l'étranger.

On propose de modifier ainsi:

- C'est un lieu de partage, de mise en commun des richesses et des expériences de chacun, autour du partage des activités de la vie quotidienne et de l'apprentissage. Le groupe rassure et avant tout, il permet de ne pas pratiquer seul.
- Le groupe est facteur de motivation qui permet à chacun de sortir de sa zone de confort.
- Le partage d'expérience en groupe intensifie les expériences vécues et améliore l'apprentissage individuel.

III. Synthèse CIUS 2 sur les expériences fondamentales à l'UCPA: imprévu, confiance et relation

L'imprévu, la surprise

L'UCPA offre la possibilité de vivre un espace-temps en rupture avec le quotidien qui permet la disponibilité d'esprit pour se laisser surprendre par **l'imprévu**.

Cette expérience se vit dans la relation à soi (ex : vivre rapidement des émotions sportives alors qu'on est débutant), la relation aux autres (ex : rencontrer des personnes différentes et échanger de manière apaisée sur des sujets habituellement polémique) et la relation au milieu (ex : s'adapter à un changement de temps).

Cette expérience est importante, dans une société où tout est habituellement tourné vers l'avenir, planifié et maîtrisé. Etre confronté à l'imprévu permet au contraire de vivre le temps présent et de mettre en œuvre des capacités d'adaptation et de création, grâce aux ressources que chacun réactive et à celles partagées au sein du groupe.

Chacun quitte ainsi une logique de consommation passive et contractuelle pour entrer dans une logique d'action en devenant co-responsable du résultat de son expérience.

Grâce à cette expérience, se consolident des capacités nécessaires à l'épanouissement

de soi et à la construction d'une citoyenneté active, mais aussi le souvenir d'une expérience forte.

Les sports de nature pratiqués à l'UCPA génèrent, par essence, des aléas obligeant chacun à s'adapter.

Pas de commentaires du comité qui se retrouve bien dans ce paragraphe.

L'expérience de la confiance

L'UCPA offre un cadre permettant de faire l'expérience de la confiance.

Cette expérience se vit d'abord dans la relation aux autres. On fonctionne sur un principe de confiance mutuelle. C'est l'expérience de la confiance reçue mais aussi donnée. On se donne du temps pour s'écouter et pour s'adapter, pour prendre en compte l'originalité de chacun.

L'expérience de la confiance dans un cadre collectif se traduit par un accroissement de la confiance en soi qui facilite le dépassement et l'épanouissement personnel.

Dans une société marquée par la peur de l'autre mais aussi par une course mécanique aux résultats, la confiance en l'autre et la confiance dans les capacités de chaque personne est une expérience précieuse.

Pas de commentaire du comité.

L'expérience de la relation

A l'UCPA, on fait l'expérience de la rencontre et du partage. A partir d'un dénominateur commun - le sport - et d'une ouverture d'esprit, on construit avec l'autre une relation authentique (sans filtre, sans calcul et sans arrière-pensée) et doublement réelle : la relation est inscrite dans la présence (en face à face) et dans la diversité humaine (mixité).

La rencontre autour du sport et la transmission vécue comme acte de partage facilitent la création d'un monde commun façonné par les richesses de chacun.

Cette expérience est d'autant plus importante que l'isolement, la solitude, le repli sur soi et le communautarisme progressent dans la société actuelle symbolisée par une profusion de relations virtuelles.

Pas de commentaire du comité.

Le comité discute de l'opportunité de préciser la notion de relation authentique au sein d'une parenthèse. Chacun doit pouvoir mettre ce qu'il entend derrière l'authenticité:

A l'UCPA, on fait l'expérience de la rencontre et du partage. A partir d'un dénominateur commun - le sport – et d'une ouverture d'esprit, on construit avec l'autre une relation authentique et doublement réelle : la relation est inscrite dans la présence (en face à face) et dans la diversité humaine (mixité).

Un membre du comité récuse le terme "transmission". On discute aussi de l'intérêt de mentionner l'idée de compagnonnage et d'accompagnement:

La rencontre autour du sport et l'accompagnement (ou le compagnonnage) vécu comme acte de partage facilitent la création d'un monde commun façonné par les richesses de chacun.

SOURCES DE TERRAIN

#Ancien salarié 2. 2017. Entretien Ancien salarié.

#Ancien salarié 4. 2018. Entretien Ancien salarié.

#Ancien salarié 5. 2017a. Entretien Ancien salarié - 1.

———. 2017b. Entretien Ancien salarié - 2.

#Ancien salarié 6. 2018. Entretien Ancien salarié.

#Ancien salarié B. 2017. Entretien Ancien salarié.

#Ancien salarié Y. 2017. Entretien Ancien salarié.

#Comité d'identification de l'utilité sociale. 2017. Atelier CIUS 7.

#Directeur fonctionnel. 2017. « Intervention à la table ronde “Bénévolat, partenariats associations et entreprises, mécénat, subventions : bâtir sa stratégie et équilibrer son modèle économique”, Forum National des Associations et Fondations. »

#EUSE6-Enquête interne Salariés. 2018. « Rapport Enquête Effets de l'Evaluation de l'Utilité sociale ». Paris: UCPA Sport Vacances.

Hindermeyer, Olivier. 2018. Entretien Ancien Directeur général.

« Inventer l'asso. de demain et Relever les défis de la société d'aujourd'hui ». s. d. Consulté le 2 septembre 2020. <http://info.ucpa.com/assodedemain>.

#Lastenet, Jean. 1980. « Lettre du Délégué Général aux Directeurs de Centres », 29 mars 1980.

#salarié 2. 2015. Entretien Parcours de Vie 2.

#salarié 3. 2015. Entretien salarié.

#salarié 4. 2015. Entretien salarié.

#salarié 5. 2015. Entretien salarié.

#salarié 7. 2015. Entretien salarié.

#salarié 8. 2016. Entretien salarié.

#salarié 9. 2015. Entretien informel salarié.

#salarié 11. 2015. Entretien informel salarié.

#salarié 13. 2017. Entretien Salarié.

#salarié 15. 2016. Entretien informel salarié.

#salarié 16. 2018. Entretien Salarié.

#salarié F. 2016. Entretien salarié.

U.C.P.A. 1967. « Catalogue Hiver 1967/1968 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1968. « Conseil d'administration du 21 juin 1968. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1969. « Catalogue Hiver 1969/1970 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1970. « Conseil d'Administration du 16 décembre 1970 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1971. « Conseil d'Administration du 23 mars 1971 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1977a. « Assemblée générale extraordinaire, 25 novembre 1977. Compte rendu. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1977b. « Assemblée générale ordinaire, 25 novembre 1977, compte rendu et documents ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1977c. « L'objectif socio-économique de l'U.C.P.A. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1977d. « Rapport moral 1976 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1979. « Catalogue Hiver 1979/1980 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1979. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA du 20 décembre 1979. Compte-rendu. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1982. « Catalogue Hiver 1982/1983 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1983. « Rapport du Groupe de Travail "Les activités habituelles de l'UCPA", dans le cadre de la journée d'étude sur le développement du 24 mai 1983 ». Direction générale de

l'U.C.P.A., Paris.

———. 1984. « Assemblée Générale Ordinaire du 2 octobre 1984, Procès Verbal ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1985a. « Catalogue Eté 1985 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1985b. « Catalogue Hiver 1985/1986 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1986. « Catalogue Hiver 1986/1987 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1987a. « Catalogue Eté 1988 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1987b. « Rapport moral 1986 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1987a. « Etats généraux 18-19 Décembre 1987, Fiches Techniques. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1987b. « Etats généraux 18-19 Décembre 1987. Rapport des sous-commissions et synthèse des travaux. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1988a. « Dossier de différents documents relatifs aux appels à la grève de l'été 1988, aux négociations salariales en cours et au projet de Gestion prévisionnelle des emplois. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1988b. « Rapport moral de l'année 1987 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1988c. « Conseil d'Administration du 16 mai 1988 - Compte rendu ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1989. « Catalogue Hiver 1989/1990 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1990. « Analyse et ratios 1989. Evolutions de 1985 à 1989. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1991a. « Catalogue Hiver 1991/1992 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1991b. « Rapport moral et rapport d'activités, Exercice 1990 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1991a. « Dossier "Les Etats généraux de 1991": Programme, Trois numéro d'"UCPA Oxygène" sur les Etats généraux, sondages, correspondance, charte des valeurs, animation de la charte des valeurs. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1991b. « Bilan des Etats Généraux de l'U.C.P.A. de décembre 1987. Synthèse des

propositions. Communication interne. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1991c. « Bilan des Etats Généraux de l'U.C.P.A., présentation des actions réalisées depuis les Etats généraux de 1987. Communication interne. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1992. « Catalogue Été 1993 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1993. « Rapport moral Exercice 1992 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1995. « Projet Pédagogique Global ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1995. « Rapport moral Exercice 1994 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1996. « Bilan du Plan de Développement Stratégique 1990 -> 1995 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1996. « Rapport moral Exercice 1995 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 1997. « Projet Pédagogique Global (Annexe au Rapport Moral 1996) ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

U.C.P.A. 1997. « Rapport moral Exercice 1996 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1998. « Rapport moral Exercice 1997 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 1999. « Rapport moral Exercice 1998 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 2000. « Rapport moral Exercice 1999 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#U.C.P.A. 2000a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Janvier 2000. Compte-rendu ». Paris. Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 2000b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2000 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2000c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mai 2000 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mai.

———. 2000d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2000 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2001a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA du 27 février 2001. Compte-rendu. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

———. 2001b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA du 17 Mars 2001 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mars.

———. 2001c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2001 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2001d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre 2001 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

———. 2001e. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Décembre 2001 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, décembre.

———. 2002a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Janvier 2002 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, janvier.

———. 2002b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Septembre 2002 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, septembre.

———. 2003a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2003 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2003b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mai 2003 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mai.

———. 2003c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2003 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2004. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2004 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2006. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre 2006 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

———. 2007a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Février 2007 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, février.

———. 2007b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mars 2007 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mars.

———. 2007c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2007 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2007d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2007 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2008a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Janvier

2008 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, janvier.

———. 2008b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2008 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2008c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2008 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2008d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre
2008 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

———. 2009a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Février
2009 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, février.

———. 2009b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2009 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2009c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2009 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2010a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Janvier
2010 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, janvier.

———. 2010b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mars 2010 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mars.

———. 2010c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2010 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2010d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Juin 2010 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, juin.

———. 2010e. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Septembre
2010 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, septembre.

———. 2010f. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre
2010 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

———. 2011a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Février
2011 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, février.

———. 2011b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mars 2011 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mars.

———. 2011c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mai 2011 .
Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mai.

———. 2011d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Octobre 2011 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, octobre.

———. 2011e. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre 2011 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

———. 2011f. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Décembre 2011 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, décembre.

———. 2012a. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Février 2012 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, février.

———. 2012b. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Mars 2012 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, mars.

———. 2012c. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Avril 2012 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, avril.

———. 2012d. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA d'Octobre 2012 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, octobre.

———. 2012e. « Réunion du Bureau du Conseil d'Administration de l'UCPA de Novembre 2012 . Compte-rendu ». *Direction générale de l'U.C.P.A*, novembre.

U.C.P.A. 2014. « Rapport annuel, Exercice 2013 ». http://www.aquasud-laseyne.fr/download/fstore/Documents_PDF/RAPPORT_ANNUEL/UCPA_2014_002_rapport_annuel_BD.pdf/.

U.C.P.A. 2015. « Rapport annuel, Exercice 2014 ».

UCPA. s. d. « Il était une fois ... Un bus pour un campus ». Un bus pour un campus. Consulté le 11 août 2020. <https://www.un-bus-pour-un-campus.com/le-projet/>.

#UCPA Anonyme. s. d. « Dossier “Politiques diverses de l'Union” 1989-1990 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

« UCPA Association ». 2020. 2020. <https://www.ucpa.asso.fr/>.

U.C.P.A., Commission « Recherche et Avenir ». 1969. « Rapport de la Commission « Recherche et Avenir » - Les conditions d'une rénovation de l'U.C.P.A. » Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

UCPA. 2014. « Avec l'opération « Un bus pour un campus » 400 étudiants dont 340 boursiers rejoignent les pistes de ski ! » 17 décembre 2014. <https://www.ucpa.asso.fr/accueil/actualites/actualite/operation-un-bus-pour-un-campus-400-etudiants-340-boursiers-ski>.

#UCPA. 2015. CR Réunion Un*-DT.

#UCPA Client. 2016. Entretien client IUUSE3-F/A/2.

#UCPA Clients, Journée nationale. 2016. Atelier IUUSE3-C.

#UCPA Comité de pilotage interne. 2016. Réunion du comité de pilotage (interne à l'UCPA) du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Retranscription partielle. Journal de doctorant.

———. 2017. Réunion du comité de pilotage (interne à l'UCPA) du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Retranscription partielle. Journal de doctorant.

#UCPA Comité de pilotage Partenaires. 2015. Réunion du comité de pilotage (dit « partenaires ») du projet de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Journal de doctorant.

#U.C.P.A., Communication interne. 1991. « UCPA Oxygène, Etats généraux 22-23 Juin 1991. (Synthèse des Etats généraux) ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

#UCPA (Groupe). 2015. « Plan sport connexion. 2016-2020. »

UCPA (Groupe). 2016a. « GPS 360°, Guide pour le Sport-connexions. »

———. 2016b. « Rapport annuel, Exercice 2015 ».

#UCPA (Groupe). 2016. Atelier Parcours digital.

UCPA (Groupe). 2017. « Rapport d'activité, Exercice 2016 ».

#UCPA (Groupe). 2017a. Réunion des salariés de l'administration. Journal de doctorant, Notes.

———. 2017b. Transformation digitale. Les changements concrets dans le parcours client digital en 2018.

UCPA (Groupe). 2018. « Rapport d'activité, Exercice 2017 ».

———. 2019. « Rapport d'activité, Exercice 2018 ». https://media.ucpa.com/image/upload/v1553093288/Corpo/Rapport_annuel_ucpa_2018.pdf.

———. 2020. « Rapport d'activité, Exercice 2019 ». https://media.ucpa.com/image/upload/v1584092201/Corpo/rapport_annuel_2019.pdf.

#UCPA (Groupe) Commission Projet éducatif. 2015. Réunion de la Commission du projet éducatif. Journal de doctorant, Notes.

UCPA (Groupe) Communiqué de presse. 2017. « L'UCPA rachète Telligo et s'engage en faveur du développement des colonies éducatives. Communiqué de presse. » <https://www.ucpa.asso.fr/accueil/actualites/actualite/ucpa-rachete-telligo-engage-faveur-developpement-colonies-educatives>.

#UCPA (Groupe) Réunion Recherche-action. 2015. Réunion interne entre la direction générale, la direction de la stratégie, l'universitaire et les deux doctorants. Journal de doctorant.

#UCPA Partenaires locaux. 2016a. Atelier IUSE3-PL-I.

———. 2016b. Atelier IUSE3-PL-II.

———. 2016c. Atelier IUSE3-PL-III.

#UCPA Partenaires nationaux. 2016. Atelier IUSE3-PN1.

#UCPA Salariés. 2016a. Atelier IUSE6-MCVM.

———. 2016b. Atelier IUSE3-S-I.

———. 2016c. Atelier IUSE3-S-II.

———. 2016d. Atelier IUSE3-S-III.

———. 2016e. Atelier IUSE3-S-IV.

UCPA Sport Vacances, Laurence Chouvet, Augustin Gille, et Felipe Machado. 2018. « Verbatim de l'Enquête Utilité sociale "Séjours Sportifs 2017/2018" ». Paris: UCPA Sport Vacances.

U.N.C.M. 1965. « Catalogue Hiver 1965/1966 ». Direction générale de l'U.C.P.A., Paris.

BIBLIOGRAPHIE

- ARNAUD, Didier, 2009. Guido Magnone : de l'Himalaya à l'anonymat. *Libération.fr*. 5 juin 2009. [Consulté le 16 juillet 2020]. Consulté à l'adresse: https://www.liberation.fr/medias/2009/06/05/guido-magnone-de-l-himalaya-a-l-anonymat_562134
- AUGUSTIN, Jean-Pierre, 1986. La percée des loisirs sportifs de plein air : Raymond Malesset, Vacances sportives de plein air. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest. Sud-Ouest Européen*. 1986. Vol. 57, no. 4, p. 629-631.
- AURIER, Philippe, EVRARD, Yves et N'GOALA, Gilles, 2004. Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*. 2004. Vol. 19, no. 3, p. 1-20.
- AURINI, Janice, 2006. Crafting legitimation projects: An institutional analysis of private education businesses. In: *Sociological Forum*. Springer. 2006. p. 83-111.
- AUSTIN, J.E., LEONARD, B., REFICCO, E. et WEI-SKILLERN, J., 2006. Social entrepreneurship: it's for corporations too. In: NICHOLLS, A. (éd.), *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*. Oxford University Press. p. 169-180.
- AVENIER, Marie-José, 1996. La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques. In: *Actes AIMS*. Lille. Mai 1996.
- AVENIER, Marie-José, 1997a. *La stratégie « chemin faisant »*. Economica. Collection Stratégies et organisations. ISBN 978-2-7178-3364-5.
- AVENIER, Marie-José, 1997b. Le management stratégique dans la complexité: un cadre de réflexion. In: *Les fondements de la gestion stratégique*. Montréal. Juin 1997.
- AVENIER, Marie-José, 2005. La stratégie chemin faisant. *Cahiers de SoL*. 2005. No. 4, p. 14-26.
- AZNAR, Guy, CAILLÉ, Alain et LAVILLE, Jean-Louis, 1997. *Vers une économie plurielle: un travail, une activité, un revenu pour tous*. Paris: Syros. Alternatives Économiques.
- BECDELÈVRE, Geoffroy de, 2015. Le tourisme à l'heure d'Internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*. 6 août 2015. Vol. Août 2015, no. 3, p. 80-82.
- BÉLANGER, Paul R., LAPOINTE, Paul-André et LÉVESQUE, Benoît, 1998. *Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec*. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Montréal: CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Études théoriques, ET9809.
- BEN SLIMANE, Karim, 2019. 5. Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. In: *Les grands courants en management stratégique*. Caen: EMS Éditions. p. 131-160. Les grands courants. ISBN 978-2-37687-317-4.
- BEN SLIMANE, Karim et LECA, Bernard, 2010. Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*. 2010. Vol. 37, no. 7, p. 53-69.

- BEN-NER, Avner, 1986. Nonprofit organizations: Why do they exist in market economies. In: ROSE-ACKERMAN, Susan (éd.), *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*. New York: Oxford University Press. p. 94-113.
- BERNET, Julien, EYNAUD, Philippe, MAUREL, Olivier, VERCHER-CHAPTAL, Corinne et SCHMIDT, Géraldine, 2016. *La gestion des associations*. Toulouse: Éditions Érès. Sociologie économique. ISBN 978-2-7492-5077-9.
- BESANÇON, Emmanuelle, CHOCHOY, Nicolas et GUYON, Thibault, 2013. *L'innovation sociale principes et fondements d'un concept*. Paris: L'Harmattan. ISBN 978-2-343-02069-3.
- BESSE, Laurent, 2008. Un ministre et les jeunes : François Missoffe, 1966-1968. *Histoire@Politique*. 2008. Vol. 4, no. 1, p. 11.
- BIDET, Éric, 2000. Économie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique. *Sociologie du travail*. 2000. Vol. 42, no. 4, p. 587-599.
- BIDET, Éric, 2003. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*. 2003. Vol. 21, no. 1, p. 162-178.
- BILLAUDEAU, Valérie et THAREAU, Bertille, 2010. « L'éleveur et l'oiseau » : rayonnement d'une démarche agro-environnementale innovante. *Marché et organisations*. 2010. No. 1, p. 155-187.
- BLEIN, Yves, 2014. *Simplifications pour les associations*. Premier ministre de la République Française.
- BLOCH-LAINÉ, François, 1994. Identifier les associations de service social. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*. 1994. No. 251, p. 61-70.
- BODE, Ingo, 2000. De la solidarité au marché ? En France et en Allemagne, nouveaux défis pour les organismes d'assurance maladie à but non lucratif. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2000. No. 278, p. 67-79.
- BOUCHARD, Camil, 1999. Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel. *Conseil québécois de recherche sociale (CQRS), texte inédit*. 1999.
- BOUCHARD, Marie J, 2006. *L'innovation sociale en économie sociale*. Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Montréal: Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal. Collection Recherche, R-2006-01. ISBN 2-89276-357-6.
- BOUCHARD, Marie et LÉVESQUE, Benoît, 2010. *Économie sociale et innovation: l'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Montréal: Chaire de recherche du Canada en économie sociale et Centre de Recherche sur les innovations sociales (CRISES). Collection Études théoriques, ET1103. ISBN 978-2-89605-310-0.
- BOUCHOUT, Jean-Pierre, 2006. Introduction. In: *Séminaire du Comité d'histoire des ministères chargés de la jeunesse et des sports. Le plein air à Jeunesse et Sports, première période : 1946-1971. De l'air... pour vivre*. Siège de l'UCPA, Paris 14e: Comité d'histoire des

ministères chargés de la jeunesse et des sports. 30 novembre 2006. p. 2. [Consulté le 7 octobre 2019]. Consulté à l'adresse:
http://www.sports.gouv.fr/IMG/CH_PleinAir/intervention-yohan-blondel.pdf

BOUCHOUT, Jean-Pierre, 2015. Éclairage historique « Du Plein-Air aux Sports de nature ». In: *Premier Colloque National « Activités physiques et sportives de nature à l'école »*. CREPS Rhône-Alpes. 22 septembre 2015.

BOURRIER, Stéphane, 2018. *Second souffle pour l'esprit UCPA*. [RelationClientMag.fr]. 10 août 2018. [Consulté le 8 septembre 2020]. Consulté à l'adresse:
<https://www.relationclientmag.fr/Thematique/gouvernance-1253/Breves/Second-souffle-esprit-UCPA-332216.htm>

BUSSON-VILLA, Florence et GALLOPEL-MORVAN, Karine, 2012. La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management & Avenir*. 2012. Vol. 54, no. 4, p. 168-190.

CAILLÉ, Alain, 2000. *Anthropologie du don: le tiers paradigme*. Paris: Desclée de Brouwer. ISBN 2-220-04818-7.

CAILLÉ, Alain, 2005. *Dé-penser l'économique: contre le fatalisme*. Paris: Découverte. Collection « Recherches. » Série Bibliothèque du M.A.U.S.S. ISBN 978-2-7071-4518-5.

CALLÈDE, Jean-Paul, 2002. Les politiques du sport en France. *L'Année sociologique*. 2002. Vol. 52, no. 2, p. 437-457.

CATTA, Grégoire, 2018. Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde. *Revue Projet*. 2018. Vol. 367, no. 6, p. 90-92.

CHAMBON, Jean-Louis, DAVID, Alix et DEVEVEY, Jean-Marie, 1982. *Les innovations sociales*. Presses universitaires de France.

CHAMPAGNE, Patrick, 1998. Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables? *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*. 1998. No. 269, p. 32-45.

CHANUT-GUIEU, Cécile, 2009. La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement. *Management & Avenir*. 2009. Vol. 27, no. 7, p. 13-30.

CHAUDESAIGUES, Gilles, 2017. *50 ans de pédagogie sportive à l'UCPA*. Épreuve finale. L'Argentière-la-Bessée: Éditions du Fournel. Sportnature.org. ISBN 978-2-36142-108-3.

CHAVES ÁVILA, Rafael et MONZÓN CAMPOS, José Luis, 2007. *L'économie sociale dans l'Union Européenne en 2007. Rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC)*. Union européenne, Comité économique et social européen.

CHAVES ÁVILA, Rafael et MONZÓN CAMPOS, José Luis, 2012. *L'économie sociale dans l'Union Européenne. Rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC)*. Union européenne, Comité économique et social européen.

CHEMIN-BOUZIR, Carine, 2013. Construire la solidarité : les dispositifs de l'action sociale ont des effets. In: CHIAPELLO, Ève et GILBERT, Patrick, *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte. p. 209-218.

CHEW, Celine, 2009. *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. Routledge. ISBN 978-1-135-22724-1.

CLOUTIER, Julie, 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Montréal: CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Études théoriques, ET0314.

CNLAMCA, 1980. *Charte de l'économie sociale*. 1980. Comité national de liaison des activités mutualiste, coopératives et associatives.

COCHE, Raymond, 1940. *Appel aux Jeunes se destinant à l'Aviation*. Août 1940. [Consulté le 23 septembre 2019]. Consulté à l'adresse: http://www.jeunesse-et-montagne.org/Notre%20Histoire/Fichiers_Histoire/appe.html

COMEAU, Yvan, 2000. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale 2e édition*. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Québec: Université Laval. Collection Études théoriques, ET9605.

COMMISSION EUROPÉENNE, 2011. *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-19275-3.

CONSEIL D'ETAT, 2019. *Le sport : quelle politique publique ? Etude annuelle 2019*. Paris: La Documentation française. Les rapports du Conseil d'Etat, 70.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, RUIZ, Gérard et WARNET, Claude, 2010. *Le poids économique et social du tourisme*. Ministère de l'économie, des finances et l'industrie.

CÔTÉ, Marcel, MALO, Marie-Claire, SIMARD, Pierre et MESSIER, Marc, 2008. *La gestion stratégique: une approche fondamentale*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur / La Chenelière Éducation.

COUSIN, Olivier et RUI, Sandrine, 2011. La méthode de l'intervention sociologique. *Revue française de science politique*. 2011. Vol. 61, no. 3, p. 513-532.

COUSINEAU, Marie et DAMART, Sébastien, 2017. Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*. 2017. Vol. 262, no. 1, p. 19-36.

CRONBACH, Lee J., 1975. Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American psychologist*. 1975. Vol. 30, no. 2, p. 116-127.

CRUZ FILHO, Paulo Roberto Araujo, 2016. *Le positionnement stratégique dans l'économie sociale. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration*. Université du Québec à Montréal. Sous la direction de Marie J. Bouchard, CRISES, ESG-UQAM. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Montréal: CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Thèses et Mémoires, TM1602.

ISBN 978-2-89605-394-0.

DAVISTER, Catherine, 2007. *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales. Montréal: CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Études théoriques, ET0706. ISBN 978-2-89605-279-0.

DEEPHOUSE, David L., 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*. février 1999. Vol. 20, no. 2, p. 147.

DEES, J. Gregory, 1998. *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University.

DEES, J. Gregory et ANDERSON, Beth Battle, 2006. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In: MOSHER-WILLIAMS, Rachel (éd.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*. Indianapolis: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action. p. 39-66. ARNOVA Occasional Paper Series, 3.

DEFOURNY, Jacques, DEVELTERE, Patrick et FONTENEAU, Bénédicte (éd.), 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Bruxelles: De Boeck Université. Ouvertures économiques. Jalons. ISBN 978-2-8041-3127-2.

DEFOURNY, Jacques, FAVREAU, Olivier et LAVILLE, Jean-Louis, 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale: un bilan international*. Paris: Desclée de Brouwer.

DEFOURNY, Jacques et NYSSSENS, Marthe, 2011. Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2011. No. 319, p. 18.

Démocratique, sans date. [Consulté le 19 octobre 2019]. Consulté à l'adresse: <https://www.ucpa.com/download/fstore/quiSommenous/index4.html>

DEMOUSTIER, Danièle et MALO, Marie-Claire, 2012. L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle ? Questions d'identité et de stratégie ! In: *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Paris: De Boeck Supérieur. p. 15-37. ISBN 978-2-8041-7091-2.

DE NANTEUIL, Matthieu et LAVILLE, Jean-Louis, 2013. Crise du capitalisme et économie plurielle: une perspective anthropologique. *Revue Option*. 2013.

DE ROUSSY DE SALES, André, 1976. *André de ROUSSY DE SALES raconte J.M.* 1976. Consulté à l'adresse: <http://www.jeunesse-et-montagne.org/Notre%20Histoire/download/Roussy%20raconte%20JM.pdf>

DESROCHE, Henri, 1973. *Sociologie de l'espérance*. Paris: Calmann-Lévy.

DETCHESSAHAR, Mathieu et GREVIN, Anouk, 2009. Un organisme de santé... malade de « gestionnisme ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2009. Vol. 98, no. 4, p. 27-37.

DILTHEY, Wilhelm, 1883. *Oeuvre. Introduction aux sciences de l'esprit et autres textes*. Paris: Les Editions du Cerf. ISBN 978-2-204-04600-8.

DIMAGGIO, Paul, 1988. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, Lynne G. (éd.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture*. Pensacola: Ballinger Publishing Co. p. 3-22.

DIMAGGIO, Paul J. et POWELL, Walter W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, no. 2, p. 147-160.

JSTOR

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, 2008. La gouvernance du sport : un modèle original d'organisation en butte au changement, La politique du sport (1984-2008). 5 août 2008. [Consulté le 14 octobre 2019]. Consulté à l'adresse: <https://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-sportive/sport-gouvernance/>

DONNELLY-COX, Gemma, 2015. Civil society governance: Hybridization within third-sector and social enterprise domains. In: *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*. p. 30.

DRAPERI, Jean-François, 2003. L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme ? *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2003. No. 290, p. 10-26.

DRAPERI, Jean-François, 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris: Dunod.

DRAPERI, Jean-François, 2017. De la créativité associative. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2017. Vol. 344, no. 2, p. 4-5.

DUBOIS, Jean-Luc, 2009. La notion de « style » est-elle transposable au développement durable ? *Transversalités*. 2009. Vol. 109, no. 1, p. 35-53.

DUCLOS, Hélène, 2007. *Évaluer l'utilité sociale de son activité Conduire une démarche d'auto-évaluation*. Paris: Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE). ISBN 978-2-908334-51-7.

DUFOUR, Stéphane, FORTIN, Dominic et HAMEL, Jacques, 1991. L'enquête de terrain en sciences sociales. *L'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Montréal: Les Éditions Saint-Martin. 1991.

DUMAZEDIER, Joffre, 1963. *Vers une civilisation du loisir?* Paris: Éditions du seuil.

DUMEZ, Hervé, 2016a. Comment traiter le matériau (1) : l'attention flottante et le codage. In: *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert. ISBN 978-2-311-40298-8.

DUMEZ, Hervé, 2016b. Qu'est-ce qu'une description ? In: *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert. ISBN 978-2-311-40298-8.

DUMONT, Jean-Pierre, 1995. Mutualité française, sécurité sociale et compagnies d'assurance. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*. 1995. Vol. 257,

p. 17-34.

DURANCE, Philippe, 2011. *L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement*. Paris: CNAM.

ENJOLRAS, Bernard, 1998. Crise de l'État-providence, lien social et associations: Éléments pour une socio-économie critique: Associations, tiers secteur et revenu social. *Revue du MAUSS semestrielle*. 1998. No. 11, p. 223-236.

ENJOLRAS, Bernard, 2004. Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public & Cooperative Economics*. Décembre 2004. Vol. 75, no. 4, p. 595-617.

EYNAUD, Philippe, 2015. *La gouvernance entre diversité et normalisation - Ire édition*. Juris Associations. ISBN 978-2-247-15315-2.

EYNAUD, Philippe et MOUREY, Damien, 2015. Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social. *Revue française de gestion*. 2015. Vol. 247, no. 2, p. 85-100.

FALCOZ, Marc et CHIFFLET, Pierre, 1998. La construction publique des équipements sportifs : Aspects historique, politique et spatial. *Les Annales de la recherche urbaine*. 1998. Vol. 79, no. 1, p. 14-21.

FAVREAU, Louis, 1997. L'économie sociale mise en perspective: renouvellement au Nord et émergence au Sud. *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*. 1997.

FLIGSTEIN, Neil, 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*. février 1997. Vol. 40, no. 4, p. 397.

FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ ASBL, 2013. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université*. , 2013–10.

FONTAN, Jean-Marc et RENÉ, Jean-François, 2014. La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne: innovation sociale de rupture ou de continuité? In: FONTAN, Jean-Marc, KLEIN, Juan-Luis et BUSSIÈRES, Denis (éd.), *Le défi de l'innovation sociale partagée: savoirs croisés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 85-114. Collection Innovation sociale. ISBN 978-2-7605-4125-2.

FRASER, Nancy, 2013. Marchandisation, protection sociale, émancipation : vers une conception néo-polanyienne de la crise capitaliste. In: *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.

FRÉMEAUX, Philippe, 2013. *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire. Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation*. Ministère de l'économie et des finances. Ministère délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation.

FRUMKIN, Peter et ANDRE-CLARK, Alice, 2000. When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2000. Vol. 29, no. suppl 1, p. 141-163.

FUSULIER, Bernard, 2013. Le compromis : du concept descriptif au concept interprétatif.

Une mise en chantier. *Négociations*. 2013. Vol. n° 20, no. 2, p. 19-29.

GADREY, Jean, 2004. *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ».*

GARDIN, Laurent, 2006a. II. La difficile reconnaissance de la réciprocité. In: *Les initiatives solidaires*. Ramonville Saint-Agne: ERES. p. 47-75. ISBN 978-2-7492-0670-7.

GARDIN, Laurent, 2006b. III. Les hybridations et tensions avec les principes économiques dominants. In: *Les initiatives solidaires*. Ramonville Saint-Agne: ERES. p. 76-123. ISBN 978-2-7492-0670-7.

GARDIN, Laurent, 2006c. *Les initiatives solidaires: la réciprocité face au marché et à l'État*. Ramonville Saint-Agne: Erès. Collection « Sociétés en changement ». ISBN 978-2-7492-0670-7.

GASPARINI, William et VIEILLE MARCHISET, Gilles, 2008. Les politiques sociales urbaines par le sport. *Pratiques physiques et société*. 2008. P. 105-149.

GAULEJAC, Vincent de, 2005. *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil. Economie humaine. ISBN 978-2-02-068912-0.

GEERTZ, Clifford, 1973. Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*. 1973. Vol. 3, p. 143-168.

GEERTZ, Clifford, 1998. La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête. Archives de la revue Enquête*. 1998. No. 6, p. 73-105.

GILLE, Augustin, 2014. *Sujet de recherche (Document destiné à l'ANRT, décrivant le projet de recherche support de la thèse, et annexé à la convention CIFRE)*. Décembre 2014.

GODBOUT, Jacques et CAILLÉ, Alain, 1992. *L'esprit du don*. Paris: Éditions La Découverte. Textes à l'appui / série anthropologie. ISBN 978-2-7071-2176-9.

GODBOUT, Jacques T., 2007. *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*. Paris: Le Seuil. ISBN 978-2-02-100903-3.

GOMEZ, Pierre-Yves, GREVIN, Anouk, MASCLEF, Olivier et COLLECTIF, 2015. *L'entreprise, une affaire de don : Ce que révèlent les sciences de gestion*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité. ISBN 978-2-85313-762-1.

GOVERNEMENT.FR, sans date. Alain Juppé. *Gouvernement.fr*. [Consulté le 14 octobre 2019]. Consulté à l'adresse: <https://www.gouvernement.fr/alain-juppe>

GREENWOOD, Royston, OLIVER, Christine, SUDDABY, Roy et SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin, 2008. Introduction. In: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE. p. 1-46. ISBN 978-1-4462-0669-0.

GUI, Benedetto, 1991. The economic rationale for the « third sector ». Nonprofit and other

Noncapitalist Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 1 octobre 1991. Vol. 62, no. 4, p. 551-572.

HALBA, Bénédicte, 2006. *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. New Management. ISBN 978-2-8041-5193-5.

HAMMERSLEY, Martyn, GOMM, Roger et FOSTER, Peter, 2000. *Case study method: Key issues, key texts*. Thousand Oaks: Sage publications.

HANSMANN, Henry B., 1980. The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*. avril 1980. Vol. 89, no. 5, p. 835-901.

HANSMANN, Henry B., 1987. Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: POWELL, Walter W., *The Non-profit Sector: a Research Handbook*. New Haven: Yale University Press. p. 27-42.

HARRISSON, Denis et KLEIN, Juan-Luis, 2007a. Introduction. In: HARRISSON, Denis et KLEIN, Juan-Luis (éd.), *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 1-13. ISBN 978-2-7605-1374-7.

HARRISSON, Denis et KLEIN, Juan-Luis (éd.), 2007b. *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-1374-7.

HCVA, 2016. *Les nouvelles formes d'engagement*. Haut Conseil à la Vie Associative.

HERZOG, Maurice, 2005. L'éducation au sport doit être pluraliste. In: *UCPA 1965-2005: 40 ans de passion*. Paris: Textuel. p. 18. ISBN 978-2-84597-150-9.

HILLENKAMP, Isabelle, 2013. Le principe de householding aujourd'hui. Discussion théorique et approche empirique par l'économie populaire. In: *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse: ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.

HILLENKAMP, Isabelle et BESSIS, Franck, 2012. L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie : une démocratisation des conventions de production et de genre. *Innovations*. 2012. Vol. 38, no. 2, p. 85-105.

HILLENKAMP, Isabelle et LAVILLE, Jean-Louis, 2013a. Introduction. In: *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.

HILLENKAMP, Isabelle et LAVILLE, Jean-Louis (éd.), 2013b. *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse: Erès. Sociologie économique. ISBN 978-2-7492-3748-0.

HILLIER, Jean, MOULAERT, Frank et NUSSBAUMER, Jacques, 2004. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*. 2004. Vol. 6, no. 2, p. 129-152.

Histoire du sport en France, 2019. *Wikipédia*.

HORKHEIMER, Max, MAILLARD, Claude et MULLER, Sibylle, 1974. *Théorie*

traditionnelle et théorie critique. Paris: Gallimard.

INSEE, 2016. *Insee Références, édition 2016 - Travail - Emploi*. 1 mars 2016.

Inventer l'asso. de demain et Relever les défis de la société d'aujourd'hui, sans date. [Consulté le 10 septembre 2020]. Consulté à l'adresse: <http://info.ucpa.com/assodedemain>

JANY-CATRICE, Florence, DÉCHY, Gérard et GARDIN, Laurent, 2012. (Re)connaître l'utilité sociale ? *Économie Solidaire en Nord-Pas de Calais, La lettre des Acteurs pour une Économie Solidaire Nord-Pas de Calais, APES*. 2012. Vol. 33, p. 1-4.

JM Aujourd'hui, sans date. [Consulté le 14 août 2020]. Consulté à l'adresse: http://www.jeunesse-et-montagne.org/Apres%20guerre/JM_AJ.html

JOAS, Hans, 1997. *The Genesis of Values*. transl. by Gregory Moore, Chicago: University of Chicago Press, 2001.

JOUISSON-LAFFITTE, Estèle, 2009. La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*. 2009. Vol. 8, no. 1, p. 1-35.

KLEIN, Juan-Luis, FONTAN, Jean-Marc, HARRISSON, Denis et LÉVESQUE, Benoît, 2009. *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Montréal: CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Études théoriques, ET0907. ISBN 978-2-89605-310-0.

KLEIN, Juan-Luis et HARRISSON, Denis, 2011. *L'innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-3284-7.

KLEIN, Juan-Luis et MORISSETTE, Pierre, 2014. La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne: innovation sociale de rupture ou de continuité? In: FONTAN, Jean-Marc, KLEIN, Juan-Luis et BUSSIÈRES, Denis (éd.), *Le défi de l'innovation sociale partagée: savoirs croisés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 159-188. Collection Innovation sociale. ISBN 978-2-7605-4125-2.

KPMG, 2017. *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socioéconomiques des associations*. Janvier 2017.

LALLEMAND-STEMPAK, Nathalie, 2015. Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales. Le cas d'une mutuelle d'assurance. *Revue française de gestion*. 2015. Vol. 247, no. 2, p. 101-117.

LASIDA, Elena, 2008. L'économie solidaire : une manière nouvelle de penser l'économie. In: *Encyclopédie du Développement Durable*. Paris: Éditions des Récollets. p. 3-30.

LASIDA, Elena, 2011a. L'économie, une alliance à tisser. In: *Le goût de l'autre: la crise, une chance pour réinventer le lien*. Paris: Albin Michel. p. 105-137. ISBN 978-2-226-21925-1.

LASIDA, Elena, 2011b. *Le goût de l'autre: la crise, une chance pour réinventer le lien*. Paris: Albin Michel. ISBN 978-2-226-21925-1.

- LASIDA, Elena et GILLE, Augustin, 2020. The Partnership in Social and Solidarity Economy: from Contract to Alliance. A case study. *Éthique et économique = Ethics and economics*. 10 mars 2020. Vol. 17, no. 1.
- LASIDA, Elena, GILLE, Augustin et MACHADO, Felipe, 2018. *Évaluer l'utilité sociale. Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Faculté des sciences sociales et économiques de l'Institut Catholique de Paris et UCPA.
- LASIDA, Elena, GILLE, Augustin, MACHADO PINHEIRO, Felipe, et UCPA, 2014. *Projet de recherche-action. Définition et valorisation de l'utilité sociétale des organismes de l'économie sociale et solidaire (ESS). Étude du cas de l'UCPA*. Juillet 2014.
- LATOUCHE, Serge, 2001. *La déraison de la raison économique: du délire d'efficacité au principe de précaution*. Paris: Albin Michel. ISBN 978-2-226-12536-1.
- LATZKO-TOTH, Guillaume, 2009. *L'étude de cas en sociologie des sciences et des techniques*. Montréal: CIRST. ISBN 978-2-923333-44-1.
- LATZKO-TOTH, Guillaume, 2010. *La co-construction d'un dispositif sociotechnique de communication: le cas de l'Internet Relay Chat*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- LAVILLE, Jean-Louis, 1994. *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- LAVILLE, Jean-Louis, 2006. Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire. Débat théorique et réalité européenne. In: *Colloque « Économie sociale et solidaire et l'Europe: quel avenir ? »* 2006.
- LAVILLE, Jean-Louis, 2012. La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques. In: *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. p. 3-13. Méthodes & Recherches. ISBN 978-2-8041-7091-2.
- LAVILLE, Jean-Louis, HILLENKAMP, Isabelle, EYNAUD, Philippe, CORAGGIO, Jose Luis, FERRARINI, Adriane, FILHO, Genauto Carvalho de França, GAIGER, Luis Inácio, KITAJIMA, Kenichi, LEMAÎTRE, Andrea, SADIK, Youssef, VERONESE, Marilia et WANDERLEY, Fernanda, 2016. Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. 1 mars 2016. No. 54.
- LAVILLE, Jean-Louis, LÉVESQUE, Benoît et MENDELL, Marguerite, 2006. *The social economy: diverse approaches and practices in Europe and Canada*. Montréal: Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Université du Québec à Montréal.
- LAVILLE, Jean-Louis et NYSSSENS, Marthe, 2001. The social enterprise, towards a theoretical socio-economic approach. In: *The Emergence of Social Enterprise*. London and New-York: Routledge. p. 312-332.
- LAVILLE, Jean-Louis, YOUNG, Dennis R. et EYNAUD, Philippe, 2015. *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*. Londres et New York: Routledge.

- LAWRENCE, Thomas B., 1999. Institutional Strategy. *Journal of Management*. mars 1999. Vol. 25, no. 2, p. 161-187.
- LAWRENCE, Thomas B. et SUDDABY, Roy, 2006. Institutions and institutional work. In: CLEGG, Stewart R. (éd.), *The SAGE Handbook of Organization Studies (2e éd.)*. Londres: Sage. ISBN 978-1-4462-0689-8.
- LAWRENCE, Thomas B., SUDDABY, Roy et LECA, Bernard, 2009. Introduction: Theorizing and studying institutional work. In: *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press. p. 1-27. ISBN 978-0-521-51855-0.
- LE CENTRE DE RESSOURCES DLA FINANCEMENT et FRANCE ACTIVE, 2017. *Entreprises sociales et solidaires - Le modèle économique d'utilité sociale*. Octobre 2017. France Active.
- LE MOIGNE, Jean Louis, 1990. *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod. ISBN 978-2-10-004382-8.
- LÉVESQUE, Benoît, FONTAN, Jean-Marc et KLEIN, Juan-Luis (éd.), 2014. *L'innovation sociale: les marches d'une construction théorique et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec. Collection Innovation sociale. ISBN 978-2-7605-3963-1.
- LINCOLN, Yvonna S. et GUBA, Egon G., 2000. The only generalization is: There is no generalization. In: GOMM, Roger, HAMMERSLEY, Martyn et FOSTER, Peter (éd.), *Case study method: Key issues, key texts*. London: Sage publications. p. 27-44.
- LIPIETZ, Alain, 1989. *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIe siècle*. Paris: La Découverte.
- LIPIETZ, Alain, 1999. L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale. *Rapport relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 adressée par Madame Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité*. 1999. P. 83.
- LIPIETZ, Alain, 2012. La crise anthropologique et l'économie sociale et solidaire. In: *Green Deal: La crise du libéral-productivisme et la réponse écologiste*. Paris: La Découverte. p. 94-101. Cahiers libres. ISBN 978-2-7071-7333-1.
- MACHADO PINHEIRO, Felipe, 2019. *Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA*. Thèse de doctorat. Rennes 1.
- MAGNONE, Guido, 2005. *Sculpteur de cimes*. Paris: Arthaud.
- MAGUIRE, Steve, HARDY, Cynthia et LAWRENCE, Thomas B., 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*. 2004. Vol. 47, no. 5, p. 657-679.
- MAISONNASSE, Julien, PETRELLA, Francesca et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2019. Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. 7 mars 2019. Vol. n° 34, no. 1, p. 3-29.

- MALESSET, Raymond, 1985. *Vacances sportives de plein air, de l'UNCM et l'UNF à l'UCPA*. Paris: Chiron Sports.
- MALO, Marie-Claire, 2001a. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1ère partie): L'entrepreneur et son environnement. *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*. 2001. No. 281, p. 84.
- MALO, Marie-Claire, 2001b. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (2e partie): L'entreprise et ses orientations. *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*. 2001. No. 282, p. 84.
- MALO, Marie-Claire, AUDEBRAND, Luc K. et CAMUS, Annie, 2008. Gestion stratégique des organisations du commerce équitable. *Gestion*. 2008. Vol. 33, no. 1, p. 85-94.
- MAUSS, Marcel, 1923. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*. 1923. Vol. 1, p. 30-186.
- MÉJEAN, René, ANDRÉ, Georges et LESAGE, Jack, 2010. « C'était Jeunesse & Montagne »... c'est l'AJM, 70e anniversaire. *Supplément au n°234 de la Revue JM*. Août 2010. Revue JM.
- MENDELL, Marguerite, 2013. La démocratisation économique comme processus institué. In: HILLENKAMP, Isabelle et LAVILLE, Jean-Louis (éd.), *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.
- MERTENS, Sybille, 2010a. *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro. ISBN 978-2-87496-096-3.
- MERTENS, Sybille, 2010b. Le marketing. In: *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro. p. 177-217. ISBN 978-2-87496-096-3.
- MERTON, Robert King, 1968. *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- MERTON, Robert King, 1973. *Social theory and social structure*. New York, NY: Free Press. ISBN 978-0-02-921130-4.
- MEYER, John W. et ROWAN, Brian, 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*. 1977. Vol. 83, no. 2, p. 340-363.
- MONNEREAU, Richard, 2015. *Historique Sport pour tous*. 10 mars 2015. Comité d'histoire des ministères chargés de la jeunesse et des sports.
- MOREAU, Jacques, 1982. *Essai sur une politique de l'économie sociale: du troisième secteur vécu au troisième secteur voulu*. Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- MOREAU, Jacques, 1994. *L'économie sociale face à l'ultra-libéralisme*. Paris: Syros. Pour débattre.
- MURRAY, Robin, CAULIER-GRICE, Julie et MULGAN, Geoff, 2010. *The open book of social innovation*. Londres: National endowment for science, technology and the art (NESTA).

- NELSON, Richard et KRASHINSKY, Michael, 1973. Two Major Issues of Public Policy: Public Policy and Organization of Supply. In: YOUNG, Dennis R. (éd.), *Public Subsidy for Day Care of Young Children*. Lexington, MA: D.C. Health & Co. p. 47-69.
- NONAKA, Ikujiro et TAKEUCHI, Hirotaka, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1re édition. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-509269-1.
- NOUAILLAT, Arthur, ROUSSIN, Nicolas, BOMY, Clara et LALLEMENT, Quentin, 2016. *Appréhender la Culture autrement : l'Utilité Sociale comme démarche évaluative pour mettre en lumière les fonctions sociales du secteur. Enjeux et Méthodes*. Mémoire. Lille: Université Lille 1, M2 APIESS.
- NUSSBAUMER, Jacques et MOULAERT, Frank, 2007. L'innovation sociale au coeur des débats publics et scientifiques. In: *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 71-88. ISBN 978-2-7605-1374-7.
- NYSSSENS, Marthe, 2008. Les analyses économiques des associations. In: *La gouvernance des associations*. Toulouse: ERES. p. 27-51. ISBN 978-2-7492-0979-1.
- OLIVER, Christine, 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. janvier 1991. Vol. 16, no. 1, p. 145-179.
- OUREDNIK, André, 2013. Le temps du désir, le temps de l'agir et la modernité trahie. <https://www.espacestemp.net/>. 4 septembre 2013.
- ÖZ, Özlem et TOKER, Ayşegül, 2008. Crafting strategy in not-for-profit organisations: the experience of an alumni organisation, BÜMED. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. mai 2008. Vol. 13, no. 2, p. 167-175.
- PACHE, Anne-Claire et SANTOS, Filipe M., 2010. Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands. 2010.
- PACHE, Anne-Claire et SANTOS, Filipe, 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. Août 2013. Vol. 56, no. 4, p. 972-1001.
- PATUREL, Robert, 2004. Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2004. Vol. 3, no. 1, p. 47-65.
- PAYETTE, Adrien et CHAMPAGNE, Claude, 1997. *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-0981-8.
- PERRET, Bernard, 2003. *De la société comme monde commun*. Paris: Desclée de Brouwer. Sociologie économique. ISBN 978-2-220-05402-5.
- PERRET, Bernard, 2011. *Pour une raison écologique*. Paris: Flammarion. ISBN 978-2-08-124178-7.
- PEYREFITTE, Alain (éd.), 1997. *C'était de Gaulle. 2: La France reprend sa place dans le*

monde. Éd. orig. Paris: Fayard. ISBN 978-2-213-59458-3.

PHILIPPE, Marion, 2017. *L'U.C.P.A. : le partenaire d'une politique jeunesse et sports (1965-1984)*. Mémoire de Master II. Marne la Vallée: Université Paris Est.

POLANYI, Karl, 1944. *The Great Transformation*. Boston, Beacon Press, rééd. 2001 ; traduction La grande transformation, Paris: Gallimard, 1983.

POLANYI, Karl, 1977. *The livelihood of man*. New-York Academic Press.

POLANYI, Karl, 1986. La fallace économiste (traduction Antoine Deville). *Bulletin du MAUSS*. 2e trim 1986. No. 18, p. 11-26.

POLANYI, Karl, ARENSBERG, Conrad Maynadier et PEARSON, Harry, 1957. *Trade and market in early empires, Economies in history and theory*. Glencoe, Ill.: Free Press and Falcon's Wing Press.

POLANYI, Michael, 1966. *The tacit dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday. ISBN 978-0-385-06988-5.

POSTEL, Nicolas et SOBEL, Richard, 2008. Économie et Rationalité : apports et limites de l'approche polanyienne. *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*. 1 décembre 2008. Vol. n° 54, no. 1, p. 121-148.

POWELL, Walter W. et DIMAGGIO, Paul (éd.), 1991. *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-67708-8.

PREMIER MINISTRE et HAUT COMITÉ DES SPORTS, 1964. *De l'air... pour vivre. Premiers Travaux de la Commission Loisirs de Plein Air*. Institut Pédagogique National. [Consulté le 7 octobre 2019]. Consulté à l'adresse: http://www.sports.gouv.fr/IMG/CH_PleinAir/brochure-de-lair-pour-vivre.pdf

RAULET-CROSET, Nathalie, 2003. La méthode ethnographique appliquée aux ressources humaines. In: ALLOUCHE, José, *L'encyclopédie des ressources humaines*. 1ère édition. Paris: Vuibert. p. 878-887.

RENAULT, Emmanuel et SINTOMER, Yves, 2003. Introduction. In: *Où en est la théorie critique ?* Paris: La Découverte. p. 7-30. Recherches. ISBN 978-2-7071-3934-4.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1984. *Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives*. Juillet 1984.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1985. Débats parlementaires Assemblée Nationale. *Journal officiel de la République Française*. Avril 1985. No. 13 A.N (CR), p. 24.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2014. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. Juillet 2014.

Résistance JM, sans date. [Consulté le 25 septembre 2019]. Consulté à l'adresse: http://www.jeunesse-et-montagne.org/Notre%20Histoire/Fichiers_Histoire/resistance.html

REYNAUD, Emmanuèle, 1976. Innovation sociale, quel enjeu ? *Informations sociales*. 1976.

No. 9-10, p. 67-74.

RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2008. Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité (l'expérience des banques coopératives). *Marché et organisations*. 2008. Vol. 2, no. 7, p. 36-51.

RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA, Francesca et VALLADE, Delphine, 2012. L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour l'analyse? *Innovations*. 2012. No. 2, p. 15-36.

RICHEZ-BATTESTI, Nadine et VALLADE, Delphine, 2009. Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon. *Innovations*. 28 août 2009. Vol. n° 30, no. 2, p. 41-69.

RIJPENS, Julie, 2010. La gouvernance dans les entreprises sociales. In: *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro. p. 219-285. ISBN 978-2-87496-096-3.

RITZ, Barbara, 2003. C. Taylor. Les Sources du moi-La formation de l'identité moderne. Paris : Le Seuil. *L'orientation scolaire et professionnelle*. 1 mars 2003. No. 32/1, p. 167-169.

ROLLIN, Joanie et VINCENT, Valérie, 2007. *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Québec: Réseau québécois en innovation sociale. ISBN 978-2-7628-2766-8.

ROSA, Hartmut, 2016. *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.

ROSA, Hartmut, 2017. Dynamic Stabilization, the Triple A. Approach to the Good Life, and the Resonance Conception. *Questions de communication*. 4 septembre 2017. No. 31, p. 437-456.

ROSA, Hartmut, 2018. *Résonance: une sociologie de la relation au monde*. ISBN 978-2-7071-9316-2.

ROSANVALLON, Pierre, 1976. Une stratégie d'expérimentation sociale. *Informations sociales*. 1976. No. 9-10, p. 36-41.

ROUSSEAU, François, 2001. L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2001. No. 279, p. 11-25.

ROUSSEAU, François, 2004. *Gérer et militer, Thèse de doctorat en sciences de gestion*. École Polytechnique.

ROUSSEAU, François, 2007. L'organisation militante. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*. 2007. No. 303, p. 44-66.

ROUSTANG, Guy, LAVILLE, Jean-Louis, EME, Bernard, MOTHÉ, Daniel et PERRET, Bernard, 1996. *Vers un nouveau contrat social*. Paris: Desclée de Brouwer.

SACHS, Bertrand, 1980. Le devenir des innovations sociales. *Informations sociales*. 1980. No. 9-10, p. 2-3.

SAÏAS, Maurice et MÉTAIS, Emmanuel, 2001. Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée.

Finance Contrôle Stratégie. 2001. Vol. 4, no. 1, p. 183-213.

SANTOS, Boaventura de Sousa et GARAVITO, César Rodríguez, 2014. Alternatives économiques : les nouveaux chemins de la contestation. In: *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse: ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.

SAXTON, Joe, 1996. Strategies for competitive advantage in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 1996. Vol. 1, no. 1, p. 50-62.

SCOTT, W. Richard, 1987. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall. ISBN 978-0-13-641820-7.

SERVET, Jean-Michel, 2007. Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire. *Revue Tiers Monde*. 2007. Vol. 190, no. 2, p. 255-273.

SERVET, Jean-Michel, 2014. Le principe de réciprocité aujourd'hui. Un concept pour comprendre et construire l'économie solidaire. In: *Socioéconomie et démocratie: l'actualité de Karl Polanyi*. Toulouse: ERES. ISBN 978-2-7492-3748-0.

SIBILLE, Hugues, 2016. D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. 2016. No. 54.

SKLOOT, E., 1987. Enterprise and commerce in non-profit organizations. In: POWELL, W.W. (éd.), *The non-profit sector: a research handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.

SOBEL, Richard, 2005a. Dé-penser l'économie sans Mauss et avec Polanyi. *L'Homme & la Société*. 2005. Vol. 156-157, no. 2-3, p. 169-183.

SOBEL, Richard, 2005b. Les sciences sociales peuvent-elles faire l'économie d'une anthropologie générale? *L'Homme & la Société*. 2005. Vol. n° 155, no. 1, p. 179-194.

STIEVENART, Émeline et PACHE, Anne-Claire, 2014. Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: RECMA*. 2014. No. 331, p. 76-92.

STOECKER, Randy, 1991. Evaluating and rethinking the case study. *The sociological review*. 1991. Vol. 39, no. 1, p. 88-112.

STRATÉGIES, 1999. L'UCPA se met au mailing. *Stratégies*. 8 octobre 1999. [Consulté le 15 novembre 2020]. Consulté à l'adresse:
<https://www.strategies.fr/actualites/marques/r8951W/l-ucpa-se-met-au-mailing.html>

SUCHMAN, Mark C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. juillet 1995. Vol. 20, no. 3, p. 571-610.

SWATON, Sophie, 2015. Chapitre 10. La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS. In: *Économie sociale et solidaire*. Paris: Dunod. p. 277-303. Hors collection. ISBN 978-2-10-072121-4.

- TAUPIN, Benjamin, 2017. XII. Thomas B. Lawrence et Roy Suddaby – Le travail institutionnel : le rôle des acteurs dans la relation institution organisation. In: *Les Grands Auteurs en Management*. Caen: EMS Éditions. p. 182-201. Grands auteurs. ISBN 978-2-37687-043-2.
- TEASDALE, Simon, 2010. Explaining the multifaceted nature of social enterprise: impression management as (social) entrepreneurial behaviour. *Voluntary Sector Review*. 2010. Vol. 1, no. 3, p. 271-292.
- TIXIER, Pierre-Eric, 1980. Table ronde sur les innovations sociales avec les chercheurs du Groupe de Sociologie de la création institutionnelle. Centre d'études sociologiques. *Informations sociales*. 1980. No. 9-10, p. 76-83.
- TOURAINÉ, Alain, 1978. *La voix et le regard*. Paris: Seuil. Sociologie permanente, 1. ISBN 978-2-02-005006-7.
- TOURAINÉ, Alain, DUBET, François, HEGEDUS, Zsuzsa et WIEVIORKA, Michel, 1978. *La lutte étudiante*. Paris: Seuil.
- TREMBLAY, Pierre-André, 2014. Une sociologie de la recherche partenariale. In: FONTAN, Jean-Marc, KLEIN, Juan-Luis et BUSSIÈRES, Denis (éd.), *Le défi de l'innovation sociale partagée : savoirs croisés*. Québec: Presses de l'Université du Québec. p. 159-188. Collection Innovation sociale. ISBN 978-2-7605-4125-2.
- UGHETTO, Pascal et COMBES, Marie-Christine, 2010. Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*. 13 avril 2010. No. 5.
- VALENTINOV, Vladislav, 2008. The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory. *Journal of Economic Issues*. 1 septembre 2008. Vol. 42, no. 3, p. 745-761.
- VÉZINA, Martine, MALO, Marie-Claire et BEN SELMA, Majdi, 2017. Mature Social Economy Enterprise and Social Innovation: The Case of the Desjardins Environmental Fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 1 juin 2017. Vol. 88, no. 2, p. 257-278.
- VIENNEY, Claude, 1994. *L'Économie sociale*. Paris: La découverte. Repères.
- WAKS, Fabienne, 2005. *UCPA 1965-2005: 40 ans de passion*. Paris: Textuel. ISBN 978-2-84597-150-9.
- WEISBROD, Burton A., 1977. *The voluntary nonprofit sector: An economic analysis*. Lexington, MA: Lexington Books.
- WEISBROD, Burton A., 1988. *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- WIEVIORKA, Michel, 1992. Case studies: History or sociology. *What is a case*. 1992. P. 159-172.
- YIN, Robert K., 1994. Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*. 1994. Vol. 15, no. 3, p. 283-290.

YIN, Robert K., 2003. *Applications of case study research*. 2e. Thousand Oaks: Sage publications.

YOUNG, D. et SALAMON, L.M., 2002. Commercialization, social ventures, and forprofit. In: SALAMON, L.M. (éd.), *The State of Nonprofit America*. Washington DC: Brookings Institution. p. 423-446.

YUNUS, Muhammad, 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs. ISBN 978-1-58648-863-5.

ZIMMER, Magali, 2012. Enquête sémantique sur le concept d'innovation sociale dans les sciences sociales en France. Présentation des origines de ce concept et de la diversité de ses usages. In: *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*. Nancy, France: RIUESS. 8 juin 2012.

Comment orienter la gestion stratégique vers la transformation sociale dans les grandes organisations de l'économie sociale et solidaire ? Une analyse de l'UCPA à l'aune de la théorie de la résonance

Résumé :

Cette thèse porte sur la gestion stratégique des capacités de transformation sociale des grandes organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle montre que l'identité des organisations de l'ESS repose sur une articulation entre logiques instrumentales et non instrumentales, articulation remise en cause par la pression institutionnelle à laquelle ces organisations sont confrontées et qui résulte tant du bain concurrentiel dans lequel elles évoluent, que de leur rapport à la puissance publique. Elle montre également que le ressort de l'innovation sociale dont sont porteuses les organisations de l'ESS est aussi lié à des dynamiques qui ne sont pas instrumentales. Or les travaux en gestion restent évasifs sur l'enjeu relationnel non instrumental de la stratégie des organisations de l'ESS, aspect qui apparaît pourtant lié à leur faculté de prendre part à la transformation sociale.

La recherche est fondée sur une étude de cas ouverte, à saveur ethnographique et historique, ancrée dans la description dense de l'évolution des phénomènes stratégiques, organisationnels et environnementaux d'un grand groupe associatif prototypique des organisations de l'économie sociale et solidaire, le Groupe UCPA, un acteur majeur du secteur français du tourisme et des loisirs sportifs. Elle mobilise la théorie critique de la relation au monde du sociologue et philosophe Hartmut Rosa (2018) pour explorer la dimension relationnelle de cette organisation à travers le temps. Il apparaît que la force de son projet réside dans la nature non instrumentale des relations qui se tissent au sein de l'organisation. L'analyse porte également sur la manière dont, au cours du temps, les modalités de gestion entraînent l'accentuation ou l'atténuation du potentiel de résonance de l'organisation. La théorie de la résonance permet enfin de tracer les grandes lignes d'une gestion stratégique permettant de préserver cette disposition organisationnelle à la résonance, constitutive de la capacité de transformation sociale des organisations de l'ESS.

Mots clés : économie sociale et solidaire, stratégie, organisation, innovation sociale, transformation sociale, relation, résonance, étude de cas, recherche-action, ethnographie.

How to channel strategic management towards social transformation in major organisations operating in the social and solidarity-based economy? An analysis of the UCPA case in the light of resonance theory

Abstract:

This thesis focuses on the strategic management of the social transformation capabilities of the major organisations operating in the social and solidarity-based economy (SSE). It shows that the identity of SSE organisations is based on ensuring a connection between instrumental and non-instrumental approaches. This connection is challenged by the institutional pressure faced by these organisations as a result of both the competitive environment in which they operate and their relationship with the public authorities. It also shows that the spirit of social innovation present in SSE organisations is also linked to non-instrumental dynamics. However, there are still very few management-related studies focusing on the non-instrumental relational challenges of the strategy pursued by SSE organisations; this would appear to tie in with their ability to take part in bringing about social transformation.

This research is based on an open case study, adopting an ethnographic and historical perspective, rooted in the thick description of the changes in the strategic, organisational and environmental phenomena of the UCPA Group, a large prototypical voluntary-sector group of organisations operating in the social and solidarity-based economy, which is a major player in the French tourism and sports leisure sector. It draws on the critical theory of our relationship to the world around us put forward by the sociologist and philosopher Hartmut Rosa (2018) in order to explore the relational dimension of this organisation over time. It is clear that the strength of this project lies in the non-instrumental nature of the relationships nurtured within the organisation. The analysis also looks at how, over time, management practices lead to an increase or decrease in the organisation's resonance potential. Finally, resonance theory makes it possible to outline the broad framework of a strategic management approach in order to preserve this organisational potential for resonance, which forms the basis of SSE organisations' capacity for social transformation.

Key words: social and solidarity-based economy, strategy, organisation, social innovation, social transformation, relationship, resonance, case study, action-research, ethnography.